

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevdiye ERSOY

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

ARALIK - 2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARİYER GELİŞTİRME PROGRAMLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevdiye ERSOY

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

Bu tez 26/12/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof.Dr. Gültekin YILDIZ
Jüri Başkanı**

**Doç.Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU
Jüri Üyesi**

**Doç.Dr. Orhan BATMAN
Jüri Üyesi**

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sevdiye ERSOY

30.11.2007

ÖNSÖZ

Çalışmanın ortaya çıkmasında desteğini, vaktini ve dostluğunu esirgemeyen iyi bir akademisyen ve daha önemlisi iyi bir insan olan danışman hocam Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na sonsuz teşekkürler ederim. Ayrıca çalışma ile ilgili önerileri için değerli hocam Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e, verilerin analiz edilmesinde yardımları için Arş. Gör. Yasemin ÖZDEMİR'e, sıkıntılı zamanlar yaşadığım çalışmanın veri toplama aşamasında sürekli yanımda olan ve zorlukların üstesinden gelmeme yardım eden Deniz Yıldız'a ve diğer arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum, tabii ki anketleri cevaplamak için zaman ayıran çalışanlara ve izin vererek araştırmanın gerçekleştirilmesini sağlayan işletmelere de minnettarım. Son olarak beni yetiştiren, bugünlere getiren, üzüldüğümde benimle üzülen, sevdiğimde benimle sevinen, kalbimde en büyük yere sahip olan canım aileme hep yanımda oldukları için çok teşekkür ediyorum ve böyle güzel bir aileye sahip olduğum için Allah'a şükrediyorum.

Sevdiye ERSOY

30.11.2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KARIYER GELİŞTİRME	6
1.1. Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım.....	6
1.2. Kariyer Kavramının Tanımı.....	7
1.3. Kariyer Modelleri.....	9
1.3.1. Geleneksel Kariyer.....	10
1.3.2. Sınırsız Kariyer.....	10
1.3.3. Çift Basamaklı Kariyer.....	11
1.3.4. Esnek Kariyer.....	11
1.3.5. Portföy Kariyer.....	12
1.3.6. Çok Yönlü Kariyer.....	12
1.4. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler.....	13
1.5. Kariyer Yolları.....	14
1.6. Kariyer Haritaları.....	15
1.7. Kariyer Kalıpları.....	15
1.8. Kariyer Planlama.....	16
1.8.1. Kariyer Planlamasının Genel Kavramsal Çerçevesi.....	16
1.8.2. Kariyer Planlamasının Amaçları.....	17
1.8.3. Kariyer Planlaması Yapmanın Faydaları.....	18
1.8.4. Kariyer Planlama Süreci.....	19
1.8.4.1. Kariyer Planlamasında Bireyin Yapması Gerekenler.....	19
1.8.4.2. Bireylerin Kariyer Planlarını Desteklemek İçin Örgütün Yapması Gerekenler.....	20
1.9. Kariyer Yönetimi.....	21
1.9.1. Kariyer Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi.....	21
1.9.2. Kariyer Yönetiminin Önemi.....	22

1.9.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları.....	22
1.9.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları.....	23
1.9.5. Kariyer Yönetim Süreci.....	23
1.9.5.1. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi.....	23
1.9.5.2. Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi.....	27
1.9.6. Kariyer Yönetimi Kararları.....	29
1.9.6.1. İç İşe Alım.....	29
1.9.6.2. Terfi.....	29
1.9.6.3. Transfer ve Yer Değiştirme.....	30
1.9.6.4. Örgütsel Yedekleme.....	30
1.9.6.5. Yönetici Geliştirme.....	31
1.9.6.6. İşten Çıkartma.....	31
1.9.6.7. Emeklilik.....	32
1.9.7. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar.....	32
1.9.7.1. Çift Kariyerli Eşler.....	33
1.9.7.2. Ayışığı Sorunu.....	34
1.9.7.3. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	34
1.9.7.4. Çift Kariyerlilik.....	36
1.9.7.5. Kariyer Transferleri.....	36
1.9.7.6. Kariyer Dönemi Sorunları.....	37
1.9.7.6.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	37
1.9.7.6.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	38
1.9.7.6.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	40
1.9.7.7. Engellenme.....	40
1.9.7.8. Gözden Düşme.....	41
1.9.7.9. İşten Çıkartılmak.....	42
1.9.7.10. Stres ve Tükenmişlik.....	43
1.10. Kariyer Geliştirme.....	45
1.10.1. Kariyer Geliştirmenin Kavramsal Çerçevesi.....	46
1.10.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi.....	49
1.10.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi.....	49

1.10.2.2. Kariyer Geliştirme'nin Örgüt Açısından Önemi.....	50
1.10.3. Kariyer Geliştirme'nin Amaçları.....	51
1.10.4. Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar.....	51
1.10.5. Kariyer Geliştirme Programlarının Faydaları.....	52
1.10.6. Kariyer Geliştirme Programları.....	53
1.10.6.1. Kariyer Rehberliği.....	54
1.10.6.2. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	55
1.10.6.3. Kariyer Merkezleri.....	56
1.10.6.4. İş Zenginleştirme.....	57
1.10.6.5. İş Rotasyonu.....	57
1.10.6.6. Kariyer Atölyeleri (Workshops).....	58
1.10.6.7. Koç'luk.....	59
1.10.6.8. Kariyer Danışmanlığı.....	59
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	62
2.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramsal Çerçeve.....	62
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı.....	62
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	64
2.1.3. Örgütsel Bağlılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	65
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	65
2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	65
2.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması.....	66
2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	67
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması.....	67
2.2.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması.....	68
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	71
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması.....	71
2.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması.....	72
2.2.3. Çok Boyutlu Bağlılık.....	72
2.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	73
2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	74
2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	74

2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini.....	75
2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	76
2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık.....	76
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	77
2.4.1. Kişisel-Demografik Faktörler.....	78
2.4.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	78
2.4.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş.....	79
2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi.....	81
2.4.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi.....	82
2.4.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	84
2.4.1.6. Örgütsel Bağlılık ve İstihdam Durumu.....	84
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	86
2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	86
2.4.2.2. Ücret Düzeyi.....	87
2.4.2.3. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları.....	87
2.4.2.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	88
2.4.2.5. Örgütsel Kültür.....	89
2.4.2.6. Örgütsel Adalet.....	90
2.4.2.7. Örgütsel İletişim.....	91
2.4.2.8. Liderlik Tarzı.....	91
2.4.2.9. Örgütsel Güven.....	93
2.4.2.10. Algılanan Örgütsel Destek.....	93
2.4.2.11. Kariyer Geliştirme ve Terfi İmkanları.....	95
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	97
2.4.3.1. Profesyonellik.....	97
2.4.3.2. Alternatif İş İmkanları.....	99
2.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	100
2.5.1. Uyum Boyutu.....	100
2.5.2. Özdeşleşme Boyutu.....	101
2.5.3. İçselleştirme Boyutu.....	101
2.6. Örgütsel Bağlılık Süreci.....	102
2.6.1. İşe Alma ve Seçme.....	102
2.6.2. Sosyalleşme.....	103

2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	104
2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	106
2.7.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık.....	107
2.7.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	108
2.7.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devri- İşten Ayrılma Niyeti.....	109

BÖLÜM 3: KARIYER GELİŞTİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA.....	111
3.1. Örgütsel Bağlılık Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler.....	111
3.2. Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırma Bulguları..	112
3.3. Araştırmanın Çerçevesi.....	113
3.3.1. Araştırmanın Amacı.....	113
3.3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	114
3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	115
3.3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	117
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	117
3.4.1. Demografik Özellikler ve İfadelere Katılım Oranlarının Frekans Dağılımları.....	118
3.4.2. Demografik Özellikler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	121
3.4.3. Demografik Özellikler ve İfadelere Katılım Oranları Arasındaki İlişki.....	125
3.4.4. Kariyer Geliştirme Desteği İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
KAYNAKLAR.....	152
EKLER.....	171
ÖZGEÇMİŞ.....	173

KISALTMALAR

- ÖB** : Örgütsel Bağlılık
ÖBD : Örgütsel Bağlılık Davranışı
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bireysel Kariyer Grafiği.....	26
Şekil 2: Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli.....	47
Şekil 3: Örgütlerde Kariyer Geliştirmenin Fonksiyonları.....	48
Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	70

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması.....	11
Tablo 2: Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması.....	13
Tablo 3: Kariyer Geliştirmede Roller.....	52
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları.....	79
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık ve Yaş Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları.....	81
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Süresi ve Aynı Pozisyonda Geçirilen Süre Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları.....	82
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları.....	83
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları.....	84
Tablo 9: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	105
Tablo 10: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı Tablosu.....	118
Tablo 11: Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu.....	119
Tablo 12: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu.....	121
Tablo 13: Eğitim Düzeyi İle Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	123
Tablo 14: Cinsiyet İle “Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim” İfadesi Arasındaki İlişki.....	125
Tablo 15: Eğitim Düzeyi İle “Kurumum kariyer planlarım ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır” İfadesi Arasındaki İlişki.....	126
Tablo 16: Eğitim Düzeyi İle “Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder” İfadesi Arasındaki İlişki.....	126
Tablo 17: Eğitim Düzeyi İle “Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok” İfadesi Arasındaki İlişki.....	127
Tablo 18: Eğitim Düzeyi İle “Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten” İfadesi Arasındaki İlişki.....	127

Tablo 19: Eğitim Düzeyi İle “İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu” İfadesi Arasındaki İlişki.....	128
Tablo 20: Eğitim Düzeyi İle “Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur” İfadesi Arasındaki İlişki.....	128
Tablo 21: Eğitim Düzeyi İle “Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum” İfadesi Arasındaki İlişki.....	129
Tablo 22: Eğitim Düzeyi İle “Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu” İfadesi Arasındaki İlişki.....	129
Tablo 23: Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	131
Tablo 24: Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması İle “Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok” İfadesi Arasındaki İlişki.....	132
Tablo 25: Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması İle “Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” İfadesi Arasındaki İlişki.....	132
Tablo 26: Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması İle “Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor” İfadesi Arasındaki İlişki.....	133
Tablo 27: Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması İle “Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım” İfadesi Arasındaki İlişki.....	133
Tablo 28: Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması İle “Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten” İfadesi Arasındaki İlişki.....	134
Tablo 29: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	134
Tablo 30: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....	136
Tablo 31: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	136

Tablo 32: Kariyer Geliştirme Programlarının Katılım İle “Kurumum kariyer planlarım ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır” İfadesi Arasındaki İlişki.....	138
Tablo 33: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım İle “Kariyer hedeflerim konusunda desteklendiğimi hissetmek kurumuma olan bağlılığımı artırmaktadır” İfadesi Arasındaki İlişki.....	139
Tablo 34: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım İle “Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder” İfadesi Arasındaki İlişki.....	140
Tablo 35: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım İle “Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var” İfadesi Arasındaki İlişki.....	140
Tablo 36: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım İle “Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok” İfadesi Arasındaki İlişki.....	141
Tablo 37: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım ile “Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” İfadesi Arasındaki İlişki.....	141
Tablo 38: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım İle “Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor” İfadesi Arasındaki İlişki.....	142
Tablo 39: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım İle “Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılmazdım” İfadesi Arasındaki İlişki.....	142
Tablo 40: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım İle “Kuruluşuma çok şey borçluyum” İfadesi Arasındaki İlişki.....	143
Tablo 41: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım İle “Şu anda kuruluştaki kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten” İfadesi Arasındaki İlişki.....	143
Tablo 42: Kurumun Çalışanların Kariyer Planlarıyla İlgili Önerilerini Dikkate Alması ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	144

Tezin Başlığı: Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Sevdije ERSOY	Danışman: Doç.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Kabul Tarihi: 26/12/2007	Sayfa Sayısı: ii (ön kısım) + 170 (tez) + 3 (ekler)
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı : Yönetim ve Organizasyon
<p>Örgütsel bağlılık kavramı son 40 yıldır yöneticilerin ve akademisyenlerin artan oranda ilgisini çekmeye devam etmektedir. Çalışan davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkisi nedeni ile örgütsel bağlılık kavramı örgütler tarafından değerli bulunmaktadır. Aynı şekilde örgütüne bağlılık duyan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, işten kaçma ve devamsızlık oranlarının düşük olacağı varsayımı örgütsel bağlılığı odak konuma taşımaktadır.</p> <p>Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemek üzere yapılan çalışmalar bulunmasına rağmen bu faktörlerden biri olan kariyer geliştirme desteği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak yapılmış çok fazla sayıda araştırma bulunmamaktadır. Çalışmanın amacı bu anlamda literatüre katkı sağlamak ve kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, bu programları uygulayan ve uygulamayan işletmeler esas alınarak karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır.</p> <p>Örgüt tarafından çalışanlara sağlanan kariyer geliştirme desteğinin örgütsel bağlılıkları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır.</p> <p>Araştırmada kullanılan anket demografik değişkenleri, kariyer geliştirme desteği ile ilgili ifadeleri ve araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmış Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği ifadelerini kapsamaktadır.</p> <p>Araştırmanın evrenini araştırmaya katılan iki tekstil işletmesinde çalışanlar oluşturmaktadır. Yapılan analizlerle örgütsel bağlılık ile kariyer geliştirme desteği arasında bir ilişki olup olmadığı ve kariyer geliştirme programlarını uygulayan ve uygulamayan işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.</p>	
Anahtar kelimeler: Kariyer, kariyer geliştirme programları, örgütsel bağlılık.	

Title Of The Thesis: The Effect Of The Career Development Programmes To Organizational Commitment: A Comparative Research In Textile Sector	
Author: Sevdiye ERSOY	Supervisor: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROGU
Date: 26/12/2007	No. of pages: ii(pretext)+170 (main body) +3(appendices)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
<p>Organizational commitment keeps on taking attention of academicians and managers for the last 40 years. Organizational commitment is a valuable concept for the organizations because of the thought that it causes a positive effect on the employees' behaviour. Furthermore, it is assumed that the employees, who feel commitment to his/her organization, have a lower rate of intention to leave his/her job and absenteeism so organizational commitment becomes a focus subject. Although there are many studies to determine the factor that affect organizational commitment, there are not many about the relation between career development support and organizational commitment. The aim of this study is to make contribution in this manner and to view the relationship between the career development programmes' practices according to the comparison between organizations that have these programme practices or not.</p> <p>In this study a questionnaire is used as a data collecting method to determine if the organizational career development support has an effect on organizational commitment or not.</p> <p>The questionnaire include demografic variables, expressions about career development support and a scale to measure the employee's the organizational commitment. This scale is called "Three Dimensional Organisational Commitment Scale" that developed by Meyer and Allen and its realibity and validity are done.</p> <p>The research universe is consisted of the employee's of two textile organisations. It is amied to determine if there is a relationship between organizational commitment and career development support and if there is difference between the organizational commitment levels of the employees in the organizations that have career development programme applications and the ones that have not these applications or there is not.</p>	
Key words: Career, career development programmes, organizational commitment.	

GİRİŞ

1970'ten beri örgütsel bağlılık (ÖB) kavramı ve örgüte bağlı çalışanların örgüt etkinliğine sağladıkları katkının belirlenmesi yönünde çok sayıda araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının örgüt tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni, olumlu çalışan davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkidir. Aynı zamanda örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, işten kaçma ve devamsızlık oranlarının, örgüte güçlü bir şekilde bağlanmayan çalışanlardan daha düşük olacağı düşüncesi bu popülaritenin başka bir nedenini oluşturmaktadır. Nitekim literatürde bu düşünceleri destekleyen çalışma bulguları mevcuttur. Dolayısı ile örgütler bünyelerindeki çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak, genelleştirmek ve korumak için bazı politikalar doğrultusunda çeşitli uygulamalara başvurmaktadırlar. Bu uygulamaların en önemlilerinden birisi de çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri yönünde destek sağlanmasıdır. Modern kariyer yaklaşımı çalışanların kariyer sorumluluklarını üstlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yeni anlayışa göre kariyer hedeflerine ulaşma doğrultusunda sık iş değiştirmeler olağan görülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık ile çelişkili bir durum sergilemektedir. Bu noktada örgütün çalışanlarına sağladığı kendilerini geliştirme konusundaki destek, çalışanların kariyer fırsatlarını örgüt içinde aramalarını sağlayacaktır. Bir anlamda da bu destek çelişkinin ortadan kaldırılmasını ve uyumun sağlanmasına da neden olacaktır. Kariyer hedefleri konusunda desteklendiklerini algılayan çalışanlar örgütlerine karşı bağlılıklarını artıracaklardır.

Çalışmanın Amacı: Çalışmanın amacı kariyer geliştirme ve ÖB arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Başka bir ifade ile çalışanlara sağlanan kariyer geliştirme desteğinin ÖB düzeylerini etkileyip etkilemediğini belirlemeye çalışmaktır. Aynı zamanda araştırmaya katılan iki işletme arasında çalışanların ÖB düzeylerinin karşılaştırılması ve kariyer geliştirme desteği sağlayan işletmede çalışanların ÖB düzeylerinin diğer işletmede çalışanlara nazaran yüksek olup olmadığını belirlemeye çalışmak araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi: Örgütsel bağlılık düzeyinin örgütlerin sağladığı kariyer geliştirme desteği tarafından etkilenip etkilenmediğinin, şayet bir etki söz konusu ise bu etkinin

yönünün belirlenmesi çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi:

Araştırma Bursa'da bulunan ve tekstil sektöründe faaliyetlerini sürdüren 2 işletmeden 1. sinden 66, 2.sinden de 62 toplam 128 kişiye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan işletmenin birinde kariyer geliştirme programları uygulanmakta diğerinde ise uygulanmamaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 12 programı ile analiz edilmiştir.

Çalışmanın Konusu: Kariyer geliştirme desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığının belirlenmeye çalışıldığı araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın 1. ve 2. bölümünde kavramsal çerçevenin oluşturulması amacı ile kariyer geliştirme ve ÖB konularına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. 1. bölümde kariyer, kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme kavramlarına ve kariyer geliştirme programları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. 2. bölümde ÖB kavramına ve ÖB ile ilgili yapılmış araştırmalarda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise teorik olarak ortaya konan bilgiler ışığında hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

Kariyer kelimesinin Türkçe de sözlük anlamı bir meslekte uzmanlıktır (www.tdk.gov.tr, 2007). Günlük yaşamda ise kariyer sözcüğü, iş yaşamı, başarı, mesleğinde yükselme, saygınlık kazanma, kişinin kendisini belli bir uzmanlık alanına adanması gibi anlamlarda kullanılmaktadır. (Erdoğan, 2003; Bayraktaroğlu, 2006; Aytaç, 1998). Kariyer farklı açılardan tanımlanabilir. Buna göre objektif kariyer, bireylerin ömür boyu işgal ettikleri pozisyonlar sırasındır. Subjektif kariyer ise, bireylerin yaşlarının artmasıyla ortaya çıkan değerler, tutum ve motivasyonda oluşan değişikliklerdir (Cascio, 1995). Kariyer kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktası, kariyerin sürekli gelişmeyi ve bu gelişme sonucunda kat edilen mesafeyi vurguluyor olmasıdır. Sağlıklı bir insan sürekli olarak yeni beceriler kazanmak, yeni şeyler öğrenmek, yükselmek ve başarılı olmak ister. Bu açıdan bakıldığında kariyer sonu olmayan bir yolda yürümeyi ve yeni yollar keşfetmeyi ifade eder.

Son dönemlerde örgüt yapılarında meydana gelen değişiklikler kariyer anlayışının da değiştirmiştir. Sürekli olarak küçülen ve kademe azaltan örgütler yukarıya doğru hareket etmeyi vurgulayan geleneksel kariyer anlayışının yerini daha çok yatay

hareketliliği esas alan modern kariyer anlayışına bırakmasına neden olmuştur. Aynı zamanda örgüt içinde oluşan yeni yapılanma kariyer yollarının da değişmesini ve bu yollarının daha çok yatay yönde oluşmasını sağlamıştır.

Çalışmada kariyer planlama bireysel boyutlu bir süreç, kariyer yönetimi örgütsel boyutlu bir süreç olarak ele alınmıştır. Kariyer geliştirmede ise kariyer planlama ve kariyer yönetimi boyutlarının etkileşiminden oluşan bütüncül bir yapıyı yansıtan bakış açısı benimsenmiştir.

Kariyer planlama, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması için bireylerin kendilerini ve çevrelerini dikkate alarak kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin düzenlenmesiyle ilgili bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000; Uğur, 2003).

Kariyer yönetimi genel olarak, bireylerin kariyer planları ve örgüt ihtiyaçları arasında uyumun sağlanması ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için örgüt tarafından desteklenmesi sürecidir (Uğur, 2003; Yalçın, 1988). Kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştiği, karşılıklı olarak beklentilerin paylaşıldığı ve karşılaştırıldığı örgütsel bir uygulamadır.

Kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir (Uğur, 2003:249). Kariyer geliştirme sistemi kariyer yönetiminin uygulamadaki halidir, aynı zamanda örgütsel kariyer faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu ve bir üst sisteme bağlı olarak yürütülmesini ifade eder (Erdoğan, 2003:16).

Yeni kariyer anlayışının en önemli özelliği, kariyer geliştirmede örgüt ve çalışanların ortak olmalarıdır. Kariyerini geliştirmede asıl sorumluluk bireyin olsa da örgütte bireyleri destekleme sorumluluğuna sahiptir. Çalışanlar, yetenek ve deneyimlerinin ne olduğunu bilme, kendilerini yeni görevlere hazırlama, örgütlerden bu konuda yardım isteme, örgütlerde bu yardımı sağlama yükümlülüğüne sahiptirler (Cascio,1995). Çalışanlarının kariyerlerini destekleme konusunda örgütler kariyer geliştirme programlarını kullanırlar ve bu programlar ulaşılmak istenen hedefe göre farklılaşmaktadırlar.

Örgüt içinde uygulanan kariyer geliştirme programları, bireylerin çalışma yaşamlarına devam ederlerken aynı zamanda kendilerini geleceğe hazırlamalarına imkân

tanımlanmaktadır. Bütüncül bakış açısına göre, bireyler kariyer hedeflerini gerçekleştirirken örgütler de nitelikli, bilgi ve becerilerini güncelleyen çalışanlar sayesinde amaçlarına ulaşabilmektedirler.

Kariyer geliştirme programlarının Türkiye'deki örgütler tarafından yaygın bir şekilde kullanıldığı söylenemez. Bu programları daha çok yabancı ortaklı örgütlerin uyguladığı görülmektedir (Uzun, 2007). Ancak küresel rekabet ortamında örgütlerin insan kaynaklarının yetenek ve bilgilerini güncel tutma zorunluluğu göz önünde tutulduğunda ilerleyen dönemlerde bu uygulamaların yaygınlaşacağı söylenebilir.

Yeni yönetim yaklaşımları örgüte bağlı, verimli, örgüt amaçlarını içselleştirmiş, motive olmuş, yaratıcı, değişime açık ve kendini geliştirme konusunda istekli olan çalışanların varlığının örgüt başarısı için vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık davranışının, örgüt etkinliğini artırmada kritik bir faktör olduğu düşünülmektedir.

1970'lerden beri örgütsel bağlılık yöneticilerin ve akademisyenlerin dikkatini çekmeye devam etmektedir. Aynı zamanda 30 yıldan fazla bir süre zarfında yönetim literatüründe örgütsel bağlılık "örgüt başarısının anahtarı" olarak görülmektedir. Çalışanların performans, verimlilik, sadakat, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık ve inovasyon düzeyleri üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülen örgütsel bağlılığa olan ilgi giderek artmaktadır. Aynı zamanda bağlılığın devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devri ile negatif yönde ilişkili olduğunu kanıtlayan çalışmaların varlığı örgütsel bağlılığı odak konuma taşımaktadır (Chow, 1994; Gbadamosi, 2003; Allen ve diğerleri, 2002; Lok ve Crawford, 2004; Suliman ve Iles, 2000a; Maxwell ve Steele, 2003).

ÖB, çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adanma dereceleridir (Awamleh, 1996).

O'Reilly ve Chatman'a göre ÖB, çalışanların kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir (O'Reilly ve Chatman, 1986; aktaran Dick ve Metcalfe, 2001)

ÖB ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktası; örgüte bağlı olan bireylerin örgüt yararını göz önünde bulundurarak örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlamaya çalışacaklarıdır.

ÖB'in sınıflandırmasında farklı bakış açıları benimsenmiştir. Genel olarak örgütsel davranış teorisyenleri bağlılığın tutumsal boyutuna, sosyal psikologlar ise bağlılığın davranışsal boyutuna odaklanmışlardır. ÖB ile ilgili yapılan diğer bir ayırım da çok Boyutlu Bağlılık Sınıflandırmasıdır.

Örgüte karşı çalışan bağlılığının farklı boyutlarda ortaya çıkabileceği ve her boyutun neden ve sonuçlarının birbirinden farklı olabileceği çok boyutlu bağlılık ayırımının temel mantığını yansıtmaktadır (Meyer ve Smith, 2000). Çok Boyutlu Bağlılık bu anlamda Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Sınıflandırmaları'ndan farklılaşmaktadır. Çalışmada da ÖB'in çok boyutluluğunu esas alan bakış açısı benimsenmiştir.

ÖB dinamik bir yapıya sahiptir aynı zamanda çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmektedir. ÖB'ı etkileyen bu faktörler genel olarak; kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılabilir.

ÖB'in örgütler tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni olumlu çalışan davranışlarını pozitif, olumsuz çalışan davranışlarını ise negatif yönde etkilediği yönündeki varsayımdır. Literatürde ÖB ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. Aynı zamanda ÖB'in devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işgücü devri, işe geç kalma gibi örgüt etkinliği açısından olumsuz olan çalışan davranışlarını negatif yönde etkilediğine dair elde edilen araştırma bulguları çalışan bağlılığını odak konuma taşımaktadır.

BÖLÜM 1: KARIYER GELİŞTİRME

1.1. Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım

Günümüz küreselleşen iş dünyasında örgüt ve çalışan ilişkilerinde, örgüt yapılarında, çalışanların işten beklentilerinde, işverenlerin çalışanlara sağlayacağı fırsatlarda önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Globalleşme sürecinde ortaya çıkan küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, toplam kalite yönetimi, insan odaklı yönetim, değişim yönetimi, öğrenen organizasyonlar gibi yönetim yaklaşımları kariyer kavramının da yeni anlamlar kazanmasını sağlamıştır. Örgütlerdeki en değerli varlık olan insan'a bakış açısı değişmiştir. Çalışanlara yatırım yapmak ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak küresel rekabet ortamında örgütlere stratejik rekabet avantajı sağlayacaktır.

Kariyer kavramı tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelenmeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tarihe baktığımız zaman modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı 16. Yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir. İş dünyası ve insanlık için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile görülmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002:185). Devam eden tarihlerde 1950 yılında "Kariyer Psikolojisi" kitabını yazan Donald E. Supper, 1963 yılında Tiedeman ve O'Hara'nın "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve 1966'da John Holland "Meslek Tercih Teorisi" çalışmaları kariyer kavramının bilimsel olarak tartışılmasını sağlamıştır (Aytaç, 2005).

Kariyer kavramının odak noktası insandır. 1980'lerden sonra globalleşen iş dünyasında yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Tüm bu yönetim yaklaşımlarının temel problemi entelektüel sermaye olan insan'ın etkinlikle nasıl daha iyi yönetileceği ve en üst düzeyde örgüte katkılarının nasıl artırılabiliridir. Motive olmuş çalışanlar örgüt amaçlarına yüksek düzeyde katkı sağlayacaklardır. Çalışanların motive edilmesinde ise günümüzde ücretin yanında örgütün kariyer fırsatlarını da yaratılması çalışanlar için oldukça önemlidir.

Kariyer konusunun önem kazanmasına neden olan faktörlerden bir tanesi de personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişle aynı döneme rastlayan eğitim sistemlerindeki değişim ve gelişmeler olduğu söylenebilir. Aynı zamanda rekabetin

artması ve yaşanan hızlı değişim sonucunda bireycilik artmıştır. Bu durum geçmişteki devamlı ve sadık iş anlayışı fikrini fırsatçılığı bırakmıştır. Bu hızlı dönüşüm ve değişim kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan nedenlerden bir diğeri olmuştur (Çelik, 2004). Örgütlerin nitelikli personelleri bünyelerinde tutmaları giderek zorlaşmaktadır. Çalışanlarına kariyer hedefleri doğrultusunda destek olmayan işletmeler çalışanlarca terk edilmektedir.

1.2. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer sözcüğü Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “carriera” (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızcada kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Bingöl, 2003: 245). Kariyer kelimesinin Türkçe de sözlük anlamı bir meslekte uzmanlıktır (www.tdk.gov.tr, 2007).

Günlük yaşamda kullanıldığında kariyer sözcüğü herkesin aklında farklı kavramların canlanmasına neden olur. Bu anlamda kariyer; ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, mesleğinde yükselme, saygınlık kazanma, kişinin kendisini belli bir uzmanlık alanına adanması gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Erdoğmuş, 2003; Bayraktaroğlu, 2006; Aytaç, 1998).

Cenzo ve Robbins'e göre kariyer; bir kişinin hayatı boyunca işle ilgili edindiği tecrübelerin basamaklarıdır (Cenzo ve Robbins, 1996: 266).

Başka bir tanıma göre kariyer; kişinin hayatı boyunca sahip olduğu işlerin tümüdür (Werther ve Davis, 1994: 376). Tanımlar incelendiğinde kariyerin insan hayatı boyunca devam ettiği ve kişinin biriktirdiği kariyer deneyimleriyle ilgili olduğu görülebilir.

Kariyer farklı açılardan tanımlanabilir. Buna göre kariyer, ömür boyu aşamaları süresince birey tarafından işgal edilen pozisyonlar sırasındır, bu objektif kariyer tanımıdır. Başka bir açıdan ise kariyer, kişi yaşlandıkça ortaya çıkan değerler, tutum ve motivasyondaki değişikliklerden oluşur. Bu da subjektif kariyer tanımıdır. Her iki bakış açısı da birey odaklıdır (Cascio, 1995: 309).

Geniş anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam ifade

etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Bayraktaroğlu, 2006: 137).

Hall'a göre kariyer; kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir (Tüz, 2003:171). Bu tanım kariyer başarısının kişisel ve örgütsel hedeflerin uyumu ve bireyin dışında diğer faktörlere de bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Kariyerle ilgili popüler görüş “örgütün basamaklarından yukarıya doğru çıkma” olduğudur. Bu kariyer kavramına sınırlı bir bakış açısını yansıtır. Çünkü insanlar bazen üst basamaklara çıkmadan aynı işe sahip olarak bilgi ve becerilerini geliştirerek başarılı bir kariyere ulaşabilir (Kırel,1998).

Bir psikolog gözüyle bakıldığında kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süresi boyunca peş peşe kullanmasıdır (Kaynak, 2004: 178).

Tanımlarda da görüldüğü gibi kariyer kavramı farklı şekillerde ifade edilmiştir. Tüm bu ifadelerin ortak noktası, kariyerin sürekli gelişmeyi ve bu gelişme sonucunda kat edilen mesafeyi vurguluyor olmasıdır. Sağlıklı bir insan sürekli olarak yeni beceriler kazanmak, yeni şeyler öğrenmek, yükselmek ve başarılı olmak ister. Bu açıdan bakıldığında kariyer sonu olmayan bir yolda yürümeyi ve yeni yollar keşfetmeyi ifade eder.

Bu noktada kariyer kavramının içeriğiyle ilgili aşağıdaki özellikler sayılabilir (Kırel,1998: 40; Can, 2002:344; Bayraktaroğlu, 2006:138; Cenzo ve Robbins, 1996: 266; Kozak, 1999: 51):

- Kariyer kavramı ile başarı veya başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmez. Kariyer başarısı veya başarısızlığı aile, arkadaş, çalışanlar, araştırmacılar gibi ilgili diğer bölümlerden çok, bireylerin kendisi tarafından daha iyi tanımlanır.
- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil, her meslek için kariyer

vardır.

- Kariyer değerlendirmesinde mevcut bir standart yoktur. Bireylerin kariyer başarısı veya başarısızlığının ölçümü, diğer bireylerinden eşsiz ve benzersizdir.
- Kariyer kavramı sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Yani örgütteki basamaksal hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsayabilir.
- Kariyer başarısı sadece ilerlemeyle değil tatmin olmakla da ifade edilir.
- Yapılan işle ilgili her tecrübe bireye kariyer sağlar. Bu işlerin mutlaka menfaat sağlaması beklenmez.

1.3. KARIYER MODELLERİ

Günümüz bilgi çağında yaşanan değişimler örgütlerin yapılarını da etkilemektedir. Geçmişteki hiyerarşik ve çok kademeli örgütlerin yerini bugün küçülen ve esnekleşen yapılar almıştır. Bu aynı zamanda örgüt içindeki kariyer yollarının da değişmesine neden olmuştur. Örgütün üst basamaklarına tırmanmayı vurgulayan kariyer modelleri bugün önemini yitirmiştir. Yeni kariyer yaklaşımlarında eskiye nazaran bireyin üstlenmesi gereken sorumluluk artmıştır. Örgütler kariyer sorumluluğunu üstlenen bireyleri destekleme rolünü benimsemişlerdir.

Belirginleşmeye başlayan yeni kariyer modellerinde dikkat çeken noktalar şunlardır (Peiperl ve Baruch, 1997 aktaran Doğan ve Erdoğan, 2006:3):

- Dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artması,
- Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması,
- Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
- Örgütlerin sunduğu kariyer imkânlarının azalması,
- Uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması,
- Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerde iş yapan taşeronlar, tedarikçiler veya müşteriler olarak kariyerlerine devam etmeleri,
- Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak

yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamaları,

- Başarının ölçüsü olarak, gelirini yükseltmek, sahip olduğu varlıkları artırmak ve kendi işini geliştirmek,
- Yönetmel kariyerdeki kişilerin, iş ve aile arasında denge sağlamaya çalışıyor olmaları.

1.3.1.Geleneksel Kariyer

Geleneksel kariyer bakışı çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel yönünü ortaya çıkaran, genelde uzun dönemli ve yüksek düzeyde bağlılık gerektiren bir anlayış olarak gelişmiştir. Geleneksel kariyer anlayışında kariyer başarısı yukarıya doğru hareket ve dışsal başarı göstergeleriyle (maaş ve sosyal statü gibi) ifade edilmektedir. Örgütsel yapının statikliği kariyer yollarının doğrusal olmasını sağlamaktadır (Çelik, 2004; Baruch, 2004).

Geleneksel kariyerde işlerin temel alındığı, istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımlarının yer aldığı, ilerlemenin her adımı hizmet süresiyle ilişkili olduğu bir bakış açısı söz konusudur. (Doğan ve Erdoğan, 2006; Aytaç, 1998).Bu anlamda geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. İnsanlara olayın bütünü tanıma, kariyerlerini planlama olanağı verilmez ve subjektiftir. Geçmişten gücünü alır ve esnek değildir (Soysal, 2006).

1.3.2.Sınırsız Kariyer

Esnek örgütler aynı zamanda sınırsız örgütler olarak da tanımlanmakta olup, bu kavram ile örgüt üyeliği, örgütsel bölümlerle ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu bir örgüt yapısı anlatılmak istenmektedir. Yani sınırsız kariyer işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir. Bu kariyer yaklaşımında gelişmenin ve kariyer başarısına ulaşmanın tek değil birçok yolu bulunmaktadır (Miner ve Robinson, 1994 aktaran; Soysal, 2006; Baruch, 2004).

Kariyere en uygun bakış, onu sınırsız olarak kabul etmektir. Şirketler hatta işler arası yer değiştirmeyi kapsayabilir. Bu açıdan kariyer tanımının temel amacı psikolojik başarıdır ve geleneksel kariyer amaçlarına oranla daha çok çalışanın inisiyatifi altındadır. Ayrıca bu sınırsızlık kariyer başarılarının sadece terfilere bağlanamayacağı sonucunu doğurur (Noe, 1998).

Tablo 1: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması

<i>Geleneksel Kariyer</i>	<i>Sınırsız Kariyer</i>
İstihdam ilişkileri: Sağlık için iş güvenliği	Performans ve esneklik için İstihdam
Sınırlar: Bir veya iki firma	Birçok firma
Yetenekler: Firmaya özel	Transfer edilebilir
Başarıyı Ölçen Unsurlar: Ücret, İlerleme, statü	Psikolojik olarak anlamlı iş
Kariyer yönetimi için sorumluluk	Örgüt Kişisel
Eğitim: Formal programlar	İş üzerinde
Dönüm noktası: Yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

Kaynak: Sullivan, (1999) aktaran; Aytaç, (2005:245)

1.3.3.Çift Basamaklı Kariyer

Bu yaklaşım teknik bir işte çalışan kişilerin sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir. Teknik işte çalışan elemanların üst basamaklara doğru ilerlemesini sağlayan bu yaklaşım aynı zamanda bu bireylerin uzmanlık bilgilerini de geliştirmelerini sağlar. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa çift basamaklı kariyer yaklaşımı sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olur (Cascio, 1996: 285). Özellikle son dönemlerde mühendislik alanında sıkça kullanılan bu kariyer yaklaşımı hem örgüt hem de bireyler açısından yararlı olmaktadır. Bireyler bir yandan motivasyonlarını kaybetmezlerken örgütlerde başarılı çalışanları bu doğrultuda destekleme fırsatını yakalamaktadır.

1.3.4.Esnek Kariyer

Esnek kariyerli işgücü, hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır işgörenlerdir. Esnek kariyerli işgörenler için pazar eğilimlerine göre bilgili olarak kalmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları bilmek gerekmektedir. Bunun anlamı, işgörenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performansları ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır. İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak esnek kariyerli işgörenlerin en önemli özelliğidir (Waterman ve diğerleri, 1994; aktaran Erdoğan, 2003: 169).

Bu anlamda bireyler sürekli olarak kendilerini yenilerlerken aynı zamanda da istihdam edilebilirliklerini artırmaktadırlar. Esnek kariyerli çalışanlar sürekli olarak öğrenme,

bilgilerini güncel tutma ve deneyimlerini artırma çabasıyla hareket ederler. Bireyler ancak bu sayede örgütteki vazgeçilmezliklerini devam ettirebilmektedirler.

1.3.5.Portföy Kariyer

Bu kariyer modeline göre bireyler bir işletmeye bağlı olarak çalışmazlar. Tamamen bağımsızdırlar. Kariyer geliştirme sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Önemli olan yeteneklerin bir portföyünün oluşturulmasıdır. Bu portföy sayesinde çalışanlar örgütler tarafından istihdam edilmektedir. Bu kariyer modelinde asıl olan kişinin yetenek portföyünü sürekli olarak geliştirmesi, yeni yetenek ve deneyimleri eklemesidir.

Templer ve Cawsey portföy kariyer anlayışının varsayımlarını şu şekilde sıralamışlardır (Templer ve Cawsey, 1999; aktaran Aytaç, 2005: 247):

- Çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için işe alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak işe alınır,
- Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilir,
- Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır ve
- Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür.

1.3.6.Çok Yönlü Kariyer

Geleneksel kariyerde dikey başarı önemliken çok yönlü kariyerde psikolojik başarı önemlidir (McDonald ve diğerleri, 2004). Çok yönlü kariyer bireyin kendisi tarafından yönetilen ve yönlendirilen bir süreçtir. Bu kariyer yaklaşımında, bireyin eğitim ve gelişmedeki çeşitli deneyimleri, birkaç örgütteki işi ve mesleki anlamda değişimleri önemlidir. Bireyin çok yönlülüğü, tüm yaşamı boyunca kendini geliştirebilmesinden kaynaklanır. Bu anlamda bireysel kariyer seçimleri ve araştırmaları bütünleştirici ve birleştirici unsurlar olarak kabul edilir. Dolayısıyla başarının sırrı dışsal faktörlere değil içsel faktörlere bağlıdır (Hall ve Moss,1998 aktaran Aytaç, 2005).

Tablo 2: Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi Maaş Zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim sorumluluğu	Şirket	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven

Kaynak: Noe, (1999:532)

Örgüt yapılarında meydana gelen değişimler kariyer yaklaşımlarını da etkilemiştir. Geleneksel kariyer yerini örgütle sınırlandırılmayan, bireyin sorumluluğunda olan ve istihdam edilebilir yeteneklere sahip olmaya vurgu yapan yeni kariyer anlayışlarına bırakmıştır. Tırmanılacak merdivenlerin yani hiyerarşik kademelerin ortadan kalkması sonucunda kariyer başarısı farklı anlamlar kazanmıştır. Bireye yeni yetenek ve deneyimler kazandıracak anlamlı işler ön plana çıkmıştır.

1.4.Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer seçimini yapan birey birçok faktörden etkilenir. Bunların en önemlileri, sosyal artyetişim, kişilik gelişimi, bireysel beklentiler ve toplumsal etkilerdir (Can ve diğerleri, 1998).

Sosyal Artyetişim: Yapılan araştırmalar kişilerin seçtiği mesleklerle ailelerinin meslekleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkartmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan ailede yetişen çocukların tercih ettikleri meslekler yine bu düzeye yakın olmaktadır.

Kişilik Gelişimi: Kişilik yönelimi ve kariyer tercihi arasındaki ilişkiyi inceleyen John Holland çalışmaları sonucunda insanların kişilik özelliklerine göre meslek tercihinde bulduklarını ortaya çıkartmıştır.

Holland'ın meslek tercihi modeli üç temel özelliği içermektedir (Keser, 2006).

- İnsanlar farklı meslek tercihlerinde bulunmaktadır

- Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar
- İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir. Holland altı kişilik tipi ve mesleki eğilimden bahsetmektedir. Bunlar: gerçekçi, araştırmacı, sanata eğilimli, sosyal, girişimci ve geleneksel.

Holland'ın modeli üzerinde yapılan araştırmalar; kişilik yöneliminin kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda bireylerin kariyerlerini değiştirme ihtimalinin çok düşük olduğu da doğrulanmıştır (Demir ve Küçükkale, 2000: 782).

Değerlerin Gelişimi: Bireyler kariyer ve işleriyle ilgili çeşitli düşüncelere sahiptirler. Bu düşünceler aile, iş çevresi ve toplumsal etkiler gibi faktörlere göre gelişir ve değişirler. Aynı şekilde karşılımlarına çıkan kariyer fırsatları hakkında da bazı değerler geliştirirler. Bu faktörler de kişilerin kariyer seçimlerinin etkiler.

1.5.Kariyer Yolları

Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesiyle ileride yerleştirilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasını gösterir (Walker, 1992; aktaran Cascio,1995: 326). Çalışanlar kariyer yollarında hareket ederek kariyer hedeflerine ulaşırlar. Örgüt yapılarında meydana gelen değişim kariyer yollarını da etkilemiştir. Geçmişteki dikey hareketliliği içeren kariyer yolları yerine yatay hareketliliği temel alan kariyer yolları oluşmuştur. Kariyer yolları bireysel kariyer planlarının önemli bir kaynağıdır. Dolayısıyla çalışanların sağlıklı planlar yapabilmeleri için bu konuda bilgilendirilmeleri gereklidir.

Kariyer yolu bilgisinin çalışanlara sağladığı faydalar şunlardır (Mondy ve Noe, 1996: 312–313):

- Her çalışana yaptığı işinin diğer işlerle olan bağlantısını gösterir.
- Kariyer alternatifleri sunar.
- Kariyer değişikliği için gerekli olan eğitim ve deneyimi tanımlar.
- Diğer işlerle oryantasyonu belirtir.

Hiyerarşik örgüt yapılarında kariyer yolları açık bir şekilde ortaya konur. Her basamağın gerektirdiği yetenek ve deneyim bellidir. Dolayısıyla çalışan bu yollarda ilerlemek için hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğini bilir. Ancak ters dönmüş piramitler olarak ifade edilen günümüz örgüt yapılarında kariyer yollarının ortaya konması güçtür. Bu karmaşıklık çalışanların kariyerleri ve ilerleyebilecekleri yollar hakkında daha çok bilgilendirmelerini ve desteklenmelerini gerektirmektedir. Aynı zamanda bireylere kariyer hedeflerine ulaştıracak kariyer yolları hakkında bilgi verilmesi onların örgüte olan bağlılıklarını da artıracaktır. Bu bilgi belirsizliğin önüne geçerek, çalışanların hedeflerini daha açık bir şekilde ortaya koymalarını sağlayacaktır.

1.6.Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, bir organizasyon içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir (Acar, 2000: 47). Örgüt içindeki tüm pozisyonları içeren, bu pozisyonlar arasında yer değiştirmek için gerekli yolları net olarak açıklayan bir örgüt şemasıdır. Bu kariyer haritasında hangi pozisyondan hangi pozisyona geçilebileceği ve bu geçişleri gerçekleştirmek için gerekli olan deneyim ve yetkinlikler yer alır (Çelik, 2004). Kariyer haritaları işletme içindeki kariyer yollarının şematize edilmesidir. İşler arasındaki bağlar bu haritalarda açıkça görülebilir. Kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen çalışanlar bu haritaları kariyer yollarını izleyebilmek için kullanırlar.

1.7.Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişik olabilmektedir. Kariyer kalıpları genel olarak dört grupta toplanır (Can ve diğerleri, 1998: 158).

Kararlı Kariyer Kalıbı

Bu tip kariyer kalıbına Devamlı Durumdaki Kariyer (Aytaç, 2005) ve Durgun-Durum (Sabit) Kariyer Kalıbı (Erdoğan, 2003) da denmektedir. Bu kalıbı izleyen birey, okulu bitirir, işgücüne katılır ve kariyeri boyunca aynı işi yapar. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri, bu kariyer kalıbını izleyen personele örnek verilebilir. Değişik örgütlerde çalışsalar da, yaptıkları işler büyük olasılıkla değişmeyecektir.

Geleneksel Kariyer Kalıbı

İlk işler öğrencilik döneminde üstlenilen part time ve yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işlerdir. Deneme işler ise 20–30 yaşları arasında üstlenilen ilk tam zamanlı işlerdir. Daha sonra birey, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçerler ve bu dönem emekliliğe kadar sürer.

Kararsız Kariyer Kalıbı

Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyler, kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler; ancak daha sonra başka bir alana geçerek deneme işe başlarlar ve süreç yeniden başlar. Orta yaşlarda ortaya çıkan kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilik, bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin eylemlerini karakterize etmektedir. Bu tür eylemler genellikle sapma ya da uyumsuz davranış olarak görülür.

Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbına geçiş tipi kariyer kalıbı da denir (Aytaç, 2005). Bu kalıbı izleyen birey, bir işte uzun süre kalmamakta, bir işi deneyip, başka bir işe geçmektedir. Bir işten bir diğerine sık sık geçiş, bu kalıbın niteliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı aşamaya geçmeye yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genellikle bu kalıbı izlerler.

Geçmişte aynı şirkette uzun süreli çalışarak üst basamaklara ilerlemek bireylerin kariyer hedeflerini oluştururdu. Günümüzde ise çalışanlar bu anlamda istikrarsızlığı tercih etmektedirler. Çünkü farklı işler bireylerin kariyer portföylerine farklı beceri ve deneyimleri eklemektedir. Bu durum çalışanların kariyer hedeflerine farklı yollardan geçerek ve yeni şeyler öğrenerek ulaşmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda psikolojik başarıyı yakalayan bireyler, iş ve özel hayatlarında daha mutlu olmaktadır.

1.8.Kariyer Planlama

1.8.1.Kariyer Planlamanın Genel Kavramsal Çerçevesi

Kariyer planlama tümüyle kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir. Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir ve işletmedeki yükselmesine ilişkin planlar yapar (Yalçın, 1988: 102).

Kariyer planlaması kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması için bireyin kendini ve

çevresini dikkate alarak, kariyer hedefleri belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin düzenlenmesi çabasıdır (Sabuncuoğlu, 2000; Uğur, 2003). Başka bir tanıma göre ise kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (www.insankaynaklari.com, 2007).

Kariyer planlaması farklı şekillerde tanımlanmıştır. Literatür incelendiğinde kariyer planlamasının farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Fındıkçı, (1999) Erdoğan, (2003) Yalçın, (1988) Uğur, (2003) gibi akademisyenler kariyer planlamasını birey odaklı bir süreç olarak ele alıp incelemelerine karşılık; Aytac, (2005) Bingöl, (2003) Yıldız, (2000) Anafarta, (2001) Özgen ve diğerleri, (2002) Tunç ve Uygur, (2001) gibi akademisyenler birey ve örgüt odaklı bir süreç olarak incelemişlerdir. Bu çalışmada kariyer planlama bireysel boyutlu bir süreç olarak ele alınacaktır. Ancak kariyer planlamasının birey odaklı olarak düşünülmesi bu süreçte örgütün üzerine düşen sorumlulukların olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu aşamada birey aktif olarak rol üstlenir, örgüt ise çalışana verdiği destek ve bilgiler doğrultusunda sürecin şekillenmesine katkıda bulunur.

Bireysel ve örgütsel kariyer birbirinden farklı veya ayrılabilir değildir. Örgütün sağladığı fırsatlar dikkate alınmadan yapılan kariyer planlaması başarılı olamayacaktır. Aynı şekilde örgüt içinde çalışanlara kariyer bilgisi sunmayan örgütün verimliliği azalacaktır. Dolayısıyla örgüt kariyer planlaması yapan çalışanlarına yardımcı olmalıdır (Mondy ve Noe, 1996).

Kariyer planlaması süreklilik gerektirir. Çevrede meydana gelen değişiklikler gözden geçirilmeli ve gerektiğinde değişiklikler yapılmalıdır. Bu durum kariyer planlamasının esnek olması gerektiğini ortaya çıkartır. Ayrıca kariyer planlamasının başarıya ulaşabilmesi örgüt iletişiminin de başarısına bağlıdır (Kozak, 1999; Özgen ve diğerleri, 2002; Mondy ve Noe, 1996).

1.8.2. Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlaması yapmanın en temel amacı, hedef belirlemek ve hedefler ışığında çevrede oluşacak fırsatları zamanında değerlendirmektir. Belirlenen bir amaç doğrultusunda hareket eden çalışanın motivasyonu yüksek olacaktır ve örgütün başarısına doğrudan katkı sağlayacaktır.

Kariyer planlamasında genellikle aşağıdaki amaçlara hizmet edilir (Uzun, 2003; Tüz, 2003: 172).

- Bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesi
- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi
- Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi
- İşgörenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesidir.

1.8.3. Kariyer Planlaması Yapmanın Faydaları

Kariyer planlama temelde bireysel bir süreçtir. Çalışanlar kariyer planlarını yapma sorumluluğunu üstlenirken örgüt bu anlamda çalışanı destekleyici bir rol benimsemelidir. Örgüt, kariyer fırsatları, kariyer yolları, eğitim ve geliştirme imkânları, terfi politikalarını çalışanlara bildirmelidir. Ancak bu şekilde çalışanlar gerçekçi ve ulaşılabilir planlar yapabileceklerdir.

Kariyer planlamasının genel olarak bireye ve örgüte sağladığı faydalar şunlardır (Aytaç, 2005; Bayraktaroğlu, 2006; Werther ve Davis, 1994; Mondy ve Noe, 1996).

- Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarır.
- Boş pozisyonların doldurulmasında içeriden terfi politikası kullanıldığında çalışanlara yükselme imkânı sağlar.
- Çalışanlara kariyer planlama desteği veren örgütle bireylerin bütünleşmesini sağlar.
- Çalışanların bağlılık ve motivasyonlarını artırır, işgücü devir hızını düşürür.
- Kariyer fırsatları ve hedefleri arasında uyumu sağlar.
- Yönetim çalışanların kapasitelerinden haberdar olur ve insan gücü planlaması

daha sağlıklı bir şekilde yapılır.

- Çalışanlar kişisel gelişimlerin sağlarlar.

1.8.4. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlamasını yapma sorumluluğu bireylere aittir. Ancak kariyer planlarına temel teşkil edecek bilgileri çalışanlara verme yükümlülüğü örgütlere aittir. Kariyer planlamasında bireye ve örgüte düşen görevler farklıdır. Öncelikle bireylerin yapması gereken kendilerini tanımalarıdır. Değişen çevre koşullarının yakından takip edilmesi ve fırsatların zamanında fark edilmesi kariyer planlamada oldukça önemlidir. Ayrıca hedeflenen kariyer başarısı açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Açıkça ortaya konan kariyer hedefleri hakkında çalışanlar örgüte bilgi vermeli ve örgütler de kariyer geliştirme programlarına katılacak çalışanları belirlerken bu bilgileri ve önerileri dikkate almalıdır. Ancak bu şekilde bir amaç bütünlüğünden bahsedilebilir. Kariyer planlamada belli aralıklarla değerlendirmeler ve gereken düzeltmeler yapılmalıdır. Bu kariyer planlamasının esnek bir süreç olmasının gereğidir. Kariyer planlamasında hareket noktası bireyin şimdiki performansıdır. Bireyin hedefe ne derece ulaştığı bilgisi performans değerlendirmesiyle alınabilir. Dolayısıyla örgüt objektif performans ölçümü yapmalı ve çalışana geri bildirimde bulunmalıdır.

1.8.4.1. Kariyer Planlamasında Bireyin Yapması Gerekenler

Kariyer planlaması yapan birey; özdeğerleme, kariyer hedef ve amaçları saptama, kariyer yollarını tespit etme, kariyer planlarının yapılması ve uygulama gibi aşamaları başarıyla gerçekleştirmelidir.

Özdeğerleme: Kariyer planlaması, doğru meslek seçimiyle başlamaktadır. Birey yapmaktan zevk alacağı, beceri ve potansiyel yeteneklerini kullanabileceği bir meslek seçmelidir (Köktürk ve Yalçın, 2000). Doğru bir seçimden sonra birey güçlü ve zayıf yönlerini objektif bir biçimde değerlendirmelidir. Bu şekilde birey güçlü yönlerinden en üst seviyede yararlanıp, zayıf yönlerini de kullanmaktan kaçınabilir.

Kariyer Amaçlarının Belirlenmesi: Kariyer hedef ve amaçları kişisel değerler, ilgiler ve yeteneklerle uyumlu olmalıdır. Kariyer hedefi çalışanın iş ve özel hayatı dikkate alınarak belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000). Kariyer hedefleri ulaşılabilir olmalıdır. Kendine ulaşması güç kariyer hedefleri koyan bireyler çalışma yaşamlarında mutsuz

olabileceklerdir. Kariyer hedefi belirli aralıklarla gözden geçirilmelidir.

Kariyer Yollarının Tespiti: Bu aşamada birey kendisini kariyer amaçlarına ulaştıracak kariyer yollarını belirler. Örgüt içinde veya dışındaki ilerleme fırsatları değerlendirilir. Değişen örgüt yapıları kariyer yollarının da değişmesine neden olmuştur. Basık örgütlerde kariyer yollarının anlaşılması ve açık bir şekilde ortaya konması güçtür. Dolayısıyla çalışanlar bu faktörleri de göz önünde bulundurmalarıdır.

Kariyer Planlarının Yapılması ve Uygulama: Kariyer planları; bireylerin deneyimlerinin, yetenek ve niteliklerinin gelecekteki kariyerlerini nasıl etkileyeceklerini görmelerine ve atanmaları durumunda kazanabilecekleri yetenek ve niteliklerden yararlanabilecekleri işleri bulmalarına yardımcı olmaktadır (Riusala ve Suutari, 2000 aktaran Anafarta, 2001: 8). Birey bu aşamada kariyer hedefleri doğrultusunda hareket eder. Çevredeki kariyer fırsatlarını değerlendirir ve gerekli deneyim ve becerileri kazanmaya çalışır.

Geri Bildirim: Kariyer planlama dinamik bir süreçtir. Bu dinamiklik geri bildirim aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu aşama çalışanların performanslarını ve kariyer hedeflerini gözden geçirmede önemlidir. İnsan kaynakları birimleri çalışanlara bu konuda gereken geri bildirimini sağlamalıdır (Anafarta, 2001).

1.8.4.2. Bireylerin Kariyer Planlarını Desteklemek İçin Örgütün Yapması Gerekenler

Organizasyon bakış açısıyla kariyer planlama, kişilerin potansiyel katkılarını en üst seviyeye çıkarmak için yapılan bilinçli girişimlerdir (Mondy ve Noe, 1996: 307). Genellikle kariyer planlaması yardımcı yönetsel, profesyonel ve teknik elemanlar için yapılmasına rağmen ideal olanı tüm çalışanları kapsaması durumudur. Böylece çalışanlar kendilerine kariyer hedefi koyacaklar ve bu doğrultuda hareket edeceklerdir. Bu kariyer hedefleri çalışanları motive ederek örgütsel başarıyı sağlayacaktır (Werther ve Davis, 1994).

Kariyer planlamasında örgütlerin yapması gerekenler şunlardır (Fındıkçı, 1999):

Kurumsal Değerlendirme: Bu aşamada örgüt insan kaynağının envanterini çıkartır. Bu çalışma sonucunda çalışanların gelişim ihtiyaçları belirlenir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamaları için temel veriler elde edilir.

Kariyer Olanaklarının Belirlenmesi: Örgüt kariyer yollarını ortaya koyar ve terfiler için gerekli yetenek ve deneyim gibi şartlar belirler.

Çalışanların İzlenmesi ve Performansın Değerlendirilmesi: Kişilerin nasıl ve nereye yükselebilecekleri konusunda izlenmeleri ve performans değerlendirmelerinin yapılması gereklidir. Ayrıca performansları hakkında çalışanlara geri bildirimde bulunulmalıdır.

Kariyer Danışmanlığı: Çalışanlar örgüt içindeki kariyer fırsatları konusunda insan kaynakları bölümü tarafından bilgilendirilmelidir. Bu danışmanlık hizmeti; terfi imkânları, rotasyon ve iş genişletme gibi konuları kapsamalıdır.

Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler: Çalışanlara kariyer hedefleri ve performans değerlendirme sonuçlarına göre gerekli eğitimler verilecektir. Bu eğitimler çalışanlara göre farklılık gösterecektir.

1.9. Kariyer Yönetimi

1.9.1.Kariyer Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı çıkar ilişkisi temelli bir anlayış söz konusudur. Bu karşılıklı çıkar ilişkisini en iyi yansıtan kavramlardan biri de kariyer yönetimidir. Buna göre örgütler, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştiği kariyer yönetimi uygulamaları sayesinde verimliliğini artırarak değişimlere ayak uydurabilmektedir.

Kariyer yönetimi genel olarak, bireylerin kariyer planları ve örgüt ihtiyaçları arasında uyumun sağlanması ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi süreci (Uğur, 2003; Yalçın, 1988) olarak tanımlanır. Başka bir tanıma göre kariyer yönetimi; işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığıyla, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgüt sonuçlarının başarılması için tasarlanan bir faaliyetler bütünüdür (Gutteridge ve Hutcheson, 1984 aktaran Erdoğan, 2003). Literatür incelendiğinde kariyer yönetiminin farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Erdoğan, (2003) Uğur, (2003) Yalçın, (1988) Aytaç, (2005), Fındıkçı, (1999) gibi akademisyenler kariyer yönetimini örgütsel boyuttaki bir faaliyet olarak ele almaktadır. Kaynak, (2004) Argon ve Eren, (2004) Bingöl, (2003) gibi akademisyenler ise kariyer yönetimini bireysel ve örgütsel

boyutlarını içeren bütüncül bakış açısıyla incelemektedir. Bu çalışmada örgütsel boyutu temel alan bakış açısı benimsenecektir.

1.9.2.Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetimi yüksek performansı ve rekabet üstünlüğünü amaçlayan örgütlerde, çalışanların bireysel farklılıklarından yararlanarak onları motive etmeyi, iş tatminine ve verimliliklerine katkıda bulunmaya çalışır (Barutçugil, 2007). Örgütlerde kariyer yönetiminin uygulanmasının en önemli nedeni, çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını sağlayarak, örgütün amaçlarına ulaşabilmesinin sağlanmasıdır. Örgüt çalışanların emeği olmadan hiçbir anlam ifade etmez. Çalışanların performansları toplamı örgüt başarısını oluşturur. Dolayısıyla örgüt kariyer yönetimine önem verirken aynı zamanda kendi amaçlarını da gerçekleştirmiş olur.

Yaşanan hızlı değişim aynı ölçüde çalışanların bilgilerini ve yeteneklerinin de değişmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bilgi ve yetenek eskimesine maruz kalan çalışanlar kariyer yönetimi uygulamalarıyla değişime ayak uydurabilmekte ve kendilerini yenileyebilmektedirler. Günümüz iş hayatında nitelikli personeli elde tutmak için sadece ücret yeterli değildir. Ücretin yanında çalışanlar, kariyerlerini büyütme fırsatları, anlamlı işler ve geliştirme faaliyetleri sunan örgütlerle çalışmak istemektedirler. Tüm bu faktörler çalışanlar ve örgütler için kariyer yönetiminin ne derece önemli bir uygulama olduğunu göstermektedir.

1.9.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Genel olarak kariyer yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Uğur, 2003; Taştan, 2007; Armstrong, 1991; aktaran Tunç ve Uygur, 2001).

- Birey ve örgüt amaçlarının bütünleştirilmesini sağlamak,
- Bireyin örgüt içinde beceri ve bilgisine uygun bir işe yerleştirilmesini sağlamak,
- Bireyin iş tatmininin artırılması ile örgütte kalmasını sağlamak,
- Çalışanlara kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek imkânları sunmak,
- Yönetim başarısı için örgüt ihtiyaçlarını karşılamak,
- Bireylere ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik hizmetlerini sunmak,

- Kariyer durgunluğuna giren personeli yeniden canlandırmak,
- Bireyler ve örgütler için karşılıklı yararlar sağlamaktır.

1.9.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetiminin hem birey hem örgütlere sağladığı faydalar genel olarak şu şekilde sıralanabilir: (Bingöl, 2003; Aytaç, 2005).

- Örgütün ihtiyaç duyacağı insan kaynağını daha iyi belirlemek,
- Çalışanların şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerileri ortaya çıkarmak,
- Bireye kariyeri konusunda destek olarak örgütte kalmasını sağlamak,
- Sadece dikey olarak değil yataya hareketliliği sağlayarak yeni kariyer yollarını oluşturmak,
- Çalışanların beceri ve amaçlarını stoklamak,
- Çalışanların örgütten gizlediği beklentilerini ortaya çıkarmak,
- Çalışanların değişime ayak uydurmasını sağlayarak örgütsel değişimi kolaylaştırmak ve örgütsel başarıyı yakalamaktır.

1.9.5. Kariyer Yönetim Süreci

1.9.5.1. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi sürecinde bireyleri yönlendiren çeşitli faktörler mevcuttur. Bunlar; bireyin kişilik oluşumu, kendini gerçekleştirme motivisi, ilgi alanları ve bireyin sosyal özgeçmişidir. Bu faktörler kariyerini yöneten bireyi kariyer devreleri boyunca yönlendirecek ve etkileyecektir (Kaynak, 2004). Kariyer devreleri hayat safhalarıyla yakından ilgilidir. Her kariyer devresinde bireyin ihtiyaçları, beklentileri, düşünceleri ve sorunları farklı olacaktır.

Kariyer devreleriyle ilgili genel olarak şu özellikler sayılabilir (Greenhaus, 1987; aktaran Erdoğan, 2003).

- İnsanların hepsi yaşamları süresince bir dizi aşamadan geçerler,

- Geçilen her aşama küçük sapmalar dışında belli yaş dilimlerine denk gelir,
- Her aşama bireysel, meslek ve aile gelişimini dikkate alır. Kariyer devrelerini zaman boyutuyla ele aldığımızda kariyerin beş aşamadan oluştuğunu görebiliriz (Cenzo ve Robbins, 1996; Dessler, 1997; Aytacı, 2005; Uğur, 2003; Aldemir ve diğerleri, 2001).

Keşif (Arama 0–25 yaş): Bu devre çocukluktan başlayıp ilk işe yerleşene kadar geçen süreyi kapsar. Birey bu dönemde kariyer seçimini yapar. Bireyin ailesi, öğretmenleri, arkadaşları, kendi kişisel gözlemleri bireyin kariyer seçimini yapmasında onu yönlendiren faktörler olacaktır. Birey yeteneklerini ve ilgilerini dikkate alarak iş alternatifleriyle uyumlaştırmaya çalışır ve tercihini yapar. Bu aşama bireyin üretici ve aktif rol oynadığı dönemlerden biridir. Birey seçtiği uzmanlık alanında eğitimini alır ve iş hayatına atılır. Eğer birey kariyer seçimini doğru bir şekilde yapamadığını düşünüyorsa farklı bir alana geçerek farklı bir eğitim de alabilir. Bu aşamada birey fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ön planda tutar ve bu ihtiyaçlarını giderme doğrultusunda hareket eder.

Kurma (Kariyer Başlangıcı 26–35 Yaş): Kurma aşaması iş aramayla ve ilk işe girmekle başlar. Yaşlıları tarafından kabul edilme, işi öğrenme ve gerçek dünyasında başarı ya da başarısızlığı tatma bu dönemde bireyin karşılaştığı durumlardır. Bireyin bu devrede gerçeklik şoku yaşaması muhtemeldir. Gerçeklik şoku bireyin beklentileriyle örgütün sağladıklarının uyuşmaması durumudur.

İlk defa çalışma hayatına başlayan bireylerin beklentileri, hevesleri ve istekleri yüksektir. İşe alma görüşmesinde sıklıkla görüşmeci ve aday gerçek olmayan bilgiler alırlar ve verirler. Bunun sonucunda görüşmeci adayın kariyer hedefleri hakkında objektif bir izlenime sahip olamazken, aday da örgütün imajını gerçekten farklı olarak daha yüksek oranda olumlu algılar. Doğru bilginin verilmesi ve alınması bu şokun derecesini en aza indirecektir.

Kişi gerçeklik şokunun üstesinden geldikten sonra birey ve örgüt içinde veya dışında yükselme fırsatlarını araştırır. Performansını yükseltmeye ve yeni sorumluluklar almaya istekli olduğunu göstermeye çalışır. Yani birey kendini kanıtlama güdüsüyle hareket eder. Bu devre de aynı zamanda kendi içinde üç döneme ayrılır:

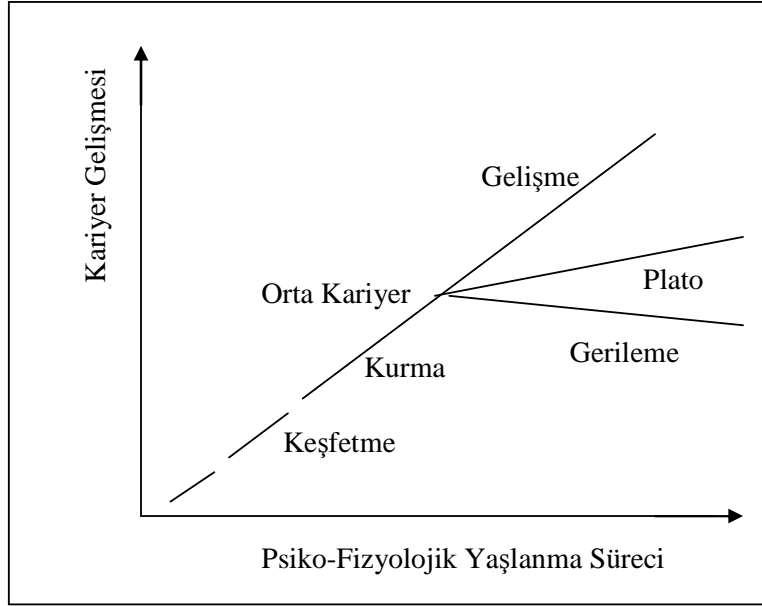
1. Dönem, 18–20 yaş arasında bireyin örgüte giriş yapması,
2. Dönem, akranları tarafından kabul edilme ve yetişkinler dünyasına kabul,
3. Dönem, bireyin seçtiği kariyer alanında fırsatları değerlendirerek ilerlemesi.

Kariyer seçiminin doğruluğunun gözden geçirildiği bu devrede birey hedefledikleriyle gerçekleştirdiklerini kıyaslar. Başarılı olduğunu gören bireyin ihtiyaçları güvenlikten saygınlık ve bağımsızlığa doğru kayar. Öğrenme ve kariyer gelişiminin en hızlı olduğu dönem bu dönemdir.

Kariyer Ortası (36–50 Yaş): Bu aşamada birey kurma döneminde sarf ettiği çabalar sonucu artık kendini kanıtlamıştır. Öğrencilikten öğretici pozisyonuna geçen birey, işinin ne kadar önemli olduğu ve kariyerin yaşamında nasıl olması gerektiği üzerinde durur. Bu devrede başarılı olan bireyler terfi ederler ve daha fazla sorumluluk üstlenirler. Başarısız olduğunu düşünen bireyler ise kariyer planlarını yeniden gözden geçirirler ve düzeltmeler yaparak yeni bir iş arayabilirler. Başarı, saygınlık ve özgürlük bu aşamada ön planda tutulan ihtiyaçlardır. Başarılı olan bireyler hızla örgütün üst basamaklarına doğru hareket ederler. Bu dönem tipik orta yaş krizinin de yaşandığı yaşları kapsamaktadır. Sorgulama bu dönemin en belirgin davranışıdır. Birey bu aşamada üç seçenekte karşı karşıya kalır:

- Bireyin kariyer gelişimi devam eder ve başarı ihtiyacı doğrultusunda örgütün üst basamaklarına doğru hareket eder.
- Birey kazanımlarını korumaya yönelir ve kariyerinde ilerleme sağlayamaz. Bu durum kariyer platosu olarak adlandırılır. Platoya giren bireyin işi monotonlaşır, verimliliği ve iş hayatından duyduğu tatmin azalır.
- Üçüncü seçenekte birey kariyerinde bir gerileme sürecine girer. İsteksizlik, performansın düşmesi ve mutsuzluk bu durumun getirdikleridir. Bireye örgütte daha önemsiz işler verilir hatta işten de çıkartılabilir.

Şekil 1: Bireysel Kariyer Grafiği



Kaynak: Kaynak, (2004:191)

Kariyer Sonu (51–65 Yaş): Bu devrede birey kariyer yaşamının sonuna yaklaşılmaya başlamıştır. Kariyerin en uzun aşaması olan kariyer sonu devresinde birey, orta kariyer döneminde karşılaştığı sorunlarla mücadele etmeye devam edecektir. Kimileri bu dönemde kariyerlerinin en üst ve verimli seviyesine ulaşır. Ulaştığı konumu koruma güdüsüyle hareket eden birey için saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ön plandadır. Kariyer sonu devresinde artık öğrenme yavaşlamaya başlamıştır ancak birey deneyimlerini ve öğrendiklerini genç çalışanlara öğretme isteği içindedir. Aynı zamanda bu dönemde kariyer hareketliliği de azalmaya başlar ve birey son işine kilitlenip kaldığını da fark edebilir. Birey artık örgüt dışındaki faaliyetlere önem vermeye ve emeklilik planları yapmaya başlar. Ayrıca örgüte yönelim azalırken kişiliğe yönelim artar.

Emeklilik (Azalma 65 Yaş ve Üzeri): Bu devrede birey gücünün ve sorumluluğunun azalmaya başladığını fark eder. Yeni roller ve sorumluluklar üstlenmeye başlar. Birey artık yaşlanmaya başlamıştır ve hedefleri iş dışındaki şeylere kaymıştır. Muhtemelen birey bu aşamada sağlık problemleri ve ölüm korkusuyla başa çıkmaya çalışacaktır. Aynı zamanda birey emekli olduğunda iş kimliğini kaybedeceği için kendini işe yaramaz biri olarak hissedebilir. Kariyeri son bulduğunda birey bir boşluk hissine kapılabilir. Bu problemler bazıları için bir şok olacaktır. Emekli olduktan sonra bireyler çalışırken yapmaya fırsat bulamadıkları pek çok faaliyetlere katılabilirler. Bu

onların emeklilikten doğan boşluk hislerini kapatmada yardımcı olacaktır. Emeklilik bazıları için kariyer yaşamının sona ermesi bazıları içinse ikinci bir kariyere katılma aşaması olarak görülebilir. Bireyler ekonomik veya farklı nedenlerden iş hayatlarına devam edebilirler. Bu durumda olan bireyler için emeklilik farklı tecrübe ve deneyimlere ulaşma aşaması olacaktır.

Görüldüğü gibi her birey bir kariyer yaşamına sahiptir ve hayat safhalarına paralel oluşan kariyer devrelerine sahiptir. Bu devrelerin anlaşılması kariyer yönetimini uygulayan örgüte önemli veriler sağlayacaktır. Çünkü her devre farklı ihtiyaç ve özellikleri ön plana çıkartacaktır. Çalışanlarını motive etmek isteyen örgütler bireyin hangi kariyer devresinde olduğunu dikkate alarak kariyer yönetim programlarını uygulamalıdır.

1.9.5.2. Örgütün Birey Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetimi

Örgütsel verimliliğin artırılması yönetimin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Örgütsel verimliliğin ve etkililiğin sağlanmasının temel kaynağı da bütün boyutları ile yine insandır (İnce, 2003: 19). Örgüt içindeki insanın stratejik öneme sahip olması rekabet avantajı arayan örgütleri insan kaynağına yöneltmiştir. Kariyer yönetimi de bu amaçla yürütülen bir uygulamadır.

Kariyer yönetimi dinamik bir süreçtir. Aynı zamanda diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan insan kaynakları planlaması, organizasyonu, işe alma, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme ile yakından ilişkilidir. Kariyer yönetiminin başarısı bu uygulamaların etkinlikle yürütülmesine bağlıdır (Özden, 2001).

Kariyer yönetim örgütler açısından ele alındığında dört aşamalı bir model ortaya çıkar. Bu modelin aşamalarını; kariyer planlamasında içerilecek personelin belirlenmesi, kariyer patikasının çizilmesi, kariyer danışmanlarının görevlendirilmesi ve bireysel planların geliştirilmesi oluşturur (Kaynak, 2004; Bayraktaroğlu, 2005; Argon ve Eren, 2004).

Kariyer Yönetiminde İçerilecek Personelin Belirlenmesi

Örgüt içindeki tüm çalışanların kariyer planlamasına dâhil edilmesi ideal olan ve istenen bir durumdur. Ancak planlamanın başarısı için bazı sınırlandırmaların yapılması gereklidir. Planlama dışında bırakılacak çalışanlar örgüt tarafından

belirlenecektir. Devre dışı bırakılabilecek çalışanlar; terfi etmekle ilgilenmeyen, emekliliği yaklaşmış, ilgi alanı başka tarafa kaymış olanlar sayılabilir. Aynı zamanda planlamaya dahil edilecek çalışanlar arasında da bir öncelik sırası ayrımı yapılmalıdır. Bu planlamada yer alacak çalışanlar objektif kriterlere göre seçilmelidir. Çünkü planlamaya dâhil edilmeyen çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri düşebilir. Bu açıdan planlamanın şeffaf olması gereklidir. Aksi takdirde çalışanlarca örgütün genel huzurunu bozacak tavırlar sergilenebilecektir.

Kariyer Patikasının Çizilmesi: Örgütler üst pozisyonlarda meydana gelebilecek boşluklar için önceden o pozisyonları doldurabilecek çalışanları seçerler. Üst kademelerin gereklerine göre eğitilmelerini ve gerekli deneyimleri kazanmalarını sağlarlar. Kariyer patikasının belirginleştirilmesinde dört aşama mevcuttur. İlk olarak örgüt içindeki pozisyonların fonksiyonel özellikleri belirlenir. İş analizleri yardımıyla iş ve görev tanımları yapılır. İkinci aşamada pozisyonlar arasındaki benzerlikler araştırılır. Daha sonra aralarında benzerlik görülen işler “ iş aileleri “ adı altında bütünleştirilir. Son olarak iş aileleri arasındaki mantıksal bağlar güçlendirilir. Bu şekilde birey iş aileleriyle ilişkilendirilerek, bir üst pozisyona hazırlanabilecektir.

Kariyer Danışmanlarının Atanması: Kariyer danışmanları örgütün ihtiyaçları ile çalışanların beklentilerini karşılaştırma görevini üstlenmektedirler. Danışmanlar örgüt içinden atanabileceği gibi örgüt dışından da profesyonel danışmanlar kullanılabilir. Örgüt içindeki danışmanlar örgüt kültürünü daha iyi tanıdıkları için avantaja sahiptirler. Ancak örgüt dışındaki danışmanlar ise işlerinde uzman oldukları için sürecin etkinliğini artırabilirler. Ayrıca örgüt içinden atanacak danışmanlarda aranan özellikler; sosyal açıdan yetkin ve örgüt gerçeklerini biliyor olmalarıdır. İnsan kaynakları uzmanları veya üst yöneticiler örgüt içinde danışmanlık yapabilecek kişilerdir.

Bireysel Planların Geliştirilmesi: Bu aşamada danışmanlar çalışanlarla ilgili bilgileri toplar. Bireylerin performansları değerlendirilir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre bugünden hareketle bireyin gelecek performansı hakkında öngörüler yapılmaya çalışılır. Bireyin kariyeri ile ilgili hedefleri, düşünceleri, idealleri hakkında bilgiler toplanır. Bu bilgiler ışığında bireyin yükselme potansiyeli ortaya çıkartılır. Bu doğrultuda bireyin bir üst pozisyona geçebilmesi için gerekli eğitim ihtiyaçları belirlenir. Planlamaya dâhil edilen her çalışan için eğitim ihtiyaçları farklı olacaktır.

Aynı zamanda çeşitli nedenlerle örgütün üst basamaklarına yükselemeyen çalışanlara kariyer danışmanları tarafından destek verilir.

1.9.6. Kariyer Yönetimi Kararları

Örgüt kariyer yönetimi sürecinde çalışanlarla ilgili çeşitli kararlar alır. Bu kararlar bireylerin kariyerlerini şekillendirdiği gibi örgütün de insan kaynağı profilini düzenler. İnsan kaynakları yönetimi bir sistem olarak düşünüldüğünde alt sistemlerinin koordineli olarak çalışması sistemin etkinliğini belirleyecektir. Dolayısı ile bir sistemin başarısı diğer uygulamaları olumlu yönde etkileyecektir. Kariyer yönetimi uygulamaları ve kararları çalışanları geleceğe hazırlamayı hedefler. Alınan kararlar çalışanları geleceğe taşıyacağı için objektif verilere dayanmalıdır. Bu kararlara, insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme sistemi, işe alma, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları fonksiyonları temel teşkil eder. Kariyer yönetimi tüm bu alt sistemlerden etkilenir ve aynı şekilde bu fonksiyonları etkiler.

1.9.6.1. İç İşe Alım

Kariyer yönetiminin ilk mantıki ögesi, örgütün çalışan ihtiyacını karşılayacak nitelik ve sayıda insanların işe alınmasıdır. Sayısal ihtiyaç yanında örgütün niteliğine uygun çalışanların seçilmesi önemlidir (Tunç ve Uygur, 2001). Örgüt içindeki yükselmelerin başarısı personel seçme sürecinin başarısına da bağlıdır. Yetkin çalışanların seçimi tüm insan kaynakları uygulamalarını etkileyecektir.

İşgücü ihtiyacı örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklardan sağlanabilir. Eğer örgüt boş pozisyonu doldurmak için örgüt içi kaynaklara başvuruyorsa bu iç işe alımdır. İç işe alımda da dışarıdan çalışan sağlanması için gerekli olan aşamalara başvurulur. Öncelikle boş olan pozisyon örgüt içinde duyurulur. Bu duyuruda boş pozisyonla ilgili bilgiler, başvuracak bireylerden istenen nitelikler yer alır. Nitelikleri uygun olan çalışanlar yöneticilerinden izin alarak başvurularını yaparlar. Değerlendirmeler yapılarak boş pozisyonun gereklerine en uygun olan aday seçilir. Eğer boş pozisyon kabul edilen adaylar için daha üst bir pozisyon ise terfi, aynı düzeyde ise transfer veya yer değiştirme anlamına gelecektir (Özden, 2001).

1.9.6.2. Terfi

Terfi çalışanın yetki, sorumluluk ve ücret yönünden üst düzeydeki bir pozisyona

atanmasıdır. Terfi konusunda alınacak en önemli karar, terfinin kıdeme mi yetkinliğe mi yoksa her ikisinin kombinasyonuna mı dayanacağına belirlenmesidir. Konuya motivasyon açısından bakıldığında terfinin yetkinlik bazlı olması en uygundur. Yetkinlik baz alındığında bireyin performansı ön plana çıkacaktır. Performansın değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler terfi kararının alınmasında kullanılacaktır. Eğer terfi kararı kıdeme dayalı olarak verilecekse bireyin çalıştığı yıllar göz önünde bulundurulacaktır. Terfi kararının doğru olarak alınması hem çalışanlar hem de örgüt için çok önemlidir. Objektif kriterlere dayandırılmayan terfi, diğer çalışanların verimliliğinin ve motivasyonunun azalmasına neden olacaktır (Bayraktaroğlu, 2005; Dessler, 1997).

1.9.6.3. Transfer ve Yer Değiştirme

Günümüzde transfer ve yer değiştirmeler sıklıkla kullanılmaktadır. Transfer genellikle maaş ve iş düzeyinde herhangi bir değişiklik olmaksızın çalışanın bir işten diğerine hareket etmesidir. Transferler, bireylerin yeteneklerini zenginleştirmekte, monotonluktan kurtarmakta ve kariyerlerini büyüme imkânları sağlamaktadır (Dessler, 1997).

Transfer ve yer değiştirmeler aynı işyerinde olacağı gibi farklı şehir hatta farklı ülkeler kapsamında da yapılabilir. Ancak eğer yer değiştirme ve transferler farklı şehir ve ülkelere gitme şeklinde yapılıyorsa planlamanın pek çok faktörü de içerecek şekilde yapılması gereklidir. Çünkü yararlarının yanında bu uygulama birçok olumsuzluklara da neden olabilir. Bireylerin gittikleri yerde sosyal, psikolojik, ekonomik ve kültürel sorunlarla karşı karşıya kalması muhtemeldir. Bireyler bu faktörlerle baş etmek için gereğinden fazla enerji harcayacaklar ve işlerine gereken vakti ayıramayabileceklerdir. Transfer ve yer değiştirme kararları tüm bu faktörler göz önünde bulundurularak planlanmalıdır. Aynı zamanda bireylerin aile durumları da incelenerek karar verilmelidir.

1.9.6.4.Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmaktır (Eastman, 1995; aktaran Aytaç, 2005:127).

Örgütler tepe konumdaki pozisyonlarda ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar için o pozisyonu

doldurabilecek adayları önceden belirlerler ve eğitirler. Yedekleme planları kariyer yönetimiyle ve bireylerin kariyer planlarıyla ilişkilendirilmesi hem planlamanın başarısı hem de çalışanların mutluluğu için önemlidir. Üst pozisyonlarda meydana gelecek ani değişikliklerde pozisyonun başarıyla doldurulması yedekleme planının başarısına bağlıdır. Aynı şekilde başarılı bir yedekleme planı, pozisyona adapte olamama sorununu da ortadan kaldıracaktır (www.insankaynaklari.com, 2007; Aytaç, 2005). Örgütler üst kademelerdeki yöneticilerden de aynı zamanda potansiyel adaylara tecrübelerini ve bilgilerini aktarmalarını isterler. Bu yedekleme planının başarısını artırır ve usta çırak ilişkisi kurularak birebir öğrenme imkânı sağlar.

1.9.6.5.Yönetici Geliştirme

İş yaşamında meydana gelen değişimlerle birlikte yönetimin önemi artmış ve yöneticilerden beklenenler de değişmiştir. Küresel rekabet ortamında stratejik rekabet avantajı sağlayabilmek için üstün niteliklere sahip bir yönetici kadrosuna ihtiyaç vardır. Yöneticilerin nitelik, bilgi ve tecrübelerini artırmak her zamankinden daha önemlidir. Yöneticilere bu doğrultuda eğitim verilmesi önemli bir kariyer yönetimi kararı ve uygulamasıdır. İstenen nitelikteki yöneticiler örgüt dışından sağlanabilirse de örgüt içinde yetiştirilmesi daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle örgüt bünyesinde yetenek havuzu oluşturulur ve bu program dâhilinde yöneticiler yetiştirilir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri yönetici geliştirme programına dâhil edilmeyenler üzerinde oluşacak etkidir. Dolayısıyla bu programa dâhil edilecek bireyler özenle seçilmeli ve bu seçim objektif kriterlere dayanmalıdır (Özden, 2001).

1.9.6.6.İşten Çıkartma

Türkiye’de İş Kanunu’nda işten çıkartma nedenleri belirlenmiştir. Bu haklı nedenlerin dışında yapılan çıkartmalar kariyer yönetimin de olumsuz etkileyecektir. İşten çıkartma her zaman son çözüm olarak görülmelidir. Öncelikle çalışanlar ikaz edilmeli ve davranışlarını düzeltme şansı tanınmalıdır. Eğer çalışan sayısında bir azaltma yapılması gerekiyorsa hangi çalışanların çıkartılacağı belirlenirken de dikkat edilmesi kalanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir (Bayraktaroğlu, 2005).

Özellikler 1990 yılından sonra işten çıkartılan çalışanlar için çözüm alternatifi olarak Kariyer Değişim Danışmanlığı (outplacement) kavramı ortaya çıkmıştır. Kariyer

Değişim Danışmanlığı işten çıkartılan kişilere en kısa sürede istedikleri işi bulabilmeleri için danışmanlık hizmetinin verilmesidir. Genellikle bu danışmanlık hizmeti uzman bir kurum tarafından verilir ve ücreti örgüt tarafından karşılanır. İşten çıkartılan çalışanlara bu hizmetin sunulması örgütün imajını olumlu yönde etkilerken, geride kalanların da motivasyonlarının ve bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Doherty, 1998; aktaran Türk, 2002).

İşten çıkartma üzerinde titizlikle durulması gereken bir kariyer yönetimi kararıdır. Hem işten çıkarılanların mağdur olmaması hem de kalanların olumsuz etkilenmemesi için örgüt gereken hassasiyeti göstermelidir. Küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, birleşme ve kapanma gibi durumlarda işgücünün azaltılması kaçınılmazdır. Ancak örgüt en azından çalışanlarını önceden uyarmalı ve yeni bir iş bulması için gereken süreyi onlara sağlamalıdır.

1.9.6.7. Emeklilik

Emeklilik, iş rolünü geride bırakarak işsiz bir hayata geçişi kapsar. Örgütlerin kariyer yönetimi kararlarından biri de emekliliktir. Bazı örgütler emekliliği yaklaşmış çalışanlarına emekliliğe hazırlık programları sunmaktadır. Bu programlardan biri de emeklilik öncesi sosyalleşmedir. Program emekliliğe yaklaşmış olan çalışanlara destek vermek amacıyla uygulanmaktadır. Bu program emekliliğin psikolojik, ekonomik yönlerini, emeklilikte sağlık problemleri gibi konuları kapsamaktadır (Noe, 1999).

Emeklilik bazı çalışanlar için ikinci bir kariyere başlama anlamı da taşımaktadır. Birey çeşitli faktörlere bağlı olarak emekli olmasına rağmen çalışmaya devam etmektedir. Bu bireyler için çalışma yaşamı aynen devam etmektedir ve bu anlamda psikolojik sorunlarla karşılaşma olasılığı düşüktür. Ancak belli bir yaşa kadar hızlı bir iş temposuna alışan bireyler için bir anda bu tempoyu yavaşlatmak beraberinde çeşitli psikolojik sorunları getirmektedir. En önemli psikolojik sorun işe yaramama duygusundan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bireylere emeklilikte yapabilecekleri faaliyetler hakkında örgütler bilgi vermelidirler.

1.9.7. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Bireyler iş hayatları boyunca çeşitli kariyer sorunlarıyla karşı karşıya kalırlar. Bu sorunlar doğrudan bireyleri etkilemektedir. Bireyler çalışma yaşamlarında başarıyı yakalamak istiyorlarsa bu sorunların üstesinden gelmek zorundadırlar. Kariyerde

karşılaşılan sorunların nedenleri kuşkusuz herkes için aynı olmayacaktır. Bireyin bulunduğu kariyer devresi, cinsiyet, beceri yitirimi, bireyin kendisi ve örgüt kültürü gibi faktörler kariyer sorunlarının nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek isteyen bireyler bu sorunları başarıyla yönetebilmelidirler. Aynı zamanda sorunlarla başa çıkma konusunda örgütler de çalışanlarını çeşitli şekillerde desteklemelidir (Özden, 2001; Erdoğan, 2003; Aytaç, 2005).

Kariyerde karşılaşılan sorunlar genel olarak cinsiyetten kaynaklanan, ayışığı, çift kariyerli eşler, kariyer transferleri, çift kariyerlilik, kariyer dönemi sorunları, gözden düşme, işten çıkartılma, stres ve tükenmişlik ve engellenme şeklinde sıralanabilir. Çalışmanın bu bölümünde kariyer sorunlarını ve nedenlerini açıklamaya çalışacağız.

1.9.7.1. Çift Kariyerli Eşler

Son dönemlerde kadınların eğitim düzeylerindeki artış kadınların çalışma yaşamına aktif katılımlarını artırmıştır. Özellikle 1965–1998 yılları arasında yaşanan önemli gelişmeler, kadınların da kariyer elde etmek için iş hayatında mücadele etmelerine neden olmuştur. Kadınların iş yaşamındaki sayılarının artması aynı zamanda çift kariyerle ailelerin çoğalmasını sağlamıştır. Kadınların niteliklerinin artması ve çalışma hayatına katılmaları örgütlerde çalışan çift kariyerli eşlerin de hızla artmasına neden olmuştur (Tunç ve Uygur, 2001; Aytaç, 2007).

Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin de belli uzmanlık alanında olması ve belli kariyer hedeflerinin peşinden koşmasıdır. Çift kariyerli çiftleri diğer çalışan çiftlerden ayıran en önemli fark, her iki eşin de belli uzmanlık alanında olması ve belli kariyer hedeflerinin peşinden koşmasıdır (Aytaç, 2007).

Çift kariyerli eşler farklı durumlarda olabilirler. Bunlar; aynı örgütte aynı kariyeri izleyenler, aynı örgütte çalışan ancak farklı kariyerleri izleyenler, ayrı örgütlerde çalışan ama kariyer seçimleri birbirine benzeyen çiftler ve ayrı örgütlerde çalışan kariyer tercihleri birbirine benzemeyen çiftlerdir (Aytaç, 2007).

Çift kariyerli eşler örgütler için çeşitli sorunlar teşkil edebilirler. Bazı örgütler çift kariyerli eşlerden kaynaklanabilecek sorunları en aza indirmek için çeşitli destek programları uygulamaktadır. Bu programlardan bazıları; çocuk bakım merkezleri, kaynak ve danışma programları ve esnek yardımlar gibi desteklerdir. Kadınların iş hayatına katılma oranları arttıkça bundan kaynaklanan sorunların da artması

muhtemeldir. Çift kariyerli çiftler olmaktan dolayı kaynaklanan sorunların çözülmesi konusunda odak noktası her zaman kadın olmaktadır. Çoğu ülkelerde kadınların fedakârlık yapması beklenmekte ve eğer sorun işten ayrılmakla çözülebilecekse işten ayrılan çoğunlukla kadın olmaktadır. Genellikle bu ailelerde çiftlerden birinin kariyerinin diğerinden daha önce geleceği düşüncesi hâkimdir. Ülkemizde de bu öncelik genelde erkeğe aittir. Bu düşüncüyü destekleyen bir araştırmanın sonuçlarına göre aile yaşamının, evlilik ve çocukların kadının kariyerini sekteye uğrattığını ortaya koymaktadır (Tunç ve Uygur, 2001; Aytaç, 2007).

1.9.7.2. Ay Işığı Sorunu

Bu kariyer sorunu örgüte bağlı olarak çalışan bireyin işi dışında da kendi hesabına çalışması durumunda ortaya çıkmaktadır. İkinci bir iş olarak nitelendirilen bu işler çoğunlukla gece yapıldığı için “ay ışığı” adını almıştır. Bireyin ay ışığında olmasının nedenleri; gelir yetersizliği, farklı tecrübeler kazanmak veya kariyer hedefini başarabilmek için izlenen bir strateji olarak sayılabilir. Ay ışığının sorun olarak görülmesinin temel nedeni, birey enerjisinin bir bölümünü ikinci işine harcaması ve asıl işindeki performansının düşmesidir. Bu düşünce nedeniyle ay ışığı bir sorun olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren örgütlerde bu sorun daha az yaşanmaktadır (Özden, 2001; Uğur, 2003).

Çalışma yaşamında meydana gelen değişimler sonucu kariyer planlama sorumluluğunu birey üstlenmiştir. Kariyer sorumluluğunu üstlenen birey, kariyer hedeflerine ulaşmak için her fırsatı değerlendirmektedir. Dolayısıyla örgütler tarafından sorun teşkil ettiği düşünülen ikinci bir iş birey tarafından kariyerini büyütme stratejisi olarak görülebilecektir. Ay ışığı bireye yeni beceri, bilgi ve deneyimleri sağlayabilecektir.

1.9.7.3. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Erkek hegomanyasında olan iş hayatına günümüzde artık kadınlar da artan oranda katılmaktadır. Örgütlere çeşitli kuruluşlar üst kademelerde daha fazla kadın çalıştırmaları konusunda baskı yapmaktadır. Ancak kadın çalışanlar erkek yöneticiler tarafından kabul edilmeme problemiyle karşı karşıyadırlar (Akgemci, 2004). Günümüzde hala kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmeyen örgütler mevcuttur. Bu yaygın düşünce kadınların kariyerlerinde belli noktalara gelip oralarda kilitlenmeleri sonucunu doğurmaktadır.

Yaygın bir şekilde kadınların ailelerine işlerinden daha çok bağlı oldukları, erkeklerin ise ailelerinden daha çok işlerine bağlı oldukları düşünülmektedir (Cook, 1994; aktaran Allen ve diğerleri, 2002). Bu dar kapsamlı bakış açısı gerçeği yansıtmamakla birlikte kadınların önüne konan önemli bir engeldir.

Kadının iş yaşamının yanında aile yaşamı sorumluluğunun olması kariyer başarısını kısıtlayıcı bir faktör olarak görülmektedir. Bu kadın-erkek ayrımcılığı cam tavan sendromunu ortaya çıkartmıştır. Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel olarak tanımlanmaktadır (Boone ve Kurtz, 1992; aktaran Aytaç, 2005). Tepe yönetime ulaşan kadınların erkeklere nazaran sayılarının çok az olması bu tavanın kolaylıkla kaldırılamayacağını göstermektedir.

Cam tavanın neden kaldırılmadığı konusunda ileri sürülen gerekçeler ise aşağıdaki gibidir (Griffin, 1993; aktaran Aytaç, 2005):

- Kadınların iş rolünün yanında annelik rolünün de olması kariyerlerini yavaşlatır veya durdurur. Bu bir engeldir.
- İş ve aile hayatını dengeleme çabası kadının zamanını alır ve üst yönetime ulaşmak için gereken çabayı sarf edemez.
- Kadınların işletme ve mühendislik yetenekleri azdır. Dolayısıyla tepe yönetime hazır değildirler.
- Zeki ve kariyerinde başarılı olmuş kadınlar üst yönetime çıkmaktansa kendi işlerini kurmayı yeğlemektedirler.
- Kadınlar insan ilişkileri ağır basan işleri tercih ederler ve tepe yöneticilik için gerekli olan deneyimleri azdır.

Kadınların çalışma yaşamında tacize uğramaları, daha çok kariyer araları vermek zorunda kalmaları, ücret adaletsizliği ve ailedeki sorumluluklarının erkeklerden fazla olması cam tavan sorununun yanında kadınların karşılaştığı diğer sorunlardır (Özden, 2001; Erdoğan, 2003).

Bu sorunlara ilave olarak coğrafi hareketlilik durumlarında öncelikle erkeklerin tercih edilmesi de sayılabilir. Yapılan bir araştırmaya göre; kariyer hareketliliğinde önceliğin erkeklere verildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan kadın ve erkekler

kariyer başarısı için coğrafi hareketliliğin önemli olduğu konusunda hemfikirlidir ancak araştırma erkeklerin bu anlamda daha çok yer değiştirdiğini göstermiştir. Aynı zamanda evli olmayan kadınların coğrafik yer değiştirmelerde neden tercih edilmediği konusu belirsiz kalmıştır (Mc Donald ve diğerleri, 2004). Bu araştırma sonucu kadınların evli olmadığı ve aile sorumluluğu bulunmadığı durumlarda bile erkeklerin öncelikle tercih edildiğini göstermektedir.

Görüldüğü gibi günümüzde kadınların çalışma hayatına katılımı hızla artarken aynı oranda karşılaştıkları sorunlar da artmaktadır. Cinsiyetten kaynaklanan sorunları azaltmada örgütlere önemli görevler düşmektedir. Her şeyden önce çalışanlar birey olarak değerlendirilmeli ve cinsiyet ayrımından kaçınılmalıdır.

1.9.7.4.Çift Kariyerlilik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olması durumu çift kariyerliliktir. Birey birden fazla alanda uzmanlaşmak için eğitim alır ve deneyim kazanmaya çalışır. Bu durum bireye unvan, statü ve beceri çeşitliliği sağlayabilir. Ancak birden fazla işe yoğunlaşmak bireyin dikkatini ve enerjisini dağıtmasına neden olabilir. Bireysel başarısının düşmesine neden olacağı için bu uzmanlık alanlarından birinin tercih edilerek ona yoğunlaşılması daha mantıklıdır (Özden, 2001; Uğur, 2003).

Çift kariyerlilik yeni kariyer yaklaşımları dikkate alındığında bireyin kariyer hedefine ulaşmasında bir yol olarak görülebilir. Farklı deneyim ve bilgilere sahip olmak bireyin istihdam edilebilirliğini artıracaktır. Bireyin kariyer portföyünün zenginleşmesine neden olacaktır. Ancak temel başarı şartı bu uzmanlık alanlarının layıkıyla öğrenilmesi ve yapılmasıdır.

1.9.7.5.Kariyer Transferleri

Transferler önceden planlanmış olabileceği gibi durum gereği plansız da olabilirler. Planlı bir transfer söz konusu olduğunda birey kariyer değişimini önceden bilir ve ona göre plan yapabilir. Plansız transferlerde ise birey aksine çok az veya hiç bilgiye sahip olmadığından planlama yapamaz. Kariyer transferleri birey için gelir artışı ve düzeyinin yükselmesi anlamına gelse de beraberinde bazı problemler ortaya çıkabilecektir (Akgemci, 2004).

Kariyer transferleri bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmesinde birçok fayda

sağlayacaktır. Transferler bireylere farklı beceri ve deneyimler kazandırır. Ancak bu transferler bireyin durumuna göre farklı sıkıntıları da beraberinde getirebilecektir. Eğer transferler yurt dışına gitmeyi gerektiriyorsa sorunlar daha da çok artacaktır. Gidilen ülkeye uyum sağlama, kültürlerini, dillerini, çalışma biçimlerini öğrenmek bireyin enerjisini bu faktörlere kaydırmasını gerektirecektir. Dolayısıyla birey işine ayırması gerektiği zamanın bir kısmını bu faktörlerle başa çıkabilmek için harcayacaktır. Eğer birey evli ve çocukları da varsa sorunlar daha da artacaktır. Eşin iş durumu, çocukların öğrenim durumlarına göre yaşanacak sorunlar farklılaşacaktır. Bireyin kariyerine farklı deneyim ve yetenekler sağlayacak transfer uygulaması bu yararların yanında sorunların da yaşanmasına neden olacaktır.

1.9.7.6.Kariyer Dönemi Sorunları

Bulunulan kariyer dönemlerinden kaynaklı sorunlar genel olarak üçe ayrılmaktadır. Bunlar; başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunlarıdır.

1.9.7.6.1.Başlangıç Dönemi Sorunları

Bireyin kariyerinin başlangıç döneminde karşılaşacağı en önemli sorunlardan biri gerçeklik şokudur. Eğitimini tamamlayan birey çalışma hayatıyla ilk kez tanıştığında hevesleri, umutları ve beklentileri yüksek olacaktır. Okulda öğrendiği teorik bilgilerin çalışma yaşamında yeterli olmadığını gören birey hayal kırıklığına uğrayabilir. Bireyin gerçekçi olmayan yüksek beklentileri “kariyer şoku” sendromunu ortaya çıkarır (Aldemir ve diğerleri, 2001).

Gerçeklik şokunu en aza indirmenin en etkili yolu kariyer devreleri bölümünde bahsedildiği gibi, işe alma görüşmelerinde doğru bilgilerin alınması ve aynı zamanda verilmesidir. Aksi takdirde birey örgütün imajını gerçekten farklı olarak daha yüksek oranda olumlu algılayacak, aynı şekilde de örgüt bireyin kariyer hedefleri hakkında doğru bir düşünceye sahip olamayacaktır.

Gerçeklik şokunun atlatılmasında aynı zamanda sosyalizasyon süreci de çok önemlidir. Sosyalizasyon yeni çalışan ve işverenin karşılıklı olarak birbirine uyum sağladığı süreçtir. Birey örgütün normlarını, kültürünü, geleneklerini, politikalarını ve değerlerini öğrenirken örgütte bireyin beklentileri, hedefleri ve yetenekleri konusunda fikir sahibi olur (Cascio, 1995). Bu sürecin sonunda birey ve örgütün beklentileri

birbiriyle uyumlu olursa işi ilişkisi devam edecektir. Aksi takdirde karşılanmayan beklentiler söz konusu olduğunda iş akdi sona erecektir.

Birey gerçeklik şokunu atlattıktan sonra kendini örgüt içinde kabul ettirebilmek için aşırı çaba içine girecek ve bu aşırı çaba örgüt ve diğer çalışanlar tarafından olumsuz olarak değerlendirilebilecektir. Aynı zamanda bireyin bazı bürokratik engeller nedeniyle tepe yönetim ile etkin bir iletişim kuramayabilir. Bu da bireyin kendini tam anlamıyla ifade edememesine neden olabilecektir (Bayraktaroğlu, 2006).

1.9.7.6.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyerinin ortasına gelmiş çalışanlar belli tecrübe ve bilgi birikimine sahip bireylerdir. Kariyer ortası döneminde yer alan bireyler için yükselme fırsatı azalmıştır. Aynı zamanda çalışma yaşamına katılmaya devam eden modern bilgilerle donatılmış, hevesli ve hırslı bireyler kariyerinin ortasına gelmiş bireyler için bir tehdit unsurudur. Yeni başarılar gösteremeyen bireyler için genç çalışanlar stres ve kıskançlık nedenidir. Yaşanan bu stres bireyleri depresyona kadar sürükleyebilir. Ayrıca orta yaşlarda olan bireyler için yakınlarının ölümüyle birlikte ölüm kaygıları da oluşmaya başlar. Bu aşamada zihinsel ve fiziksel fonksiyonlarda yavaşlamalar görülür. Orta yaşla birlikte oluşacak bunalım bireyi orta yaş krizine sokabilir. Orta yaş krizinin derecesi bireyin özellikleriyle de alakalı olarak değişebilecektir (Aytaç, 2005; Aldemir ve diğerleri, 2001).

Kariyer ortası sorunlarından en önemlileri kariyer düzleşmesi ile beceri ve yeteneğin yitirilmesidir.

Kariyer Düzleşmesi (Kariyer Platosu)

Kariyer düzleşmesi, örgütteki ilerleme fırsatının eksikliği nedeniyle bireyin iş fonksiyon ve kapasitesinin aynı kalması durumudur. Bireylerin % 99'unun çalışma hayatlarında en az bir defa kariyerlerinde platoya girdikleri tahmin edilmektedir (Mondy ve Noe, 1996).

Çoğunlukla yüksek seviyedeki pozisyonlar için adayların sayısı fazladır. Bu durum da bireylerin kolayca platoya girmelerine neden olur. Bireylerin nitelikleri ve deneyimleri bu üst pozisyonlar için yeterli olsa dahi bireyler buldukları pozisyonlarda kilitlenebilirler (Öge, 1998).

Bireyler aşağıdaki nedenlerle platoya girebilirler (Noe, 1999:363).

- Yetenek eksikliğı,
- Eğitim eksikliğı,
- Başarı ihtiyacının azalması,
- Adil olmayan ödeme kararları ve memnun etmeyen maaş artışları,
- İş sorumlulukları hakkında karışıklık,
- Yavaş şirket büyümesi ve sonuç olarak kısıtlı gelişme fırsatlarıdır.

Bireylerin “dead and job” diye nitelenen önu kapalı işlerde çalışmalarının onları süreç içinde mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı ve verimliliklerini düşüreceği açıktır (Kaynak, 1996:179). Aynı şekilde platoya giren bireylerde sağlık sorunları, depresyon, yorgunluk, stres, iş performansının azalması, kişisel ilişkilerde negatif tavırlar gözlenen davranışlardır (Aytaç, 2005).

Kariyerinde platoya giren bireylere örgütler tarafından çeşitli şekillerde destek hizmetleri sunulabilir. Danışmanlık bunlardan biridir. Danışmanlık hizmeti sayesinde bireyler psikolojilerini olumlu yönde değiştirebilirler. Aynı zamanda yeni beceri ve deneyimlerin kazanılması için bireylerin kariyer geliştirme programlarına katılmaları da sağlanabilir.

Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Bireylerin kariyer ortasında veya sonlarında karşı karşıya kaldıkları sorunlardan biri de beceri ve yeteneğin yitirilmesi veya bilgilerinin eskimesi durumudur. Bu durum genellikle bireyin yaşlanmaya başlamasından veya örgütsel nedenlerden kaynaklanabilir. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi bireyin mevcut beceri ve yeteneklerinin değersiz ve kullanışsız hale gelmesine neden olur. Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı teknolojik değişimler beceri ve yeteneğin yitirilmesinin en önemli sebebidir. Çalışanlarına beceri ve yeteneklerini yenileme konusunda örgüt destek olmalıdır. Ancak bu sorunun giderilmesinde öncelikli sorumluluk bireyin kendisine aittir (Bayraktaroğlu, 2006; Erdoğmuş, 2003).

Birey uzmanlık alanında meydana gelen yenilikleri ve değişimi yakından takip

etmelidir. Kariyerine katkısı olacak eğitimleri almalı gerekli kurslara katılmalıdır. Yeni kariyer yaklaşımları da bu sorumluluğun bireye ait olduğunu vurgulamaktadır. Ancak bu şekilde birey iş gücü piyasasında istihdam edilebilirliğini devam ettirebilecektir.

1.9.7.6.3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyerin son dönemlerinde karşılaşılan sorunlardan en önemlisi emekliliktir. Emeklilik iş ve iş rolünün sona ermesi ve işsiz bir hayata geçilmesidir (Noe, 1998).

Emeklilik bazıları için iş hayatının sona ermesi anlamına gelse de emekli olduktan sonra çalışmayı düşünenler için yeni bir kariyer başlangıcı olarak görülebilir. Her iki durumda da çeşitli sorunlar oluşacağı muhtemeldir. Emekliliğini çalışmayarak sürdüreceği bireyler için bu sorun can sıkıntısı şeklinde ortaya çıkabilecektir. Tempolu bir iş hayatına alışan birey için çalışmayarak vakit geçirmek sıkıcı olabilir. Bu aşamada birey iş hayatındayken yapmaya fırsat bulamadığı faaliyetlerle uğraşabilir. Eğer emekli olan birey çalışmaya devam edecek ve yeni bir kariyere başlayacaksa da sorunlar ortaya çıkabilir. Çalışma yaşamına tekrar katılması için bireyin daha fazla çaba sarf etmesi gerekecektir.

Örgütler bireyleri emekliliğe hazırlamak için çeşitli yardım programları düzenleyebilirler. Bu anlamda bireye yetenek, bilgi, tecrübe kazandıracak faaliyetler, emeklilik hayatında bireyin yaşantısını düzenleyeceği ve boş zamanlarda ne yapabileceğine ilişkin bilgilerin verilmesi gereklidir. Ayrıca emekliliğin son olmak yerine yeni bir başlangıç olduğu konusunda bireylere psikolojik destek sağlayacak hizmetler de programlarda yer almalıdır. Ancak bu şekilde birey üretici olduğunu ve özsaygısının devam edeceğini düşünecektir. Bu programların en önemli özelliği, bireylerin emekliliğe geçişlerinin kolaylaştırılmasıdır (Aytaç, 2005).

1.9.7.7. Engellenme

Engellenme bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması durumudur. Engellenme sonucunda bireyin performansı ve verimliliği düşecektir. Engellendiğini düşünen birey iki şekilde hareket edebilir. Birey ekonomik ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çalışmaya devam eder veya örgütten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, örgüte yeni çalışan alımı ve uyumuyla ilgili maliyet yükü oluşturacağından istenen bir durum değildir. Birey çalışmaya devam etse bile hoşnutsuzluğu nedeniyle sorun teşkil edeceği ortadadır. Engellenme durumunun ortaya çıkmaması için örgüt, iyi

bir iletişim ortamını yaratmalı, bireyin beklentilerini anlamaya ve duyarlı olmaya çalışmalıdır. Engellenme bireylerin kariyer hedeflerine ulaşamama sonucunu doğurur. Bireyin amacına ulaşamaması sonucu gerginlik ortaya çıkar ve örgüt huzuru bozulur. Bu bireye ve örgüte zarar veren bir durumdur. Dolayısıyla örgüt kariyer hedeflerine ulaşmaya çalışan bireye yardım etmeli, kariyer yolları çizerek kariyer fırsatları sunmalıdır (Özden, 2001; Aytaç, 2005).

1.9.7.8. Gözden Düşme

Gözden düşme kariyerinde yükselmeyi bekleyen bireyin çeşitli sebeplerle motivasyonunun düşmesi nedeniyle örgüt tarafından işine son verilmesi, bir alt kademeye indirilmesi veya bulunduğu pozisyonda bekletilmesi durumudur (Bayraktaroğlu, 2006).

Gözden düşme sorunu aşağıdaki nedenlerden kaynaklanabilir (Aytaç, 2005:289):

- Kişilerarası çatışma
- Üst yönetimle anlaşmazlık
- Aşırı rekabet hırsı
- Çevreye karşı kötü muamele
- İşverene aşırı bağlılık
- Uyumsuzluk
- Yeteneksizlik

Gözden düşme psikolojisine sahip bireyin işe ve örgüte katkısı azalacaktır. Birey açısından bakıldığında kendine güvensizlik, huzursuzluk, tedirginlik, korku gibi sonuçlara neden olan gözden düşme örgüt açısından da maliyetin artması, bireye verilen emeğin boşa gitmesi, örgüt içinde huzursuzluğun artması şeklinde sonuçlanacaktır. Bu durumun düzeltilmesi ya da en aza indirilmesi için bireye örgüt için hala önemli olduğu mesajı verilmelidir. Gözden düşmeye neden olan faktörler araştırılarak, durumun ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır. Bireye yeni sorumluluklar verilmesi, yeni kariyer yollarının oluşturulması ve iş genişletme gözden düşme sorununun düzeltilmesinde kullanılacak yöntemlerdir (Erdoğan, 2003; Aytaç,

2005).

1.9.7.9. İşten Çıkarılmak

Hangi kariyer devresinde olursa olsun işten çıkarılmak bireyin karşı karşıya kaldığı en önemli ve ağır kariyer sorunlarından biridir. Psikolojik olarak yarattığı istenmeme duygusu bireyi derinden etkiler. İş kimliğinin geçici olsa da kaybedilmesi birey için hem maddi hem manevi yönden yıpranmayla sonuçlanır. Ancak yaşanan krizler, örgütlerin küçülmeye gitmesi, yeni teknolojinin insan gücünü ikame etmesi gibi durumlar işten çıkartmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımları sık iş değiştirmeyi vurgulasa da işten çıkarılmak birey için her zaman zor bir durumdur. Ancak bazı bireyler için kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda bir katkı sağlayabilir.

İşten çıkartma her zaman son çare olarak düşünülmemelidir. Eğer küçülme sonucu çalışan azaltımına gidilecekse çıkarma yapılmadan önce çeşitli yollar denenebilir. Çalışma saatlerinin azaltılması, erken emeklilik planları sunma, ücret artırımını durdurma gibi yöntemleri bunlardan bir kısmıdır. Kariyer yönetimi dikkate alındığında işten çıkartmanın örgüte ve yöneticilere yüklediği iki sorumluluk vardır. Bunlar; işten çıkartılacak çalışanlara yardım etmek ve örgütte kalan çalışanlara verimlilik ve bağlılıklarını artırıcı programlar uygulamaktır (Noe, 1999).

Bazı örgütler işten çıkardıkları çalışanların madur olmaması için Kariyer Değişim Danışmanlığı hizmeti sunmaktadır. Kariyer Değişim Danışmanlığı, işten çıkartılan çalışanlara emek piyasasının özelliklerine göre iş bulma konusunda yardımcı olunmasıdır (Aytaç, 2005).

Eğer işten çıkartma kaçınılmazsa örgütler bir sistem dahilinde hareket etmelidir. İşten çıkartma programı aşağıdaki uygulamaları kapsamalıdır (Noe, 1999).

- Bireye işten çıkartılacağını önceden bildirerek yeni bir iş aramasına fırsat verilmesi,
- Kariyer danışmanlığı, maddi ve manevi destek,
- Yetenek ve ilgi belirleme eğitimi,
- İş aramak için gerekli bilgilerin verilmesi,

- İş aramada yardımcı olacak iş merkezleri.

İster örgüt ister birey kaynaklı olsun işten çıkartılma beraberinde olumsuz sonuçları da getirebilir. Kariyerinin her aşamasında karşılaşılabileceği işten çıkartılma bireyin etkinlikle yönetmesi gereken bir sorundur ve örgüt bu anlamda bireye destek olmalıdır.

1.9.7.10. Stres ve Tükenmişlik

Çalışma yaşamının her döneminde bireylerin karşı karşıya kaldıkları stres ve daha ileri aşaması olan tükenmişlik önemli kariyer sorunlarından. Çalışma yaşamının hızla değişiyor olması ve bireylerin sürekli bu değişime ayak uydurmaya çalışmaları önemli bir stres kaynağıdır.

Stres, basit bir şekilde bazı olaylara verdiğimiz tepkiler olarak tanımlanabilir. Stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyum olduğunu gösterir. Stres insanoğlu için yeni bir durum değildir. Yaşamın varlığını tehdit eden her şey bir stres kaynağıdır. Çalışma yaşamı her zaman strese elverişli olgular taşır. Ancak bu olgular herkes için aynı derecede önemli değildir. Bu bireysel farklılıklardan kaynaklanır. Örneğin, aynı mesleğe sahip bireylerin stresli bir durum karşısında verdikleri tepkiler birbirine benzemez. Başarma duygusu yüksek olan biri için stres faktörü bireyi daha çok çalışması için teşvik unsuru olmasına rağmen başka biri için yetersizliği hissetmesine ve strese girmesine neden olur. Ayrıca stresin derecesi de çok önemlidir. Aşırı stres bireye zarar verirken orta düzeydeki stres birey açısından daha iyisini yapma için etkili bir faktör olabilir (Balcı, 2000; aktaran Aytaç, 2007).

Stres bireye psikolojik açıdan zarar verdiği gibi bireyin vücudundaki dengeyi sağlayan mekanizmasını da bozar. Örneğin, stresin yaşanması salgı bezlerinin adrenalin salgılamasına neden olur. Bu madde de birçok diğer maddenin salgılanarak kana boşaltılmasına neden olur. İnsan vücudunun organik yapısının devamlılığı için gerekli olan bu maddelerin aşırı salgılanması nedeniyle organizmanın dengesi bozulur. Aynı zamanda insanın fizik yapısını da olumsuz yönde etkiler (Telman ve Önen, 2007).

Çalışma yaşamında strese neden olan faktörler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (www.insanbilimleri.com, 2007).

- Bireyin kapasitesini aşan aşırı iş yükü ve tam tersi yapabileceğinden çok daha az iş verilmesi,

- Yoğun ekonomik krizlerin, küçülmelerin ve kapanmaların sonucu ortaya çıkan işini kaybetme korkusu,
- Çalışma ortamının fiziki durumu ve çevresel faktörleri,
- İşin tehlike unsurlarını barındırması,
- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres nedenleri olarak; terfi ve değerlendirmelerin liyakat esasına göre yapılmaması, bireyin üstlendiği rollerdeki belirsizlik, ast-üst arasındaki iletişimsizlik, diğer insanların sorumluluğunun bireye yüklenmesi, örgütte katılımın sağlanamaması ve bireylerarası aşırı rekabetin varlığı gibi nedenler sayılabilir.

Stresin yarattığı en az etki bireyin performansının düşmesidir. Devam eden aşamalarda bireyin ilgisi azalır, tepkisizleşir ve motivasyonu kalmaz. Son aşamada ise birey tükenmişlik duygusuna kapılır (Özden, 2001).

Stresin iş yaşamında oluşumu kaçınılmazdır. Tamamen ortadan kaldırılması mümkün değilse de en aza indirilebilir. Bu anlamda bireye stresi yönetme konusunda yardım edilebilir. Örgütün yapısından kaynaklanan stres faktörleri ortadan kaldırılabilir veya azaltılabilir. Ancak bu şekilde verimliliğin ve bireylerin motivasyonlarının azalması durumu engellenebilir. Bu sayede örgütsel başarının olumsuz yönde etkilenmesi önlenir.

Tükenmişlik uzun dönemli stres veya hayal kırıklığı sonucu yaşanan fizik veya duygusal bitkinlik durumudur. Tükenmişliği yaşayan çalışan birey ilgisiz, eleştirici ve karamsar olur. Tükenmişlik duygusu bir anda oluşmaz. Azar azar birikimler sonucunda bireyin yaratıcılığı ve etkinliği azalırken yorgunluk ve bitkinlik duygusu artar. Sonunda da birey hareket etmeyi bile istemeyecek bir duruma gelir. Uzun süreli yaşanan stres en önemli tükenmişlik nedenlerindedir. Tükenmişlik sonucu oluşan pek çok davranış şekli vardır. Depresif hareketler, öfke, huzursuzluk, tedirginlik, yoğunlaşma zorluğu, aşırı alkol ve sigara kullanımı, işe devamsızlıkların artması, bireyin kendini çevreden soyutlaması bu davranışların birkaçıdır. Tüm bu olumsuz sonuçların meydana gelmesine neden olan tükenmişlik kaynakları ise, mükemmeliyetçilik, fazla iş yükü, başarılması imkânsız işler, konuşulmayan negatif duygular, sağlık problemleri, kişilerarası çatışma, kendine olan güvenin azalmasıdır

(Telman ve Önen, 2007).

Tükenmişlik yaratan örgütsel faktörler yöneticilerin yapabileceği değişimlerle ortadan kalkabilir veya en aza indirilebilir (Pines ve Aronson, 1998; aktaran Aytaç, 2007:294–295).

- Stres dolu iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
- Örgütsel esnekliği artırmak,
- İş koşullarını düzeltmek,
- Ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek,
- Kararlara katılımı artırmak,
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak,
- Kişilerarası ilişkileri düzenlemek, iletişimi artırmak,
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak,
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek,
- Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak,
- Monotonluğu azaltmak.

Stres ve ileri aşaması olan tükenmişlik, bireylerin karşılaştığı önemli sorunlardandır. Bu sorunlar örgüt ve bireylerin zarara uğramasına neden olur. En önemlisi ise örgütteki insan kaynağının sağlıklı davranamaması durumudur. Bunun sonucunda oluşan negatif tutumlar örgütsel verimliliği azaltırken bireylerin de mantıklı hareket edememelerine neden olur. Dolayısıyla örgüt hem nedenleri ortadan kaldırma hem de çalışanlara destek olmak adına bu süreçte aktif rol oynamalıdır.

1.10. Kariyer Geliştirme

Örgütler amaçlarını gerçekleştirdikleri ölçülerde başarılı olabilirler. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgüt yapısı ve insan yapısını bir arada ele alarak

bütünleştirmelidir. Ancak bu şekilde örgütsel başarımlar sağlanabilir (Yılmaz ve diğerleri, 2000).

Son yıllarda değişimi tetikleyen tüm faktörler çalışanların da bu doğrultuda geliştirilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bilginin kolay ulaşılması ve hızlı güncelliğini yitirmesi çalışanların bu dönüşüm sürecinde etkin olmasını gerektirmektedir. Bu etkinlik bireylerin geliştirilmesi ile sağlanabilir. Hızlı teknolojik değişim aynı hızla bireylerin beceri ve bilgilerinin eskimesine yol açar. Değişimle başa çıkabilmenin en iyi yolu ona uyum sağlamaktan geçer. Kariyer geliştirme de asıl amacı bugünden hareketle gelecek için hazırlık yapmaktır.

Çalışanların geliştirilmesi uzun dönemli, çok yönlü ve maliyetli bir süreçtir. Kariyer başarısı, potansiyel hareket farklılığına, bireyin kendisinden kaynaklanan faktörlere, örgütsel politikalara ve işin kendisine bağlıdır. Örgüt içinde etkinlikle uygulanan diğer insan kaynakları uygulamaları geliştirme başarısını artıracaktır. Ayrıca liyakate bağlı çalışan alımı örgütün insan kaynağı potansiyelinin verimliliğini yükseltecektir (Aytaç, 2007).

Kariyer geliştirme ve çalışanların eğitilmesi birbiriyle ilgili ve tamamlayıcı özellikler taşırlar. Ancak birbirinden zaman ve odaklandıkları boyut açısından farklıdırlar. Eğitim çalışanların mevcut işlerini yapmadaki performanslarını artırmaya yöneliktir ve geliştirmeye nazaran daha kısa sürelidir. Buna karşılık geliştirme ise, çalışanların gelecekte yükselecekleri pozisyonlara bugünden hazırlanmaları ve performanslarının artırılmasını sağlayıcı değişikliklerin yürütülmesi sürecidir ve uzun bir dönemi kapsar (Kozak, 1999; Aytaç, 2007).

1.10.1. Kariyer Geliştirme Kavramsal Çerçevesi

Günümüzde yaşanan hızlı değişim uzun ve orta vadeli planlar yapmayı güçleştirmektedir. Bu sapması muhtemel planlar yerine değişen ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanların geliştirilmesi tercih edilmektedir. Ancak bu şekilde örgüt nitelikli insan kaynağına sahip olurken yeni işgücünü de yetiştirebilmektedir (Uğur, 2003).

Kariyer geliştirme, çalışanlara ileride ihtiyaç duyacakları, nitelik ve deneyimlerin örgüt tarafından sağlandığı biçimsel bir yaklaşımdır (Mondy ve Noe, 1996).

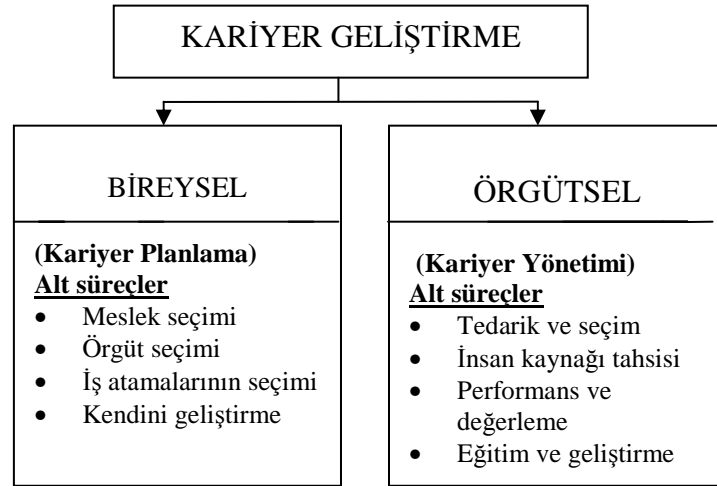
Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından konuya bakıldığında, bu amaçların çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi, planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülür (Yalçın, 1988:102).

Cenzo ve Robbins'e göre kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmak amacıyla düzenlenen bir süreçtir (Cenzo ve Robbins, 1996:267).

Başka bir tanıma göre kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir (Uğur, 2003:249).

Kariyer geliştirme süreci aşağıdaki gibi gösterilebilir.

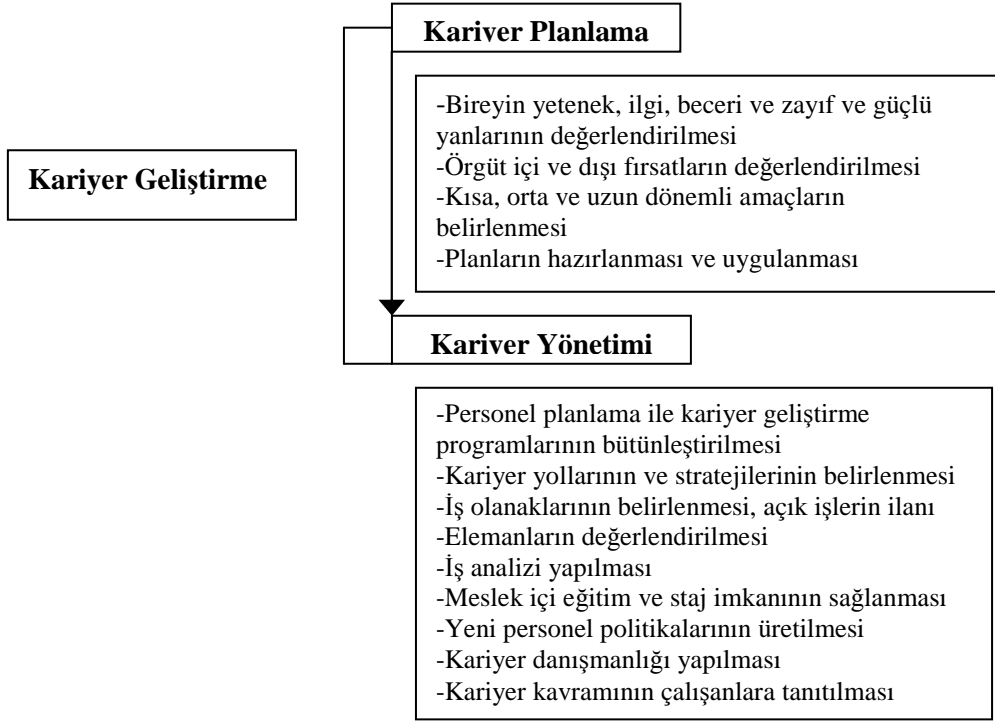
Şekil 2: Gutteridge'nin Kariyer Geliştirme Modeli



Kaynak: Gutteridge, (1986:54; aktaran Erdoğan, 2003:14)

Şekilden de görülebileceği gibi kariyer geliştirme bireysel ve örgütsel boyutlu bir süreci yansıtmaktadır ve birbiriyle etkileşimlidir. Bireyler kariyerlerini yönlendirme sorumluluğunu üstlenirken örgütlerde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmektedirler.

Şekil 3: Örgütlerde Kariyer Geliştirmenin Fonksiyonları



Kaynak: Beach, (1980 aktaran; Soysal, 2004:137)

Geliştirme, örgütün uzun dönemli rekabet yeteneğini elde edebilmek için, bireylerin performanslarını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi, performans planı ve düzeltme süreçlerini işletmeyi, bireylerin kapasitelerini artırıcı eğitim programlarını düzenlemeyi ve uygulamalarını içerir (Smilasky, 2002).

Kısacası kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerinin yönetimi için tasarlanan ve çalışanın tüm çalışma hayatını kapsayan uzun dönemli bir süreçtir (Aytaç, 2005:198).

Tanımlardan da görüldüğü gibi kariyer geliştirme kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktaları ise kariyer geliştirmenin bütüncül bir bakış açısını yansıttığıdır.

Kariyer geliştirme, örgüt ve bireylerin karşılıklı ilişkileri, karşılıklı ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda yapılan bilinçli, planlı bir çalışmadır. Aynı zamanda uzun dönemli ve karşılıklı iletişimi ve geri bildirim gerektiren bir uygulamadır. Kariyer geliştirme diğer insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte düşünülmeli ve değerlendirilmelidir.

Örgütsel kariyer geliştirme sistemi ve kariyer yönetimi birbirine benzer kavramlardır. Ancak kariyer geliştirme sistemi kariyer yönetiminin uygulamadaki halidir ve örgütsel kariyer faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu ve bir üst sisteme bağlı olarak yürütülmesini ifade eder (Erdoğan, 2003:16).

1.10.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi

21. yüzyıl örgütlerinde kariyer geliştirmeye daha fazla önem gösterilmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında bireylerin takım çalışmasına yönlendirilmesi, psikolojik sözleşmenin zayıflaması, öğrenen örgütler olma yolunda ilerleme ve kariyerin doğasını değiştiren örgütsel yapılar sayılabilir. Psikolojik sözleşmenin zayıflaması sonucu işgücü devir oranlarının artması, çalışanların gerçekçi beklentiler içerisine girmeleri ve örgütsel verimliliğin artırılması örgütlerde kariyer geliştirme programlarının uygulanması nedenlerindedir (Soysal, 2004).

Yeni kariyer yaklaşımları bireylerin kariyer sorumluluklarını üstlenmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak bu örgütlerin sorumluluğu olmadığı anlamına gelmez. Kariyerini geliştirme konusunda örgütler bireylerin kariyer planlarını uygulamalarında destek olmaktadır. Bu destek örgütlerin bir nevi kariyer okulları gibi çalışmalarını gerektirmektedir. Bireyler çalışma yaşamlarında işlerine devam ederlerken aynı zamanda kendilerini geleceğe hazırlamaktadırlar. Kariyer geliştirme programlarının bireyler ve örgütler açısından önemli katkıları mevcuttur. Bu bütüncül bakış açısına göre, bireyler kariyer hedeflerini gerçekleştirirken örgütler de nitelikli çalışanlar sayesinde amaçlarına ulaşmaktadırlar.

1.10.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Günümüz iş hayatında kariyer geliştirme hayati bir öneme sahiptir. Çalışanın işe girdiği andan itibaren kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt tarafından eğitim ve geliştirme imkanlarının tanınması bireylere özellikle psikolojik bir tatmin duymalarının sağlayacaktır. Aynı zamanda bireylere gelişme ve büyüme fırsatının sunulması bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (Tunç ve Uygur, 2001).

Ayrıca kariyer geliştirmenin bireylerin başarıları ve kimlik tamamlamaları üzerinde önemli etkileri vardır. Kariyer geliştirme uygulamasından önce bireylerin kendilerini değerlendirmeleri ve amaçlarını belirlemeleri gereklidir. Bu da bireylerin kendilerini daha iyi tanımalarına ve değerlendirmelerine neden olacaktır. Tüm bu faktörler

bireylerin kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artıracaktır (Aytaç, 2005).

Görüldüğü gibi kariyer geliştirmenin bireyler açısından psikolojik ve iş yaşamlarına ilişkin önemli yararları mevcuttur. Bu aşamada bireyler kendi hedeflerini gerçekleştirirken örgütün de amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaklardır. Kariyer geliştirme aynı zamanda bireylere örgüt için önemli oldukları mesajını verecektir. Çünkü kariyer geliştirme uzun dönemli ve maliyetli bir süreçtir. Örgüt yatırımlarını bireylere de yapıyorsa bu çalışanların onlar için değerli olduğunu gösterir.

1.10.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

Günümüz çalışanlarının örgütlerden beklediği en önemli şeylerden biri işgücü piyasasında benzer konumlarda bulunan çalışanlarla bilgi ve tecrübe açısından aynı seviyede olmaktır. Bireyler kariyerlerine katkı yapan örgütlere sadık kalma eğilimindedirler. Ücret ve ek faydalar yanında, yükselme ve kariyer gelişim fırsatları sunan bir örgütün üyesi olma günümüz çalışanlarının en önde gelen isteklerindedir (Prochaska, 2000; aktaran Soysal, 2004).

Kariyer geliştirme örgüt içindeki insan gücünün tüm potansiyellerinden yararlanılabilmesi için uygulanmaktadır. Sürekli devam eden değişim çalışanların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Kariyer geliştirmeyle birlikte örgüt içinde oluşacak boş pozisyonların başarıyla doldurulması sağlanacaktır. Stratejik insan kaynakları planlaması ve kariyer geliştirme birbiriyle koordineli yürütülen uygulamalardır. Dolayısıyla stratejik öneme sahip olan insan kaynağının sürekli olarak geliştirilmesi bu uygulamaların başarısını da artıracaktır. İşe en uygun adayların yerleşmesini ve değişen işgücü ihtiyacını doğru olarak karşılamak kariyer geliştirmenin örgüt için sağladığı önemli faydalardır (Aytaç, 2005).

Kariyer geliştirme, örgütün dinamik ve esnek faaliyet çevresine uyum sağlamasına katkıda bulunur. Çalışanların değişime ayak uydurması kariyer geliştirme programları sayesinde gerçekleşebilir. Örgütte kariyer isteklerini tatmin eden, motivasyonu yüksek insan kaynağının varlığı örgütsel başarıyı sağlamada etkin bir rol oynayacaktır. Tüm bu faktörler başarılı kariyer geliştirme programlarının örgüt için ne derecede önemli olduğunu göstermektedir.

1.10.3. Kariyer Geliştirmenin Amaçları

Örgütlerde uygulanan kariyer geliştirme programları genel olarak aşağıdaki amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir (Can,1998:159–160; Bayraktaroğlu, 2006:145).

- Mevcut işleri yanında, gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için personele gereksinme duyacağı beceri ve deneyimi kazandırmak,
- Verim kayıplarını azaltmak ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamak,
- Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmak,
- Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak,
- Örgüt içinde personelin gelişme, yetkinleşme ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratmak,
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenilmesini sağlamak,
- Kadınlara gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamak,
- Örgütsel yeteneği geliştirmektir.

1.10.4. Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar

Kariyer geliştirme uygulamaları bütüncül bir bakış açısı esas alınarak gerçekleştirilir. Buna göre bireylerin sorumluluğunda gerçekleştirilen kariyer planlama ile örgütlerin sorumluluğunda gerçekleştirilen kariyer yönetiminin birlikte ele alınması gereklidir. Bu doğrultuda iki sürecin etkileşimi sonucu kariyer geliştirme ortaya çıkar (Uğur, 2003; Erdoğan, 2003; Yalçın, 1988).

Yeni kariyer anlayışının en önemli özelliği, kariyer geliştirmede örgüt ve çalışanların ortak olmalarıdır. Kariyerini geliştirmede asıl sorumluluk bireyin olsa da örgütte bireyleri destekleme sorumluluğuna sahiptir. Çalışanlar, yetenek ve deneyimlerinin ne olduğunu bilme, kendilerini yeni görevlere hazırlama, örgütlerden bu konuda yardım isteme, örgütlerde bu yardımı sağlama yükümlülüğüne sahiptir (Cascio,1995).

Kariyer geliştirmenin bütüncül özelliği göz önünde bulundurulduğunda

sorumlulukların ortak olduğu görülecektir. Örgüt ve bireyler üzerlerine düşen görevleri etkinlikle yerine getirmezlerse kariyer geliştirme bir prosedür olarak kalacaktır. Bu anlamda kariyer geliştirmenin bir sorumluluklar bütününden oluştuğu söylenebilir.

Kariyer geliştirmede bireylere, yöneticilere ve örgüte düşen sorumluluklar farklıdır. Aşağıdaki tablo bireylerin, yöneticilerin ve örgütlerin sorumluluklarını açıkça göstermektedir.

Tablo: 3: Kariyer Geliştirmede Roller

Birey

- Kendi kariyerinin sorumluluğunu kabul etmek.
- İlgi alanlarını, becerilerini ve değerlerini değerlendirmek.
- Kariyer bilgilerini ve kaynaklarını araştırmak.
- Hedeflerini ve kariyer planlarını belirlemek.
- Geliştirme fırsatlarından yararlanmak.
- Kariyeri hakkında yöneticisiyle konuşmak.
- Gerçekçi kariyer planlarını takip etmek.

Yönetici

- Sistemik olarak performans geri bildirimini sağlamak.
- Gelişimsel yardım ve destek sağlamak.
- Kariyer geliştirme görüşmelerine katılmak.
- Çalışan geliştirme planlarını desteklemek.

Organizasyon

- Misyon, politika ve prosedürleri bildirmek.
 - Eğitim ve gelişim fırsatları sağlamak.
 - Kariyer bilgisi ve kariyer programları sağlamak.
 - Değişik kariyer fırsatları sunmak.
-

Kaynak: Otte ve Hutcheson (1992:56; aktaran Dessler, 1997:384)

1.10.5. Kariyer Geliştirme Programlarının Faydaları

Kariyer geliştirme uzun vadeli ve maliyetli bir süreçtir. Ancak bu uzun vadeli yatırım bireylere ve örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu faydaların en üst seviyeye

ulaşması için kariyer geliştirme programlarına tüm örgüt çalışanlarının katılması önemli bir unsurdur. Örgüt en alttan en üst kademeye kadar çalışanlarla bir bütündür. Her kademedeki çalışanların görevleri ve örgüte sağladıkları faydalar birbirinden farklıdır. Dolayısıyla bu programlara örgütteki herkesin katılması gereklidir. Çünkü her çalışanın değişime ayak uydurma ve gelişme ihtiyacı vardır.

Kariyer geliştirme programlarının örgüte ve bireylere sağladığı faydalar farklıdır. Bu aşamada bu faydalar genel olarak sıralanacaktır (Sümer, 2007; Cenzo ve Robbins, 1996; Erdoğan, 2003).

- Bireylere kendilerini daha iyi tanıma, değerlendirme ve bu doğrultuda örgüt içindeki fırsatları dikkate alarak kariyer hedefi belirleme imkanı sağlar.
- Bireylerin kişisel ve mesleki anlamda gelişmelerini sağlar.
- Çalışanlar performansları hakkında sistematik bir şekilde geri bildirim alırlar.
- Bireylerin sorumluluk almalarıyla ilgili olarak motivasyonları ve iş tatminleri artar.
- Stratejik insan kaynakları planlaması doğrultusunda oluşacak çalışan ihtiyacının nitelik ve nicelik açısından karşılanmasını ve geliştirilmesini sağlar.
- Geleceğiyle ilgilenildiğini düşünen çalışanların örgüte bağlılıkları artar.
- Olumsuz iş davranışlarında azalma ve işe yönelik tutumlarda olumlulaşma sağlar.
- Olumlu örgüt imajına önemli katkılar sağlar.
- Yetenekli çalışanları örgüte çekme ve elinde tutma olasılığını artırır.
- Örgütteki farklı kültürlerden gelen çalışanların birbirlerine kaynaşmalarını ve bütünleşmelerini sağlar.

1.10.6. Kariyer Geliştirme Programları

Örgütlerde uygulanan kariyer geliştirme programlarının içeriği bireylere ve örgütsel sisteme yönelik olarak değişebilir. Bu programların uygulanmasında bireylerin kariyer hedefleriyle örgütlerin kariyer amaç ve hedeflerinin uyumlu olması programların

başarısını artıracaktır. Örgütten bağımsız yapılan kariyer planları ve aynı şekilde bireylerin kariyer hedeflerini dikkate almadan yapılan kariyer çalışmaları kariyer geliştirme programlarının etkinliğini azaltır ve sistemin işleyişini olumsuz etkiler. Aynı zamanda örgüt ve bireyler arasındaki iletişimin kalitesi bu programların başarısını etkileyecektir (Erdoğan, 2003).

Kariyer geliştirme programları örgütlerin yapısına, büyüklüklerine, faaliyette buldukları sektöre, ürettikleri ürünlerin özelliğine göre farklılık gösterebilir (Soysal, 2004).

Kariyer geliştirme programlarının Türkiye'deki örgütler tarafından yaygın bir şekilde kullanıldığı söylenemez. Bu programları daha çok yabancı ortaklı örgütlerin uyguladığı görülmektedir (Uzun, 2007). Ancak küresel rekabet ortamında örgütlerin insan kaynaklarının yetenek ve bilgilerini güncel tutma zorunluluğu göz önünde tutulduğunda ilerleyen dönemlerde bu uygulamaların yaygınlaşacağı söylenebilir. Çalışanlara değer veren örgütler bu programları uyguladıklarında çalışanlar tarafından tercih edilecekler ve örgütler nitelikli insan kaynağını bünyelerine katabileceklerdir.

Kariyer geliştirme programlarının;

- İnsana yönelimli olması,
- Belli, kendine özgü teknik işlere yönelimli olması,
- Planlama ve özendirme kavramına yönelimli olması gerekmektedir (Aytaç, 2005:214).

Kariyer geliştirme programları ile ilgili literatür incelendiğinde bu programların Örgütsel Kariyer Geliştirme Araçları (Erdoğan, 2003), Kariyer Yönetimi Araçları (Özden, 2001; Bayraktaroğlu, 2006), Kariyer Geliştirme Yöntemleri (Bingöl, 2003) gibi farklı şekillerde ifade edildiği görülebilir. Aynı şekilde bu farklılık kariyer geliştirme programlarının kapsadığı uygulamaları da içermektedir.

1.10.6.1. Kariyer Rehberliği

Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme programıdır. Kariyer rehberleri eğitimlik rolünü üstlenerek deneyimsiz çalışanlara kariyer ilerlemelerinde destek olan kişilerdir. Rehberler eğitimlik rolünü dürüst bir şekilde yerine getirmek zorundadırlar.

Rehberlik görevini yerine getirecek bireylerin örgütle ilgili tüm bilgi ve bilgi akış sistemlerini bilmeleri gereklidir. Genellikle örgütlerde rehberlik görevini insan kaynakları personeli yerine getirir. Rehberler bireylere hangi kurslara katılmaları, hangi kitapları okumaları gerektiği, örgüt içindeki ilerleme fırsatları, kariyer yolları, örgüt içi ve örgüt dışı eğitim olanakları hakkında bilgi verirler. Bu şekilde bireylerin gelişmelerine yön vererek kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olurlar (Can ve diğerleri, 1998; Bayraktaroğlu, 2006).

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının bütünleyici ögesidir. Yönetici adaylarına danışmanlık yapan mentorların kariyer rehberliği hizmeti verdikleri de söylenebilir. Aynı zamanda kariyer rehberliği, bireysel kariyer yönetiminde örgüt dışından sağlanan danışmanlık hizmetinin örgüt bünyesinde çalışanlara verilmesidir (Özden, 2001).

Kariyer rehberliği hizmeti sunulan örgütlerde bireyler kariyerlerini yönlendirme konusunda bilinçli hareket ederler. Kariyer hedeflerini objektif verilerden yola çıkarak belirleyebilirler. Ayrıca bu hedeflere ulaştıracak eğitim, bilgi ve beceri ihtiyaçları ortaya konarak hareket planlaması da yapılabilir.

1.10.6.2. Eğitim ve Geliştirme Programları

Örgütlerin bu programları uygulama amaçları eğitilen bireylerin önceden saptanmış hedeflere eğitim etkinlikleriyle ulaştırılmasının sağlanmasıdır. Eğitim programları yapılış türlerine göre; örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere ikiye ayrılırlar (Yıldız, 2000).

Bu programlar çeşitli konularda düzenlenebilirler (Aytaç, 2005).

1. Oryantasyon Eğitimi: Bu eğitim işe yeni girenlere, yeni terfi almış çalışanlara verilebilir. Amaç, işe yeni girenlere örgütü tanıtmak, terfi almış bireylere de yeni pozisyonlarını ve süreçlerini anlatmaktır.
2. Teknik Beceriler Eğitimi: Yaşanan hızlı değişim sonucu bireylerin beceri ve bilgilerini güncel tutmak amacıyla uygulanan eğitimlerdir. Bu eğitim, örgüt içinden uzmanlar veya üniversitelerdeki öğretim görevlileri tarafından verilebilir.
3. Yönetimsel Beceriler Eğitimi: Yöneticiliğin etkinliğini artırmak için sahip oldukları becerilere yenilerini eklemek amacıyla uygulanan eğitimlerdir. Alt düzey yöneticiler için bu program; iletişim, çatışmaları çözme ve zamanı

yönetme gibi konuları kapsayabilir. Üst düzey yöneticiler içinse planlama veya verimliliğin artırılması konularını kapsayabilir.

Eğitim ve geliştirme programları daha öncede bahsedildiği gibi örgüt içinde veya örgüt dışında gerçekleştirilebilir. Her iki durumda da farklı avantaj ve dezavantajlar mevcuttur. Örgüt içinde verilen eğitimler pratik yapma konusunda avantaj sağlarken örgüt dışındaki eğitimler ise teorik bilgilerin daha iyi öğrenilmesini sağlayacaktır.

Eğitim ve geliştirme programlarının başarılı olabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olarak, sistematik bir biçimde becerilerini, ilgi alanlarını, duygularını ve değerlerini tespit etmelerine imkan veren bir sistem dahilinde yürütülmeleri gereklidir (Ay, 1996).

1.10.6.3. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin daha gelişmiş ve kurumsal bir kimlik kazanmış şeklidir. Bu merkezler; çalışanların kendilerini değerlendirmelerini sağlayan, eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren, örgüt içinde yer alan kuruluşlardır. Kariyer merkezleri genellikle büyük örgütlerde bulunmaktadır. Bu merkezler çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirlemede, işe alım kararlarının verilmesinde ve işe kabul edilen çalışanlara verilecek eğitimlerin planlanmasında kullanılabilir (Özden, 2001; www.insankaynaklari.com, 2007).

Aynı zamanda kariyer merkezlerinde gelişme süresi boyunca değerlendirmeler yapılır ve çalışanlarla yöneticilere geri bildirimde bulunulur (Bingöl, 2003).

Kariyer merkezleri, bireylerin kendilerini değerlendirmeleri, örgütte sunulan danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları, katılabilecekleri seminerleri ve etkili iş görüşmelerini nasıl yapabilecekleri konusunda bilgiler sağlar. Bireyler bu merkezler sayesinde kariyerleri doğrultusunda stratejik düşünebilmeyi öğrenirler. Ayrıca kariyer merkezlerinden en üst seviyede yararlanılabilmesi için örgüt içindeki yerinin seçimi de oldukça önemlidir. Kariyer merkezlerinin örgütün herkese açık ve kolay ulaşılabilir bir yerinde olması tüm çalışanlar tarafından kullanılmasını kolaylaştıracaktır (Doğan, 1996).

Kariyer merkezleri özellikle aşağıdaki çalışmaları sağlar (Aytaç, 2005:215–216).

- Grup atölyeleri (workshoplar) oluşturmak,

- Yazılı okuma materyalleri ve kurslar düzenlemek,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışarıdan eğitim ve geliştirme programları oluşturmak.

1.10.6.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2006:260).

İş zenginleştirme dikey yönden de iş genişletilmesi sağlar. Bireylere iş çeşitlendirmesi sonucu yeni görev ve sorumluluklar yükler. Bunun sonucunda da bireylerin yeni heyecan ve deneyimler kazanmaları sağlanır (Uğur, 2003).

İş zenginleştirme ilk olarak bir iş dizayn tekniği olarak kullanım alanı bulmuştur. Daha sonra çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görülerek bir kariyer geliştirme programı olarakta kullanılmaya başlanmıştır (Özden, 2001).

Bireylere kazandırdığı beceriler ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında sağladığı katkılar açısından iş zenginleştirme önemli bir kariyer geliştirme programı olarak yaygın kullanım alanı bulmaktadır. İş zenginleştirme bireylere anlamlı işler sağlamanın yanında kariyer portföylerine de farklı beceri ve deneyimleri eklemektedir.

1.10.6.5. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların değişik zamanlarda değişik görevler üstlenmek amacıyla örgüt içinde yatay yönde hareket etmeleridir (Aytaç, 2005).

Rotasyonlar, bireylere örgütü tüm yönleriyle tanıma fırsatı sağlarlar. Aynı pozisyonda yıllarca çalışan bireylerin motivasyonlarının zamanla azaldığı göz önünde bulunduran insan kaynakları yönetimi, kariyer geliştirme programı olarak rotasyonlara başvurumaktadırlar. Böylece çalışanlar yeni iş deneyimleriyle farklı vizyonlar ve bakış açıları kazanarak kişisel gelişmelerine katkı sağlamakta, bu katkı ise performanslarındaki artış ile örgüte artı değer olarak dönmektedir (www.insankaynaklari.com, 2007).

Genel olarak iş rotasyonunun sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cenzo ve

Robbins, 1996; Andersen, 2000).

- İş rotasyonu uygulaması sonucu çalışanlar daha üst düzeyde görevlere geçmeye hazır olurlar.
- Yöneticilere çalışanlarının potansiyellerini daha iyi görme fırsatı sağlar
- Bölümler arası iletişimin düzelmesine ve bütünleşmenin sağlanmasına katkıda bulunur.
- Derinlemesine teknik bilgi ve uzmanlaşmanın sonucu olan dar bakış açısının genişlemesini sağlar.
- Rotasyon çalışanların beceri ve deneyimlerin çeşitlendirerek, günümüz çalışma yaşamında daha donanımlı hale gelmelerini sağlar.
- Müşterilerle ilişkinin az olduğu bölümlerde çalışanların rotasyon uygulamalarıyla birlikte müşterilerle doğrudan iletişime girme fırsatı sağlanır.

1.10.6.6. Kariyer Atölyeleri (Workshops)

Kariyer atölyeleri çalışanların grup olarak birbirleriyle bilgi alışverişinde buldukları ve kendi kendilerini değerlendirerek, kariyerlerini nasıl geliştirecekleri konusunda değerlendirmeler yaptıkları çalışmalardır (Özden, 2001).

Kariyer atölyeleri programı özellikle örgüte yeni katılan yönetici adayları için çok önemlidir. Çünkü bu yöneticiler örgütle ilgili fazla bilgiye sahip değillerdir ve yönetim basamaklarında nereye kadar tırmanabilecekleri konusunda çok az bir fikre sahiptirler (Çelebi, 1997; aktaran Soysal, 2004).

Kariyer atölyeleri genel olarak üç gruba ayrılabilir. Bunlar; kariyere giriş atölyeleri, kariyer ortası atölyeleri ve kariyer sonu atölyeleridir. Giriş atölyelerinde işe yeni başlayanlarla yöneticileri arasındaki beklentilerin paylaşılması sağlanır. Bu paylaşım bireylerin beklentilerinin ve örgüt imkanlarının uyumlaştırılmasını kapsar. Kariyer ortası atölyeleri sayesinde kariyerlerinin ortalarına gelmiş bireylerin gelişimine yardımcı olunur ve örgütte kalma sürelerini uzatma gayesi taşınır. Kariyer sonu atölyelerinde ise emekliliği yaklaşmış bireylere emekliliğe hazırlık eğitimi verilir (Cenzo ve Robbins, 1996).

Bu atölyelere genel olarak ihtiyaç ve beklentileri aynı olan hedef gruplar katılır. Bir amaç bütünlüğü çerçevesinde yapılan çalışmalar daha verimli olacaktır. Örneğin emekliliğe hazırlık eğitimine emekliliği yaklaşmış bireyler katılacak ve birbirlerini anlama, fikirlerini paylaşma, beklentilerini ifade etme konusunda etkin bir iletişim ortamının oluşmasını sağlayacaklardır. Bu da programın başarısını artıran bir faktör olacaktır.

1.10.6.7. Koçluk

Koçluk 1990'larda geliştirilmiştir aynı zamanda geliştirme tekniklerinin en yenisidir ve birey öğreninceye kadar devam eden bir uygulamadır (Yıldız, 2000).

Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir (Uğur, 2003:260).

Genellikle rehberlik etmek, yetiştirmek, zorluklara ve tehlikelere karşı hazırlamak için uygulanan koçluk, deneyimli yöneticilerden beklenen temel fonksiyonlardan biridir. Koçluk yapacak bireylerin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir (Barutçugil, 2007). Kariyerlerinin en üst seviyesine gelmiş yöneticilerin bu aşamadan sonra deneyimlerini aktarmaları genç yöneticiler için önemli bir fırsattır. Bilgi ve deneyimlerini tecrübesiz bireylere öğretmek onların kendilerini geliştirmelerine önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Koçlar yöneticilere hedef tayin etme, kariyer yönlendirme, çalışanları motive etme ve performans değerlendirme konularında yardımcı olmaktadır (Uğur, 2003; Barutçugil, 2007).

Koçluk uygulamasının başarısı, koçların tecrübe ve bilgilerini karşı tarafa aktarma aynı zamanda koçluk yardımını alan bireylerinde bunları anlama, kullanma ve isteme derecelerine bağlıdır. Birebir öğrenme imkanı sunduğu için öğrenmenin daha kolay gerçekleşmesini sağlar.

1.10.6.8. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, kariyerlerinin yönünü belirlemede ve gelişme fırsatlarını tanımlamada çalışanlara yardım edilmesi hizmetidir (Cenzo ve Robbins, 1996).

Kariyer danışmanları çalışanların ilgi alanları doğrultusunda örgüt içinde

ilerleyebilecekleri yollar ve bu yolların gereklilikleri hakkında çalışanlara özel bilgiler verirler (Özden, 2001; Özgen ve diğerleri, 2002).

Kariyer danışmanları, bireylerin kariyer hedeflerini saptamada, bu hedefe ulaştıracak kariyer merdivenlerini belirlemede ve kariyer hedeflerine dönük olarak hareket etmeleri konusunda destek olmaktadır (Aytaç, 2005).

Örgüt içinde kariyer danışmanlığı hizmetini genellikle insan kaynakları bölümleri verirler. Bunun nedeni örgüt içindeki tüm pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Ayrıca insan kaynakları bölümleri dışında mentor (akıl hocaları) diye adlandırılan tecrübeli yöneticiler de bireylere kariyer danışmanlığı hizmetini sunabilirler (Bayraktaroğlu, 2006).

Danışmanlık veya mentorluk yapacak bireylerin örgütü ve politikalarını iyi bilmeleri gereklidir. Bunun yanında bu bilgilerini danışmanlık yaptıkları bireylere aktarabilme becerilerinin de yüksek olması danışmanlığın başarısını artıracaktır. Aynı zamanda gerçekçi ve dürüst bilgiler vermek danışman veya mentorların en önemli özelliklerini oluşturmaktadır (Cascio, 1995; Cenzo ve Robbins, 1996).

Kariyer danışmanlığı muhtemelen dört sorundan birinin ortaya çıkmasıyla üstlenilmektedir (Yost ve Corbishley, 1988 aktaran Aytaç, 2005:219).

- Kariyer seçiminde eksiklik,
- Kariyer seçiminde belirsizlik,
- Uygun olmayan bir kariyer seçimi,
- İlgi ve tutumlar arasındaki uyumsuzluk.

Bu dört durumda da bireyler planlı ve istekli bir şekilde hareket edemezler ve yaptıkları işten tatmin olamazlar. Çalışma yaşamının bu duygularla devam etmesi durumunda bireyler mutlu bir şekilde yaşayamazlar. Dolayısıyla bu yanlışlıkların düzeltilmesinde ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında danışmanlar çalışanlara yardım edebilirler ve onları istekleri doğrultusunda yönlendirebilirler.

Kariyer danışmanları aynı zamanda bireylerin kariyerlerinin her döneminde karşılaşılabilecekleri kariyer sorunlarının tespit edilmesinde ve bu doğrultuda çözümler bulunmasında bireylere destek olabilirler (Anafarta, 2002).

Kariyer danışmanlığı, bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir faaliyettir. Bu kapsamda bireylere iş seçimlerinde yardımcı olmak, yol göstericilik yapmak, kariyer ilerlemesi sağlayacak yetenekleri kazandırmak ve günlük hayatla ilgili sorunları çözümlenmede katkı sağlamak kariyer danışmanlığı faaliyetlerindedir (Soysal, 2004).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramsal Çerçeve

Sürekli olarak değişime uğrayan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışan örgütler bu değişime “insan” faktörüyle uyum göstermeye çalışmaktadırlar. Örgütlerin en değerli varlıkları diğer unsurları yönlendirme özelliğine sahip olan çalışanlardır. Yeni yönetim yaklaşımlarıyla birlikte çalışanların örgüt başarısına katkılarının ne derece önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Yeni yönetim yaklaşımları örgüte bağlı, verimli, örgüt amaçlarını içselleştirmiş, motive olmuş, yaratıcı, değişime açık ve kendini geliştirme konusunda istekli olan çalışanların varlığının örgüt başarısı için vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık davranışının, örgüt etkinliğini artırmada kritik bir faktör olduğu düşünülmektedir.

1970’ten beri örgütsel bağlılık yöneticilerin ve akademisyenlerin dikkatini çekmeye devam etmektedir. Aynı zamanda 30 yıldan fazla bir süre zarfında yönetim literatüründe örgütsel bağlılık “örgüt başarısının anahtarı” olarak görülmektedir. Çalışanların performans, verimlilik, sadakat, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık ve innovasyon düzeyleri üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülen örgütsel bağlılığa olan ilgi giderek artmaktadır. Aynı zamanda bağlılığın devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devri ile negatif yönde ilişkili olduğunu kanıtlayan çalışmaların varlığı örgütsel bağlılığı odak konuma taşımaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların gelecek yıllarda da popülerliğini koruyacağı ve bağlılığın kültürle ilişkilendirileceği çalışmaların artacağı tahmin edilmektedir (Chow,1994; Gbadamosi, 2003; Allen ve diğerleri, 2002; Lok ve Crawford, 2004; Suliman ve Iles, 2000a; Maxwell ve Steele, 2003).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütteki iş davranışlarını anlamada önemli bir değişken olarak görülmektedir (Chow, 1994). Örgüte bağlı çalışanların bağlı olmayanlara nazaran örgüt başarısıyla daha çok ilgilenecekleri ve bu yönde çaba sarf edecekleri genel olarak kabul görmektedir.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Kariyer kavramında olduğu gibi örgütsel bağlılık (ÖB) kavramı üzerinde de görüş birliğine varılan bir tanım bulunmamaktadır. ÖB ile ilgili çeşitli tanımlamalar

yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilecektir.

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimidir (Ergun, 1975:99).

ÖB, çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleridir (Awamleh, 1996).

O'Reilly ve Chatman'a göre ÖB, çalışanların kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir (O'Reilly ve Chatman, 1986; aktaran Dick ve Metcalfe, 2001)

ÖB, bireylerin örgütle değişik yönlerden bütünleşerek sadakat göstermeleri ve örgütlerinin başarılı olabilmesi için fazladan çaba sarf etmeleridir (Yalçın ve İplik, 2005; Memiş, 2002; www.geocities.com, 2007).

ÖB, birey ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000:86).

ÖB, örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers,1985:465; aktaran Balay, 2000:86).

Mowday ve diğerlerine göre ÖB üç unsuru içermektedir. Bunlar:

- Örgütsel değer ve amaçları güçlü kabul ve inanç duymak
- Örgüt yararına fazladan çaba sarf etmeye gönüllü olmak ve
- Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymaktır (Gbadamosi, 2003).

ÖB ile ilgili değişik bakış açıları ışığında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Üzerinde fikir birliği sağlanan tanım ise “ bağlı çalışan ne olursa olsun örgüt üyeliğini sürdüren, işine aksatmadan gelen, tam bir çalışma gününü ve daha fazlasını kullanan, örgütün yatırımlarını koruyan ve örgütün hedef ve vizyonunu paylaşandır” şeklindedir (Meyer ve Allen, 1997; aktaran Çakır, 2006).

ÖB ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktası; örgüte bağlı olan bireylerin örgüt

yararını göz önünde bulundurarak örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlamaya çalışacaklardır. Bu faktörler dikkate alındığında “örgüte bağlı çalışanların” neden örgüt için vazgeçilmez olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşe sarılma ve ÖB’ları yüksek olan çalışanlar örgüt içinde pozitif davranışlar sergilerler ve örgütü terk etme niyetleri diğerlerine göre daha düşüktür. Bu çalışanlar kendilerini duygusal olarak örgüte bağlı hissederler (Martin ve Hafer, 1995).

Günümüz hızla değişen çevre koşullarında ÖB kilit bir rol üstlenmektedir. Özellikle bireylerin kontrolünde olan olumlu niyet ve davranışlar doğrultusunda değişim programlarının başarısı artmaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001; Swailes, 2004).

Örgütsel bağlılık davranışının (ÖBD) örgütler için en önemli özelliği, örgüt devamlılığının sağlanmasında ihtiyaç duyulan insan kaynağından en üst seviyede yararlanılabilmesine imkan tanınmasıdır. Bağlı çalışanların performanslarının, motivasyonlarının, iş tatminlerinin yüksek olacağı düşüncesi ÖB’a örgüt tarafından verilen değerini açıklamaktadır. Aynı zamanda faaliyetlerin aksamasına neden olan çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve performans düşüklüğü ile ÖB arasında negatif yönde ilişki olduğunu gösteren çalışmaların varlığı ÖB’ın önemini daha çok artırmaktadır.

Daha güçlü ve geliştirilmiş bağlılık, örgütlerin hayatta kalmalarını, büyümelerini ve gelişmelerini sağlayıcı potansiyele sahiptir (Awamleh, 1996). Buradan hareketle uygulamacıların ve akademisyenlerin “bu potansiyelden en iyi şekilde nasıl yararlanılabilir” sorusunun üzerinde sıklıkla durdukları söylenebilir.

Son dönemlerde birçok yararının olmasına rağmen hızla değişen çevre şartlarında ÖB’ın uygunluğu ve sürekliliğine şüpheyle bakılmaya başlanmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda çalışanların küçülerek büyüme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi uygulamalar karşısında ÖB ile uzun süre mücadele edemeyecekleri ileri sürülmektedir. Bu gelişmeler ışığında bağlılığın değişime uğrayacağı ve kariyer odaklı bir yapıya kayacağı söylenebilir (Suliman ve Iles, 2000a). Küçülme gibi uygulamalar bireylerin kariyer sorumluluğunu üstlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sorumluluğu üzerine alan bireyler kariyer hedefleri doğrultusunda hareket etmeye başlamıştır. Buna göre bağlılığın derecesinin bireylere örgüt tarafından sağlanacak

kariyer geliştirme imkanlarıyla doğru orantılı olacağı ileri sürülebilir. Çalışmamızın da hareket noktası buraya dayanmaktadır. Çalışanlar günümüzde kariyer hedeflerine ulaşmak için destek aldıkları örgütlere bağlanma eğilimi taşımaktadırlar.

2.1.3. Örgütsel Bağlılık ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeni istihdam ilişkilerinin doğası gereği artık çalışanlar örgütlerine karşı uzun dönemli bağlılık geliştirmemektedirler. Ancak bağlılığı desteklemede halen içsel ve dışsal iş faktörleri önemini korumaktadır. Çalışanlara kendi işlerini organize etme imkanı, otonomi ve daha çok beceri çeşitliliği sağlayacak iş fırsatlarının sunulması çalışanların bağlılığını kazanmada önemli faktörler olarak görülmektedir (Taylor, 2001).

Geleneksel personel yönetiminden farklı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), çalışanların bağlılıklarının kazanılmasında merkezi bir rol üstlenmektedir. Örgütler İKY uygulamaları ile çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedirler. Bu etkinin doğası ve gücü çalışanların İKY uygulamalarını nasıl gördükleriyle doğrudan ilişkilidir. Örgüte bağlı çalışanların örgütte kalmaları, esnekliklerinin artırılması, yeni beceri ve deneyimlerin kazandırılması ve bu doğrultuda da rekabet avantajının elde edilmesi İKY politikalarının ve stratejilerinin hedeflerini oluşturmaktadır (Kidd ve Smewing, 2001; Dick ve Metcalfe, 2001; Shepherd ve Mathews, 2000; Gbadamosi, 2003; Meyer ve Smith, 2000).

Personel seçimi ve yerleştirilme, ücretlendirme, performans değerlendirme, terfi, yer değiştirme ve kariyer geliştirme programlarının düzenlenmesi gibi İKY uygulamaları çalışanların bağlılığını etkilemektedir. İKY uygulamalarının çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanması da bu etkinin yönünü belirlemektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

ÖB kavramının tanımlanmasında olduğu gibi ÖB'ın sınıflandırmasında da farklı bakış açıları benimsenmiştir. Genel olarak örgütsel davranış teorisyenleri bağlılığın tutumsal boyutuna, sosyal psikologlar ise bağlılığı davranışsal boyutuna odaklanmışlardır. Çalışmanın bu bölümünde yapılan farklı sınıflandırmalara yer verilecektir.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum bireylerin karşılaştığı bir durumu kabul veya reddetmesine dönük, sahip olduğu niyet ve gösterdiği eğilim olarak tanımlanmaktadır (Samadov, 2006). Örgüte karşı

tutumsal bağıllık ise, bireylerin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi veya örgüt amaçlarıyla kişisel amaçların aynı doğrultuda olup bütünleşmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993).

Tutumsal bağıllıkla ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar; Kanter'in Sınıflandırması, Etzioni'nin Sınıflandırması, O'Reilly ve Chatman sınıflandırması ile Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırmadır.

2.2.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre bağıllık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Buna göre bağıllık iki ayrı sistem olan sosyal ve kişilik sisteminde ortaya çıkmaktadır (Tekin, 2002).

Bu iki sisteme göre bağıllık üç şekilde ortaya çıkar. Bunlar; devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağıllığıdır (Kanter, 1968; aktaran Tekin, 2002; İnce ve Gül, 2005).

Devama Yönelik Bağıllık: Bireylerin örgüt üyeliklerini sürdürerek örgütte kalmaları ve örgüt sürekliliğine kendilerini adanmaları sonucunda devama yönelik bağıllık oluşur. Bu adanma ayrılmanın maliyetinin kalmanın maliyetinden daha yüksek olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Devama yönelik bağıllığın özveri ve yatırım olmak üzere iki ögesi bulunmaktadır.

Kenetlenme Bağıllığı: Bireylerin bir grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılarak bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmaları sonucunda kenetlenme bağıllığı gelişir (Varoğlu, 1993). Kenetlenme bağıllığının sağlandığı örgütlerde grup birliği oldukça yüksektir.

Kontrol Bağıllığı: Bu bağıllık bireylerin örgüt normlarını kendi değerlerine uygun bulmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireyler kendilerinden beklenen davranışları doğru ve ahlaka uygun gördükleri için bu doğrultuda hareket ederler.

Kanter'in sınıflandırmasındaki üç bağıllık şekli de farklı sonuçları meydana getirmektedir. Devama yönelik bağıllık duyan bireylerin örgütte kalma ihtimalleri yüksek olacaktır. Kenetlenme bağıllığı yüksek olan bireyler örgütü dışarıdan gelecek tehdit ve saldırılara karşı koruma güdülerini hareket edeceklerdir. Kontrol bağıllığı

yüksek olan bireyler ise örgütün norm ve değerlerini kendi değerleriyle uyumlu bularak, bu yönde davranış sergileyeceklerdir.

2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

ÖB ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni bireylerin örgüte olan bağlılıklarını üç gruba ayırmaktadır. Bunlar; moral, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Etzioni, 1975; aktaran Balay, 2000; İnce ve Gül, 2005, Bayram, 2007).

Moral Bağlılık: Bireylerin örgütün amaçlarıyla, değerleriyle ve normlarıyla özdeşleşmesi moral bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlılık şeklinde bireyler örgütün amaçlarını ve kendi işlerini değerli bulmakta ve bu yönde hareket etmektedirler. Moral bağlılık Etzioni'nin sınıflandırmasında örgüt için en olumlu bulunan bağlılık olma özelliğini de taşımaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Hesapçı bağlılığı yüksek olan bireyler aldıkları ücretlere karşılık bir iş gününde çıkarılması gereken iş normuna uygun olarak çalışmaktadırlar. Bu bağlılıkta örgütle yaklaşma derecesi moral bağlılığa göre daha düşüktür. Bireyler hesapçı bağlılık şeklinde fayda-maliyet hesabını göz önünde bulundururlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türünde bireyler örgüt tarafından davranışlarının kısıtlandığını düşünürler ve buna tepki olarakta örgüte karşı olumsuz duygular beslerler. Buna göre bireyler üyeliklerini bağlılık değil zorunluluk çerçevesinde sürdürürler.

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman sınıflandırmalarında bağlılığın psikolojik boyutunu ele almışlardır. Onlara göre psikolojik bağlılık, bireylerin örgüt karakteristiklerini içselleştirme dereceleridir. Bu sınıflandırma da tanımlanan üç bağlılık şekli vardır. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986; aktaran Bennett, 2002; İnce ve Gül, 2005):

Uyum: Bu bağlılık ödüllere araçsal bağlılık duyma üzerine yoğunlaşmaktadır. Bireylerin uyum bağlılığı gösterme nedenleri belli ödüllere kavuşmaktır. Bu ödüllere kavuşmak için duyulan istegın derecesi bağlılığın gücünü belirleyecektir.

Özdeşleşme: Özdeşleşme bağlılığına aynı zamanda yakın ilişki temelli bağlılıkta

denir. Özdeşleşmede örgüt amaçları ile bireylerin amaçları arasındaki uygunluk önemlidir. Çünkü bireyler örgütün amaç ve değerlerini kabul ettikleri ölçüde örgütle özdeşleşeceklerdir.

İçselleştirme: İçselleştirme, bireysel ve örgütsel amaçların aynı olması sonucunda bireylerin örgüte sarılmaları durumunu ifade eder. Bu bağlılıkta bireyler uyum gösteren değer ve amaçlar doğrultusunda hareket ederler.

Üç bağlılık türünde de bireyleri bağlılık duymaya iten nedenler farklıdır ve doğaldır ki her bağlılık şeklinde bireyler farklı davranışlar sergileyeceklerdir.

2.2.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Genel olarak çalışan bağlılığının farklı şekillerde ortaya çıktığı, her şeklin neden ve sonuçlarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmektedir. Son 15 yıl içerisinde ÖB'ın kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde çok boyutlu yaklaşım kullanılmaya başlanmıştır. Allen ve Meyer bağlılığın kavramsallaştırılmasında üç ayrı psikolojik durumla ilgili tanımlamalar yapmışlardır. Bu çok boyutlu ÖB yapısını ölçmek için Allen ve Meyer Üç Boyutlu ÖB ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu ölçek bağlılık araştırmalarında sıklıkla kullanılmaktadır. Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına göre bağlılığın üç boyutu vardır ve her boyut bireylerin örgütte kalma kararlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Bunlar; duygusal (affective), devamlılık (continuence) ve normatif (normative) bağlılıktır (Meyer ve Smith, 2000; Meyer ve diğerleri, 1991; Lee ve diğerleri, 2001).

Duygusal Bağlılık: Bu bağlılık bireyler ve örgütler arasındaki duygusal bağı ve bireylerin kimliklerini örgütle tanımlama derecelerini ifade eder (Savery ve diğerleri, 1998; McDonald ve Makin, 2000). Duygusal açıdan örgüte bağlı çalışanlar örgütle özdeşleşirler, örgüt üyeliklerini sürdürmekten mutluluk duyarlar ve güçlü duygusal bağlarla örgüte bağlanırlar (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Örgüt açısından duygusal bağlı çalışanlar çok değerlidir. Bağlılığın örgütçe en çok arzu edilen şekli duygusal bağlılıktır. Çünkü örgüte duygusal yönden bağlanan çalışanlar örgüt başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir.

Aşağıdaki şekil Allen ve Meyer'in ÖB sınıflandırmasını, duygusal, devamlılık ve

normatif bağıllığı etkileyen faktörleri göstermektedir.

Devamlılık Bağıllığı: Bu bağıllık çalışanların örgütten ayrılma maliyeti hesapları üzerine odaklanmaktadır. Devamlılık bağıllığı bireylerin örgütten ayrılmalarını güçleştiren maliyet faktöründen etkilenmektedir. Bu bağıllığın oluşmasını sağlayan iki faktör vardır. Bunlar; yatırımlar ve alternatif iş fırsatlarının yokluğudur. Bireylerin örgüte yaptıkları yatırımlar zamanla doğru orantılı olarak artar. Dolayısı ile yatırımlar ve maliyet karşılaştırması yapan bireyler maliyetleri yüksek bulurlarsa örgütte kalmaya devam ederler. Aynı şekilde örgüt dışında alternatif iş fırsatlarının olmadığını algılayan çalışanlar da örgüt üyeliğini sürdüreceklerdir. Allen ve Meyer araştırmalarında alternatifler ve yatırımlarla devamlılık bağıllığının önemli derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Meyer ve Smith, 2000; Meyer ve diğerleri, 2001; Allen ve diğerleri, 2001; Suliman ve Iles, 2000b).

Yapılan bir araştırmada örgüte duygusal açıdan bağlı çalışanların örgüt tarafından yüksek potansiyele sahip çalışanlar olarak görüldüğü belirlenmiştir. Ayrıca yüksek devamlılık bağıllığı duyan çalışanlarla karşılaştırıldığında, duygusal açıdan bağlı olanlara daha çok kariyer geliştirme imkanı tanındığı belirlenmiştir (Singh ve Vinnicombe, 2000).

Örgüte karşı devamlılık bağıllığıyla bağlanan çalışanların, maliyet-kar ilişkisinin denge noktasına ulaştığı durumda örgütü terk etmeleri kolaylaşacaktır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar ayrılmanın kalmaktan daha faydalı olacağını düşüneceklerdir ve örgüt üyeliklerini sona erdireceklerdir. Diğer taraftan duygusal olarak bağlı çalışanlar örgüt üyeliklerini örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak için sürdürürler. Dolayısıyla örgüte duygusal açıdan bağlı çalışanlar örgüt başarısına daha çok katkıda bulunurlar. Bu durumda İKY uygulamaları çalışanların duygusal bağıllıklarını geliştirici bir özellik taşımalıdır (Suliman ve Iles, 2000b).

Normatif Bağıllık: Bu bağıllık şeklinde bireylerin içinde yaşadığı toplum normları ve değerleri etkilidir. Normatif bağıllık, Wiener ve Vardi (1980) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir. Buna göre bireyler doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgüte bağıllık duyarlar (Wiener ve Vardi, 1980; aktaran Shepherd ve Mathews, 2000; McDonald ve Makin, 2000; Gbadamosi, 2003).

Normatif bağıllıkta ahlaki yükümlülük duygusu ön plana çıkmaktadır. Bireyler bu

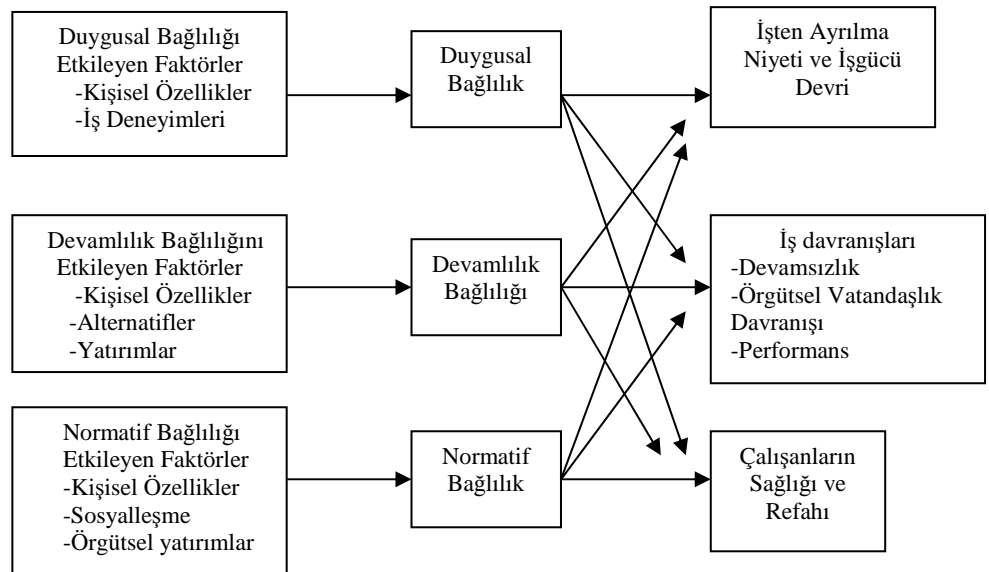
bağlılığı kişisel sadakat normları ile ilgili sosyal ve kültürel özelliklerden etkilenerek geliştirmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Normatif bağlılık diğer bağlılıklara nazaran içinde kültür unsurlarını barındırmaktadır. Devamlılık ve duygusal bağlılık daha çok bireylerin kendilerine dayalı nedenlerden etkilenirken, normatif bağlılık bireylerin dışında kalan yaşadığı toplum kültüründen etkilenmektedir. Dolayısı ile Allen ve Meyer'in geliştirdiği Üç Boyutlu Bağlılık Modeli'nin alt boyutu olan Normatif Bağlılık Ölçeği'nin geçerliliği ve güvenilirliği farklı kültürlerde aynı şekilde sonuçlanmamaktadır. Normatif bağlılık ölçeğinin uygulandığı ülkenin kültür özelliklerine göre uyumlaştırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Örgütler tarafından arzu edilen duygusal bağlılığın tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasıdır. Nitekim yapılan araştırmalar duygusal bağlılığın olumlu örgüt davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak noktaları ise bireylerin örgütte kalmaya devam etme kararlarını olumlu yönde etkilemeleridir.

Üç bağlılık şeklinde de bireyleri bağlılık duymaya iten nedenler ve bu nedenler neticesinde ortaya çıkan sonuçlar farklıdır. Aşağıdaki şekil Allen ve Meyer'in ÖB sınıflandırmasını, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı etkileyen faktörleri göstermektedir.

Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri (2002 aktaran, İnce ve Gül, 2005:3)

Özet olarak söylemek gerekirse bireyler;

- Örgütü ilgili ve destekleyici gördükleri için güçlü duygusal bağlılık geliştirirler (istek)
- İşten ayrılmanın maliyetini yüksek bulurlar ve devamlılık yönünde bağlılıklarını güçlendirirler (ihtiyaç)
- Örgütte kalmanın doğru olduğuna inandıkları için normatif bağlılık geliştirirler (zorunluluk) ve örgütte kalmaya devam ederler (Meyer ve Smith, 2000).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Bireylerin davranışları örgüte olan bağlılıklarının anlaşılmasında önemli bir göstergedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre bireyler geçmişteki davranışları doğrultusunda hareket ederler. Başka bir ifadeyle davranışsal bağlılık daha çok örgüt dışında bireylerin kendi davranışlarına yönelik olarak gelişir. Bunun sonucunda da bireyler kendi davranışlarına bağlanırlar. Aynı zamanda davranışsal bağlılığın gelişmesinde bireylerin örgüt içindeki yatırımları önemli bir etkidir (Çöl, 2004; Shepherd ve Mathews, 2000; Gbadosi, 2003; Suliman ve Iles, 2000b).

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili iki sınıflandırma bulunmaktadır. Bunlar; Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in Sınıflandırması'dır.

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker'in Yan Bahis (side-bets) Sınıflandırması bireylerin örgütten ayrılmak için katlanacakları maliyetler üzerine odaklanmıştır. Bireyler bu yaklaşıma göre tutarlı bir davranış dizisi sürdürürler. Bu sürekliliğin nedenini ise, bireylerin örgüte yapmış oldukları yatırımları koruma istekleri oluşturur (Swales, 2004; İlsev, 1997; Gümüş ve diğerleri, 2003).

Bu yaklaşıma göre ÖB, bireylerin karşılıklı olarak örgütle bahse girdikleri bir süreçtir. "Bahse girme" kavramına göre bireyler değer verdikleri şeyleri ortaya koyarlar ve örgütlerine yatırım yaparlar. Bahiste ortaya konan şeyler bireyler için ne kadar önemli ise bağlılıkta o oranda güçlü olacaktır. Bu sınıflandırmaya göre; bireylerin zamanla yaptıkları yatırımlar çoğalır dolayısı ile alternatif iş imkanlarının çekiciliği ve bireylerin örgütten ayrılma ihtimalleri azalır (Varoğlu, 1993; İlsev, 1997).

Bu yaklaşım bağıllığın sadece yatırım boyutunu ele almaktadır. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması'na göre; bireyler ekonomik faktörler etkisiyle bağıllık geliştirmekte ve örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan yatırımlar dışında birçok faktör bulunmaktadır. Örneğin çalışanlar örgütün kariyer geliştirme imkanlarını değerli buldukları için örgüt üyeliklerini sürdürmeye devam edebileceklerdir.

2.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik bağıllığın tanımını şöyle yapmaktadır: “Bağıllık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur” (Mowday ve diğerleri, 1982; aktaran Tekin, 2002:54).

Salancik'in Sınıflandırması bireylerin tutumları ve davranışları arasındaki uyuma dayanmaktadır. Eğer tutum ve davranışlar arasında uyum sağlanırsa bireyler örgüte karşı bağıllık geliştireceklerdir. Tutumlar ve davranışlar uyumsuz olduğu zaman ise çalışanlar stres ve gerilime gireceklerdir. Salancik'e göre davranışların bazı özellikleri bağıllığı etkiler. Bu özellikler; davranışın açıklığı, bir kez yapıldıktan sonra geri döndürülemezliği, başkaları önünde sergilenmesi ve gönüllü olarak yapılmasıdır (İnce ve Gül, 2005).

Salancik'in Davranışsal Bağıllık Sınıflandırması'na göre bireylerin bağıllıkları tutum ve davranışları arasındaki uyum ölçüsünde belirlenecektir. Eğer bu uyum güçlüyse bireyler örgüte karşı bağıllık geliştirecekler ve örgütten ayrılma niyetlerini azaltacaklardır.

Tutumsal ve davranışsal bağıllık sınıflandırmaları karşılaştırıldığında önemli bir noktada farklılaştıkları görülmektedir. Tutumsal bağıllık sınıflandırması çalışanların örgüte ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanırken davranışsal bağıllık ise, bireylerin örgüte nasıl bağlandıklarıyla ilgili sürece odaklanmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982; aktaran Yıldırım, 2002).

2.2.3. Çok Boyutlu Bağıllık

Örgüte karşı çalışan bağıllığının farklı boyutlarda ortaya çıkabileceği ve her boyutun neden ve sonuçlarının birbirinden farklı olabileceği çok boyutlu bağıllık ayrımının temel mantığını yansıtmaktadır (Meyer ve Smith, 2000). Bu yaklaşıma göre bağıllık

çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve tek boyutunun ölçülmesi diğer boyutların gözden kaçırılmasına neden olmaktadır.

Davranışsal ve tutumsal bağlılık sınıflandırmaları bağlılığın genel olarak örgütün bütününe duyulduğu algısına dayanmaktadır. Çok boyutlu bağlılık ise bu anlamda davranışsal ve tutumsal bağlılık sınıflandırmalarından farklılaşmaktadır. Buna göre çok boyutlu bağlılık sınıflandırması örgüt içinde farklı unsurların varlığını ve her unsura karşı farklı bağlılık duyulabileceğini öngörmektedir (Balay, 2000; Ulutaş, 2003).

ÖB ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmı tutumsal bağlılığa bir kısmı da davranışsal bağlılığa odaklanmaktadır. Ancak son dönemde araştırmacılar ÖB'ın örgüte karşı duyulan çok boyutlu psikolojik bağlılığı yansıttığı konusunda hemfikirdirler (Taylor, 2001). Bu sonuçtan hareketle çalışanların örgütte kalma kararlarını çok boyutlu etkenlerin (istek, ihtiyaç ve zorunluluk) belirleyeceği söylenebilir.

ÖB çok boyutlu bir doğaya sahiptir. Aynı zamanda bireylerin örgüte karşı duydukları bağlılık, farklı boyutlara karşı duyulan bağlılığın toplamıdır. Bireyler örgütün bütününe duydukları bağlılığın yanında lider veya mentorlarına, takımlarına, departmanlarına, ürünlerine, sendikalarına, üst yönetimlerine, müşterilerine, iş arkadaşlarına veya örgüt hissedarlarına farklı düzeylerde bağlılık geliştirebilirler (Reichers, 1985; aktaran Taylor, 2001; Baruch, 2004; Meyer ve diğerleri, 1991; Suliman ve Iles, 2000b; Alatrısta ve Arrowsmith, 2004; Meyer ve Smith, 2000).

Suliman ve Iles (2000a) tarafından yapılan araştırmada ÖB'ın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu hipotezi çalışma sonucunda elde edilen verilerle desteklenmiştir.

ÖB düzeyine etki eden birçok faktör mevcuttur. Her boyut farklı faktörlerden etkilenirken aynı şekilde bu etkiler farklı davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısı ile bireylerin bağlılık tutumları incelenirken bağlılıklarına etki eden faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımına göre her boyut farklı iş davranışlarıyla sonuçlanır. Yüksek performans ve motivasyon gibi örgüt tarafından arzu edilen çalışan davranışları ve tutumları her boyutla pozitif ilişkili olmamaktadır.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde çoğu zaman ÖB ile birbirine karıştırılan ve aralarında benzerliklere sahip

olan kavramlar ele alınacaktır. Sadakat, itaat, iş tatmini, iş arkadaşlarına bağlılık ve mesleki bağlılık bu kavramlardan bazılarıdır.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Sadakat ve ÖB kavramları çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak her iki kavram içerik ve kaynak açısından birbirlerinden farklıdırlar. Sadakat daha pasif ve kolay değişmeyen bir özelliğe sahipken ÖB, daha dinamik ve sadakate göre daha kolay değişebilen bir niteliğe sahiptir.

Sadakat bağlılığa göre daha dar kapsamlıdır ve genellikle bağlılığın bir unsuru olarak ele alınmaktadır. ÖB iş başarısından kaynaklanmasına rağmen sadakat kültürel normlardan kaynaklanmaktadır. Her iki kavramın ortak noktalarından biri örgüt üyeliğinin uzun süreli devam ettirilmesi ile ilgili olmalarıdır (Roehling ve diğerleri, 2000; aktaran İnce ve Gül, 2005).

Sadakat daha çok ÖB'in alt boyutlarından olan duygusal bağlılıkla ilişkili görülmektedir. Her ikisinde de bireylerin ihtiyaçlarından çok isteklerinin doğrultusunda ortaya çıkan pozitif davranışlar söz konusudur. Sonuç olarak ÖB'in sadakatten daha genel ancak daha zayıf bir duygu olduğu söylenebilir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

İtaat kaynağını bireylerin dışında yer alan görev duygusundan alır. Bu görev duygusu da verilen tek kaynağa dayalı emirden etkilenmektedir. Bireyler bu emirlere uymama sonucu karşılaşacakları cezalar ve yaptırımlardan çekindikleri için emirleri yerine getirirler. İtaat ve ÖB karşılaştırıldığında bağlılığın dışsal değil içsel görev duygusu kaynaklı olduğu görülebilir. Dolayısıyla dışsal emirlerle bağlılığın oluşturulması mümkün değildir (Gal, 1983; aktaran Çöl, 2004).

Bağlılık kavramı itaat kavramını da içine alan daha kapsamlı bir kavramdır. Bireyler bağlılık hissettikleri için otoritelerin emirlerine itaat etme eğilimi taşırlar. Bu doğrultuda itaat hem zorlayıcı güç olan otoriteden hem de bireylerin bağlılık düzeylerinden etkilenmektedir.

Bağlılık olmadan itaat, itaat olmadan da bağlılık duyulmaz. İtaat barındırmayan bağlılık anarşi getirecektir. Bağlılık olmaksızın duyulan itaat ise örgütün ilerlemesi için atılacak adımları engelleyici bir özellik taşıyacaktır (İnce ve Gül, 2005).

2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

ÖB ve iş tatmini de birbirlerine karıştırılan kavramlardandır. İki kavram arasındaki en önemli fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklindeki ifadedir (Ekinci, 2006). Her iki kavram da birbiriyle yakından ilişkilidir. ÖB iş tatminini etkilerken, iş tatmini de ÖB’ı etkilemektedir.

ÖB ve iş tatmini kavramları arasındaki en belirgin farklılıklar aşağıdaki gibidir (Mowday ve Steers, 1979; aktaran, Dilek, 2005):

- ÖB iş tatminine göre daha kapsamlı ve daha genel bir kavramdır. İş tatmini ise, bireylerin işlerine veya örgütün bir boyutuna yönelik tepkileridir.
- ÖB bireylerin örgüt hedef ve değerlerine bağlılığı vurgularken, iş tatmini bireylerin işlerini yerine getirdikleri ortam ve koşulları ön plana çıkartmaktadır.
- ÖB bir süreç içinde gelişir ve günlük olaylardan çok fazla etkilenmez. İş tatmini ise daha hızlı oluşan ancak günlük olaylardan daha çok etkilenen bir kavramdır. Dolayısı ile ÖB daha durağan, iş tatmini ise daha değişken bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir.

ÖB ve iş tatmini kavramları iç içe geçmiş bir yapıya sahiptirler. Her iki kavramın tamamen birbirinden ayrılması mümkün değildir. Çünkü her iki kavramda benzer faktörlerden etkilenir aynı zamanda birbirlerini de etkilerler.

ÖB ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bazılarında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Jaramillo ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre iş tatmini ÖB düzeyinin en güçlü belirleyicisidir.
- Lok ve Crawford (2004) Avustralyalı ve Hong Konglu 337 yöneticinin katımlıyla gerçekleştirdikleri araştırmada elde edilen sonuçlara göre en kuvvetli ilişki ÖB ve iş tatmini arasında ortaya çıkmıştır.
- Çakır (2006) araştırmasında ÖB ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.
- Yapılan iki farklı araştırmada da duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif

yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Uyguç ve Çımrın, 2004; Çekmecelioğlu, 2006).

- Kömürcüoğlu (2003) faaliyetleri süreceği belirli ve belirsiz olan iki örgütte çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık düzeylerini karşılaştıran bir araştırma gerçekleştirmiştir. Buna göre faaliyetlerinin süreceği belirsiz olan örgütte çalışanların iş tatminleri, faaliyetleri süren örgütte çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ancak böyle bir fark işe bağlılık düzeyleri arasında tespit edilememiştir.

Araştırmalarda elde edilen bulgular dikkate alındığında iş tatmini ve ÖB arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Buna göre iş tatmini arttıkça ÖB, ÖB arttıkça da iş tatmini artar. Her iki kavramda birbiriyle yakından ilişkilidir. Dolayısı ile iş tatmini ve ÖB kavramlarının birbiriyle karıştırılması şaşırıcı bir durum değildir.

2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık bireylerin örgütün farklı boyutlarına karşı bağlılık duyabileceklerinin bir göstergesidir. Daha öncede değinildiği gibi bireyler çalışma arkadaşlarına, müşterilerine, üst yönetimlerine veya örgütün ürettiği ürünlere farklı düzeylerde bağlılık geliştirebilirler. Buna göre ÖB farklı boyutları içine alan daha kapsamlı bir kavramdır.

Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık bireylerin örgütte karşılaştıkları sorunları çözmeye önemli bir destekleyici faktördür. Bu desteğin farkında olan bireyler birbirlerine daha çok yaklaşmakta ve dayanışma duygusunu güçlendirmektedirler. Buradan hareketle güçlü arkadaş bağlılığının daha kuvvetli mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceği ileri sürülmektedir (Wallace, 1992).

Güçlü olan arkadaşlık bağları bireylerin örgütte kalma kararlarını da etkileyebilir. Eğer bireyler arkadaşlarından ayrılmayı istemiyorlarsa örgütte kalmaya devam edebilirler. Dolayısı ile çalışma arkadaşlarına bağlılık örgütte kalma kararını etkileyen ÖB'in farklı boyutlarından birini oluşturmaktadır.

2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık

Birbirine karıştırılan diğer iki kavramda örgüte ve mesleğe duyulan bağlılıktır. Her iki

kavram birbiriyle ilişkili ancak farklıdır. Bireylerin kişiliklerine uygun meslek tercihi yapmış olmaları iş yaşamları boyunca potansiyel olarak hem mesleklerine hem de çalıştıkları örgütlerine karşı daha güçlü bağlılık hissetmelerine neden olacak önemli bir faktördür. Aksi takdirde mesleğine karşı olumsuz duygular besleyen çalışanlar hangi örgütte çalışırlarsa çalışsınlar tam anlamıyla güçlü bir şekilde bağlılık geliştiremeyeceklerdir.

Meslek bağlılığı, birinin seçtiği mesleğe karşı hissettiği çalışma motivasyonudur ve bireyin seçtiği mesleğinin hayatında ne kadar merkezi bir yere sahip olduğuyla ilgilidir (Kidd ve Smewing, 2001; Baysal ve Paksoy, 1999). Başka bir tanımlamaya göre ise mesleksi bağlılık, bireylerin işlerine sarılmaları ve meslekleriyle özdeşleşmeleridir (Cengiz, 2002; Poon, 2004).

Mesleklerine sadık olan bireyler ekonomik olarak yararlarına olsa da alternatif işleri daha az kabul ederler (Brewer, 1996). Mesleğe yapılan yatırımların zamanla artması ve mesleğin birey tarafından içselleştirilmiş olması bu durumun nedenlerindedir.

Mesleğe ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğuna ilişkin bazı görüşler mevcuttur. Bu görüşün temel dayanağı ise her iki bağlılığın norm ve değerlerinin birbiriyle uyumsuz olduğuna ilişkin düşüncedir (Balay, 2000). Bu varsayımına göre mesleğe duyulan güçlü bağlılık örgütsel bağlılığı azaltan önemli bir etkidir.

Küçülme, yeniden yapılanma, kademe azaltma gibi uygulamalar bireylerin örgütten ziyade mesleklerine bağlılık duymaları ve mesleklerine yatırım yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Kariyer sorumluluğu ile hareket eden bireyler kariyer yollarını açık tutan örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışanları elinde tutmak isteyen örgütler ise, kariyer geliştirme programlarını kullanmaktadırlar. Bu programlar vasıtasıyla bireyler yeni beceri ve bilgileri kazanmakta, sonucunda ise örgüte bağlılık duygularını geliştirmektedirler. Çalışmamızın araştırma bölümünde bu hipotezin doğruluğu test edilmeye çalışılacaktır.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

ÖB dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. ÖB'ı etkileyen bu

faktörlerin ortak noktası bireylerin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici bir rol üstlenmeleridir. Bağlılık düzeyini etkileyen faktörler bireylerin özelliklerinden, çalıştıkları örgütten veya daha genel olarak örgüt dışı nedenlerden kaynaklanırlar. ÖB'ı belirleyen bu faktörlerin bağlılığı nasıl ve ne yönde etkilediği soruları birçok araştırmaya konu olmuştur. Çalışmanın bu bölümünde bağlılığı etkileyen faktörlerin bazıları açıklanmaya çalışılacak ve bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara yer verilecektir.

2.4.1. Kişisel-Demografik Faktörler

ÖB'ı hangi kişisel faktörlerin nasıl ve ne yönde etkilediği sorusu yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu faktörler bireylerin özelliklerinden kaynaklanmakta ve yine bağlılığı hisseden olarak bireyleri doğrudan etkilemektedir. Bireylerin hangi faktörlerden etkilendiğini bilmek, bağlılık düzeyini geliştirmek isteyen örgütler için önemli bir bilgi kaynağı olacaktır.

Bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bazıları; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve istihdam durumudur.

2.4.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

ÖB'ın cinsiyet değişkeninden etkilenip etkilenmediği konusunda yapılan fazla sayıda araştırma mevcuttur. Özellikle kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi, iş hayatına daha çok katılmaları ve kariyer hedefleri peşinde koşmaları cinsiyetle ilişkilendirilen araştırmaların artmasına neden olmuştur.

Literatürde ÖB ve cinsiyet ilişkisine dair iki görüş mevcuttur. Bunlardan biri kadınların erkeklerden daha az ÖB gösterdiği ile ilgilidir. Bu düşüncenin gerekçesi olarak kadınların aile sorumluluğuna daha çok önem vermeleri ve işgücüne katılımlarının önünde engellerin bulunması gösterilmektedir. Diğer görüş ise kadınların erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri düşüncesini desteklemektedir. Bu düşünce kadınların örgütlerinde daha istikrarlı olduklarını ve karşılaştıkları engellerde motivasyonlarını düşürmediklerini ileri sürmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Tablo 2.1'de cinsiyet ve ÖB arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan bazı araştırmalarda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları

YIL	ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA BULGULARI
1994	Chow	Cinsiyet ve ÖB arasında bir ilişki yoktur.
1996	Awamleh	ÖB ve cinsiyet arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur.
1998	Wahn	Kadınlar erkeklerden daha yüksek bağlılık göstermektedir. Ancak bu fark çok güçlü değildir.
2001	Dick ve Metcalfe	Cinsiyetin ÖB üzerinde zayıf bir etkisi vardır. Ancak bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir.
2002	Kinyaz,Ekiz, Canözer,Tanova	ÖB ve cinsiyet arasında fark yoktur.
2002	Swales	ÖB ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2003	Gümüş, Hamarat, Erdem	Cinsiyet ve ÖB arasında fark yoktur.
2004	Kwan ve Banks	ÖB ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2004	Lok ve Crawford	Erkeklerin ÖB düzeyleri kadınlardan daha çoktur.
2005	Yalçın ve İplik	ÖB'ın üç alt boyutuyla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2005	Çakar ve Ceylan	Cinsiyet ve ÖB arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.
2006	Güçlü	Cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır, normatif ve devamlılık bağlılığı ile aralarında anlamlı bir ilişki yoktur.
2006	Samadov	Bayanların bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha azdır.
2006	Chen, Silverthorne, Hung	ÖB ve cinsiyet arasında fark yoktur.

ÖB ve cinsiyetle ilgili tabloda yer alan araştırmaların sonuçları incelendiğinde elde edilen bulguların farklı olduğu görülmektedir. Ancak bireylerin sadece çalışan kimlikleri göz önünde bulundurulduğunda ÖB düzeylerinin farklı olmaması gerektiği düşünülmektedir. Nitekim tabloda yer alan araştırma bulgularından bazıları da bu düşünceyi desteklemektedir.

2.4.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

ÖB'ı etkilediği düşünülen diğer bir faktör de çalışanların yaşıdır. Bu yöndeki genel düşünce yaş arttıkça ÖB'ın da artacağı yönündedir. Bu düşünceyi destekleyen unsurlar aşağıdaki gibidir:

- Artan yaş ile birlikte bireylerin örgüte yaptıkları yatırımlarda doğru orantılı olarak artmaktadır. Örgütten ayrılma bu yatırımların kaybedilmesi anlamına geldiği için bireyler örgütte kalmaya devam ederler ve ÖB'larını güçlendirirler. Ancak bu unsur daha çok bağlılığın devamlılık boyutuyla ilişkilidir.
- Bireylerin yaşı ile birlikte aile sorumlulukları da artmaktadır. Özellikle Türkiye'de bu sorumluluk çalışanların yeni fırsatların peşinde koşmalarını engelleyici bir unsurdur. İşten ayrılma var olan durumu tehlikeye atma anlamına geleceği için bireyler bundan kaçınabileceklerdir.
- Okullarından yeni mezun olan genç, donanımlı ve hırslı çalışanların varlığı yaşları artan çalışanlar açısından bir tehdit unsuru olarak görülebilecektir. Kariyer devrelerinde olduğu gibi bireyler orta ve üstü yaşlara geldiklerinde örgüt değiştirmeyi bir risk olarak algılayabileceklerdir ve buldukları pozisyonlarını korumaya yöneleceklerdir. Bu durum da bireylerin ÖB'larını güçlendiren bir faktör olacaktır.

ÖB ve yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırma sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık ve Yaş Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları

YIL	ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA BULGULARI
1994	Chow	ÖB ve yaş arasında ilişki yoktur.
1996	Awamleh	ÖB ve yaş arasında negatif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.
2000b	Suliman ve Iles	ÖB ve alt boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıklarıyla yaş arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
2002	Kinyaz,Ekiz,Canözer,Tanova	ÖB ve yaş arasında fark yoktur.
2003	Gümüş, Hamarat, Erdem	Bağlılık açısından yaşa göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak ortalamalara göre yaş artıkça ÖB'da artmaktadır.
2004	Swales	ÖB ve yaş arasında ilişki yoktur.
2004	Kwon ve Banks	ÖB ve yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2005	Yalçın ve İplik	Yaş ve ÖB arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
2005	Durna ve Eren	Yaş ile genel ÖB, duygusal ve normatif bağlılık arasında ilişki vardır. Ancak devamlılık bağlılığı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2005	Çakar ve Ceylan	Yaş ve ÖB arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2006	Keleş	ÖB ve yaş değişkeni arasında anlamlı ilişki yoktur.
2006	Güçlü	Yaş ile ÖB ve alt boyutları arasında ilişki yoktur.

Tabloda yer alan bulgular dikkate alındığında ÖB ve yaş arasında bir ilişkinin olmadığı düşüncesi kuvvetlenmektedir. Ancak ÖB ile yaş değişkeni arasında ilişki tespit eden araştırmalar da göz ardı edilemez.

2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi

Genel olarak örgütte geçirilen toplam süre artıkça bağlılığın artacağına, aynı pozisyonda geçirilen sürenin artmasıyla ise bağlılığın azalacağına ilişkin bir düşünce söz konusudur. Örgütte geçirilen toplam sürenin artmasıyla yaş etkeninde olduğu gibi yatırımların artacağı ve muhtemelen bireylerin süreyle orantılı olarak daha üst kademelere gelme ihtimalleri artacağı düşünülmektedir. Dolayısı ile bu faktör örgüte karşı duyulan bağlılığı artıracaktır. Ancak aynı pozisyonda geçirilen sürenin artması bireylerin terfi beklentilerinin karşılanmadığını göstermektedir. Bu durum da

çalışanların ÖB'larını azaltıcı bir unsur olabilecektir. Tablo 2.3. bu konuda yapılan araştırmalarda elde edilen bazı bulguları göstermektedir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Süresi ve Aynı Pozisyonda Geçirilen Süre Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları

YIL	ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA BULGULARI
1996	Awamleh	ÖB ve pozisyonda geçirilen süre arasında negatif yönde zayıf bir ilişki vardır.
2000b	Suliman ve Iles	ÖB ve üç alt boyutu ile çalışma süresi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
2003	Gümüş, Hamarat, Erdem	11 yıl üstü çalışma süresi ile ÖB pozitif yönde ilişkilidir.
2004	Kwon ve Banks	ÖB ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
2005	Durna ve Eren	Çalışma süresi duygusal bağlılıkla kısmi, ÖB ve normatif bağlılıkla güçlü ilişkilidir. Devamlılık bağlılığı ile aralarında herhangi bir ilişki yoktur.
2005	Çakar ve Ceylan	ÖB ve örgütte geçirilen süre arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.
2005	Yalçın ve İplik	ÖB'ın üç boyutu ve pozisyonda geçirilen toplam çalışma süresi arasında fark yoktur.
2006	Currie ve Dollery	Devamlılık bağlılığı ve pozisyonda geçirilen süre pozitif ilişkilidir.
2006	Samadov	Örgütte 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları daha yüksektir.
2006	Atay	Çalışma süresi ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.
2006	Güçlü	ÖB ve çalışma süresi arasında ilişki yoktur.

Tablodaki araştırma bulguları dikkate alındığında ÖB ile örgütte çalışma süresi ve pozisyonda geçirilen sürenin ilişkili olup olmadığını söylemek oldukça güçtür.

2.4.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi

ÖB'ı etkilediği düşünülen diğer bir değişken de çalışanların eğitim düzeyleridir. Eğitim düzeyi yüksek ve düşük olan bireylerin bağlılık düzeylerini karşılaştıran fazla sayıda araştırma mevcuttur. Eğitim düzeyi ve ÖB arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair genel bir düşünce söz konusudur. Bu düşüncenin dayanak noktaları ise aşağıdaki gibidir:

- Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların alternatif iş bulma imkanları ve işten beklentileri yüksektir.
- Eğitimi yüksek bireyler yatırımlarını kendilerine yaparlar. Bu yatırımlar bireylerin istihdam edilebilirliklerini artırmaktadır.
- Eğitimi düzeyi yüksek olan bireyler daha çok kariyer hedefleri doğrultusunda hareket ederler. Dolayısı ile her farklı iş yeni tecrübe ve beceri kazandırıcı bir özellik taşıdığı için sık iş değiştirmeler olağan görülmektedir.

Çalışmanın bu kısmında ÖB ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda elde edilen bazı bulgulara yer verilecektir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları

YIL	ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA BULGULARI
1996	Awamleh	Eğitim düzeyi ve ÖB arasında negatif yönde zayıf bir ilişki vardır.
2000b	Suliman ve Iles	Eğitim düzeyi ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında önemli ölçüde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir
2003	Gümüş, Hamarat, Erdem	ÖB ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
2004	Kwon ve Banks	ÖB ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur
2005	Çakar ve Ceylan	Eğitim düzeyi değişkeniyle ÖB arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.
2005	Yalçın ve İplik	Devamlılık ve duygusal bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
2006	Güçlü	ÖB ve eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2006	Samadov	Eğitim düzeyi ve ÖB arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tabloda yer alan sonuçlar dikkate alındığında ağırlıklı olarak ÖB ve eğitim düzeyi arasında ilişki olmadığı veya negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde farklı sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

2.4.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

ÖB'ı etkilediği düşünülen diğer bir değişken ise medeni durumdur. Çalışanların evli veya bekar olmaları ile ÖB düzeyleri arasında ilişki olabileceği düşünülmektedir ve bu yönde yapılan araştırmalar mevcuttur. Evli erkek ve bayanların aile sorumluluğuna sahip olmaları örgüt değiştirme konusunda daha az risk almalarına ve dolayısı ile örgütlerine duydukları bağlılıkları güçlendirmelerine neden olabilecektir. Türkiye'de çalışan evli bayanların çocuk sahibi olmalarından sonra çoğunlukla kariyerlerine ara vermeleri durumu evli erkeklerin daha yüksek düzeyde bağlılık geliştirmeleri ile sonuçlanabilecektir. Aynı zamanda evli olan çalışanların sahip oldukları çocuk sayısı da ÖB'ı etkileyebilecek bir faktördür. Medeni durum ve ÖB ilişkisine yönelik yapılan bazı araştırma sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bulguları

YIL	ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA BULGULARI
2005	Yalçın ve İplik	ÖB ve medeni durum arasında bir ilişki yoktur.
2005	Durna ve Eren	Evli olanların bağlılık düzeyleri bekarlara göre daha yüksektir.
2005	Tiryaki	Medeni durum ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
2006	Güçlü	Medeni durum ve ÖB arasında ilişki yoktur.
2006	Samadov	Evli olan çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları bekar olanlara göre daha yüksektir.
2006	Keleş	Medeni durum ile ÖB arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tabloda yer alan araştırmalardan da görüleceği üzere ÖB ve medeni durum arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı, var ise bekar çalışanların mı yoksa evli çalışanların mı daha yüksek bağlılık gösterdiğini söylemek oldukça güçtür.

2.4.1.6. Örgütsel Bağlılık ve İstihdam Durumu

Çalışanların örgütte hangi statüde istihdam edildikleri ÖB'ı etkileyici bir faktör olarak görülmektedir. Günümüzde örgütler artan oranda geçici statüde çalışan istihdam etmektedirler ve bu durum istihdam şeklinin ÖB'ı etkileyip etkilemediği sorusunu gündeme getirmektedir. Geçici statüde çalışan bireylerin sürekli statüde çalışanlara

oranla daha düşük bağılığa sahip olmaları beklenen bir durumdur. Bu düşüncenin dayanak noktası ise örgütlerin sürekli statüde çalışan bireylere daha çok yatırım yapmalarıdır. Yeni kariyer yaklaşımlarında da örgütlerin çekirdek kadrosuna gelecekle ilgili yatırımlar yapacakları vurgulanmaktadır. Bu durumda geçici statüde çalışanların bağılıkları azalacaktır. Aynı zamanda sürekli çalışanların örgütte çalışma yıllarıyla orantılı olarak hak edecekleri ödüller (tazminat, izin gibi) bağılığın geliştirilmesinde önemli faktörlerdendir. Ancak geçici çalışanların bu ödüllerden yararlanamamaları bağılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyen bir unsur olabilecektir. İstihdam durumu ve ÖB arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan bazı araştırmalara aşağıda yer verilecektir:

- Gilder (2003) yaptığı araştırmasında istihdam durumunun bireylerin örgüte karşı olan davranış ve tutumlarını etkileyen bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada benzer işleri yapan ancak statüleri farklı olan çalışanların farklı davranışlarda buldukları, buna göre geçici statüde çalışan bireylerin daha az yapıcı ve daha çok yıkıcı davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Aynı zamanda araştırma geçici çalışanların örgütten çok takım ve çalışma arkadaşları yararına hareket ettiklerini ortaya koymuştur.
- McDonald ve Makin (2000) tatil sektöründe faaliyet gösteren büyük bir örgütte 102 sürekli ve 43 geçici personelin katıldığı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre geçici statüde çalışanların devamlılık bağılığı, devamlı statüde çalışanlara göre daha düşüktür ancak duygusal ve normatif bağılıklarının önemli ölçüde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılara göre beklenmeyen bu netice geçici statüde çalışanların daha yüksek iş tatmini duydukları ihtimalini kuvvetlendirmektedir.
- Türkiye’de Gümüş ve diğerleri (2003) tarafından yapılan araştırmaya 30 otelden 57 yönetici, 152 çalışan toplam 209 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan 111 kişi sürekli, 98 kişi geçici statüde istihdam edilmektedir. Araştırma sonucuna göre sürekli statüde çalışanların geçici olarak çalışanlara göre ÖB’ları daha yüksektir.

Örgütler hızla artan oranda geçici statüde çalışan istihdam etmektedirler. Yüksek düzeyde bağlı çalışanların örgütün verimliliğine sağlayacağı yararlar göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin geçici statüde çalışan bireylerinde bağılıklarını

geliştirme gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların ÖBD'lerini yaptıkları işlerin nitelikleri ve örgütün sahip olduğu özellikleri de etkilemektedir. ÖB'ı azaltma ve artırma özelliğine sahip faktörlerin yönetim tarafından bilinmesi bağlılığı geliştirme konusunda örgüte önemli bilgiler sağlayacaktır.

Örgütsel faktörler bağlılık düzeyinin önemli belirleyicileridir. Bu konuda yapılan iki çalışmada bu düşüncüyü desteklemektedir. Buna göre Awamleh (1996) ve Baker (1995) tarafından yapılan araştırmalar ÖB'ın bireysel özellikler ve örgüt dışı faktörlerden çok örgütsel faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bu kısmında ÖB düzeyini etkileyen örgütsel faktörlere yer verilecektir.

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Çalışanların işlerini yerine getirirken yaptıkları işten zevk almaları bağlılık açısından oldukça önemli bir konudur. Bireylerin amaçları bir görevi yerine getirerek karşılığını almak olduğuna göre burada en önemli faktör öncelikle kişi-iş uygunluğu olarak görülmektedir. İşin birey tarafından algılanan özellikleri de (zorluğu, maddi getirisi, sağladığı beceriler, önem derecesi, sorumluluk alanı, anlamlılığı) ÖB düzeyini etkileyen önemli unsurlardandır.

Yapılan araştırmalar mavi yakalı çalışanların ÖB'larını çoğunlukla yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler, beyaz yakalı çalışanların ise bağlılıkların daha çok örgütsel faktörlerin etkilediğini göstermektedir (Cohen, 1992; aktaran İnce ve Gül, 2005).

Bir işin ÖB'ı etkileyen en önemli özelliği bireye sağladığı iş alanıdır. Geniş iş alanı daha çok görev ve sorumluluk gerektirdiğinden bireylerin deneyimlerinin artmasına ve neticesinde de bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır. İşin bürokratik ve rutin bir yapıya sahip olması bağlılığı azaltırken, meydan okuyucu bir iş bağlılığı artıracaktır, (Dixon ve diğerleri, 2005; Dick ve Metcalfe, 2001; Maxwell ve Steel, 2003; Çetin, 2004). Aynı zamanda yapılan işin önem derecesi ve başkaları tarafından nasıl algılandığı da bireylerin ÖB'larını etkileyen önemli faktörlerdendir.

2.4.2.2. Ücret Düzeyi

ÖB düzeyini etkileme gücüne sahip olan en önemli değişkenlerden biri ücrettir. Bireylerin birincil amaçları hayatlarını idame ettirmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek oranda gelir elde etmek olduğuna göre bu anlamda ücret önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret bireyleri motive ederken ÖB'in geliştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda örgüt üyeliğini devam ettirme kararına temel teşkil etme özelliğine sahip olan ücret düzeyinin adil bir şekilde belirlenmesi de çok önemlidir.

ÖB ve ücret düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan iki çalışmada da ÖB ve ücret düzeyinin pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Güçlü, 2006; Grusky, 1966; aktaran Maxwell ve Steel, 2003). Başka bir çalışmada ise İKY stratejilerinden biri olan finansal ödüller ile çalışanların bağlılıklarının pozitif yönde etkilenebileceği belirlenmiştir (Meyer ve Smith, 2000). Buna göre ücret düzeyi yükseldikçe bireylerin ÖB'ları güçlenmekte ve alternatif iş olanaklarının çekiciliği de azalmaktadır.

2.4.2.3. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları

Örgüt tarafından benimsenen yönetim şekli ve çalışanlara sağlanan katılım olanakları ÖB'ı etkileyen önemli bir faktördür. Baskıcı bir yönetim şekli çalışanların sorumluluk alanlarını daraltır ve çalışanlara yaptıkları işler hakkında kararlar alma olanağı tanımaz. Dolayısı ile çalışanların ÖB düzeyleri bu uygulamadan olumsuz yönde etkilenir. Katılımcı ve çalışanlarına değer veren bir yönetim şekli ise ÖB düzeyini artırır.

Katılım olanakları ÖB'in önemli bir belirleyicisidir. Katılım, karar verme ve bu kararı uygulama yetkisinin belli ölçüde işi yapanlara tanınması ve genişletilmesidir. Yönetime katılma, yönetici ve çalışanlar arasında psikolojik yakınlaşma sağlayan bir özelliğe sahiptir. Bireyler kendilerine katılma olanağı sağlayan örgüte ve amaçlarına daha fazla bağlanma eğilimi taşımaktadırlar. Aynı zamanda katılım bireylerin işten ayrılma niyetlerini de azaltıcı bir etkiye sahiptir (Eren, 1998).

Yapılan bir çalışmada katılım ve yetki devrinin çalışanların ÖB düzeylerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Brewer, 1996). Görüldüğü gibi çalışanların yaptıkları işlerde söz sahibi yani otonomiye sahip olmaları hem sorumluluk alanlarını neticesinde

de ÖB'larını artırmaktadır. Dolayısı ile çalışanların sorumluluklarını genişleten ve işlerinde söz sahibi olmalarına fırsat veren bir yönetim stili ÖB'ı pozitif yönde etkileyecektir.

2.4.2.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Çalışanların işyerlerinde karşılaştıkları önemli stres faktörlerinden olan rol belirsizliği ve rol çatışması ÖB üzerinde önemli etkilere sahiptir. Rol belirsizliği ve rol çatışması bireylerin çalışma huzurunu olumsuz yönde etkileyen örgütsel stres faktörlerindedir.

Rol çatışması, bireylere verilen birbirinden farklı ve tutarsız görevlerin yarattığı baskı sonucunda oluşur. Rol belirsizliği ise bireylerin ne yapacaklarını tam olarak bilememe durumlarıdır. Rol belirsizliği ve rol çatışması özellikle büyük örgütlerde önemli stres kaynaklarından. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının, iş tatmini ve örgütsel güven üzerinde yarattığı olumsuz etkiler göz önünde bulundurulduğunda örgüt açısından ne derecede önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir (Kırel, 2003).

Rol belirsizliği örgüt, rol çatışması ise daha çok birey kaynaklıdır (İnce ve Gül, 2005). Rol belirsizliği, bireylerin yerine getirdikleri görevlerin örgüt tarafından açık bir şekilde tanımlanmamış olması sonucunda ortaya çıkar. Dolayısı ile çalışanlar örgütün kendilerinden ne beklediğini bilmemekte ve belirsizlik durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Rol çatışmasında ise aynı anda bireylere farklı ve tutarsız roller verilmektedir. Bunun neticesinde ise bireyler kendi içlerinde hangi rolleri benimsemeleri gerektiği konusunda çatışma yaşamaktadırlar. Her iki durumda da bireyler görevlerini layıkıyla yerine getiremeyecekler ve örgüt verimliliği bundan olumsuz yönde etkilenecektir.

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının ÖB'ı ne yönde etkilediğine ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bir kısmı ÖB ile rol çatışması ve rol belirsizliğinin negatif yönde ilişkili olduğunu (Dixon ve diğerleri, 2005; Matson ve Dubinsky, 1979; aktaran Jaramillo ve diğerleri, 2005; Maxwell, 2003) tespit ederken, bir kısmı da aralarında ilişki olmadığı yönünde bulgulara ulaşmıştır. Jaramillo ve diğerleri (2005) yaptıkları çalışmada rol belirsizliği ve rol çatışması ile ÖB'ın ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir. Kwon ve Banks (2004) araştırmalarında görevin açıkça tanımlanması ile ÖB arasında ilişki olmadığı yönünde bir sonuç elde etmişlerdir.

Rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının ÖB ile negatif yönde ilişkili olduğunu gösteren

araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda rol kesinliğinin (belirliliği) ÖB üzerinde pozitif etki yaratması beklenmektedir (Baker, 1995).

2.4.2.5. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını yönlendiren önemli bir örgütsel faktördür. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin etkilediği ve etkilendiği değerler bütünüdür. Kültür, üyeleri tarafından paylaşıldığı ölçüde güçlü ve etkilidir.

Örgüt kültürü çalışanların toplu yaşamlarının bir neticesidir (Başaran, 1991).

Kültür, belirli bir grup dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların motifidir (Schein, 1990; çeviren Akbaba, 2002:7). Tanımdan da anlaşılabilieceği üzere örgütsel kültürün sahip olduğu bazı özellikler vardır. Bunlar; örgüt içinde üyeler tarafından paylaşılan değerlerden oluşması, bu değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi ve değerlerin üyeler için sembolik anlamlar taşımasıdır (Özkalp, 2003).

Örgüt üyelerinin paylaştığı güçlü bir kültürün yaratılması çalışanların örgütle bütünleşmelerinin sağlanmasında ve neticesinde de ÖB, motivasyon ve iş tatminlerinin artırılmasında önemli bir faktördür (Başaran, 1991; Başyiğit, 2006; İbicioğlu, 2000; Çetin, 2004).

Örgüt kültürü çalışanların aynı doğrultuda hareket etmelerini sağlayarak örgütsel etkinliği artırır. Paylaşılan güçlü bir kültür ÖB'ı belirleyici bir unsurdur. Aynı değerler ve paylaşımlara sahip bireylerin yarattıkları uyum ÖB'ı ve neticesinde de örgütsel başarıyı artırır.

ÖB ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada örgütsel kültürün ÖB'ı etkileme gücüne sahip olduğu ve aralarında güçlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Lok ve Crawford, 2004). Başka bir araştırmada ise örgütün sahip olduğu kültürel değerler ile ÖB arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada çalışanların kültürel norm ve değerlerini içeren durumsal kültür faktörleri ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki

olduğu belirlenmiştir (Tiryaki, 2005).

2.4.2.6. Örgütsel Adalet

Çalışanlar örgütlerin verdikleri kararlarda ve ödüllerin dağıtımında kullanılan kriterlerin objektif ve adil olmasını beklerler. Çalışanlar devamlı olarak maliyet-yarar hesabı yaparlar ve örgüte kattıkları değer oranında karşılık almayı beklerler. Bu noktada hissettikleri olumlu veya olumsuz duygular ÖB'ı belirleyici bir özellik taşıyacaktır. Örgüt tarafından maddi ödüllerin dağıtılmasında ve örgütsel kararların alınmasında kullanılan kriterlerin çalışanlarca farklı ya da adaletsiz olarak algılanması örgüt içinde çatışma ortamının oluşmasına neden olacaktır. Örneğin bir çalışan için alınan işten çıkartma kararının gerekçesi örgütte kalan çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanması durumunda örgütte kalan çalışanların ÖB'ları olumsuz yönde etkilenecektir.

Örgütsel adalet kavramı iki unsuru içermektedir. Bunlar; dağıtımsal ve prosedürel adalettir (İnce ve Gül, 2005):

Dağıtımsal Adalet: Örgütsel kaynakların çalışanlara adil olarak verilmesi dağıtımsal adaletin konusunu oluşturmaktadır. Dağıtımsal adalet, ücret ve ödüller gibi maddi kazançların objektif ölçütlere dayanarak dağıtılmasıyla ilgili çalışanların algısıdır. Çalışanlar elde ettikleri veya elde etmeyi bekledikleri kazançları başka çalışanlarla karşılaştırırlar. Eğer çalışanların algıları adaletli bir dağıtım yapıldığı yönünde ise ÖB bundan pozitif yönde etkilenecektir.

Prosedürel Adalet: Yönetim tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından adil olarak görülmesi prosedürel adalet ile ilgilidir. Örneğin çalışanlara ödenen ücretlerin neye göre belirlendiğinin algısı prosedürel adaletin kapsamına girer.

Örgüte karşı duyulan bağlılık büyük oranda terfi, ödeme ve kariyer fırsatları gibi ödüllerin dağıtılmasında kullanılan ölçütlere bağlıdır (Wallace, 1995). Dilek (2005) tarafından yapılan araştırma dağıtımsal adalet algısı ile duygusal ve normatif bağlılığın ilişkili olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda araştırma sonucuna göre çalışanların dağıtımsal adalet algıları eğitim düzeyleri yükseldikçe azalmaktadır. Bu sonuç eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha büyük beklentilere sahip olmalarından dolayı kaynaklanabilir. Ancak çalışanların bu beklentileri karşılanmazsa adalet algıları devamında da ÖB'ları olumsuz yönde etkilenecektir.

2.4.2.7. Örgütsel İletişim

Örgüt içindeki bilgi paylaşımı veya iletişim düzeyi ÖB'ı etkilemektedir. İletişim örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda açık bir iletişim sayesinde ortaya çıkabilecek problemler zamanında ve yanlış anlamalara neden olmadan çözümlenebilecektir.

Örgütsel iletişim, örgütten üyelere doğru, üyelere doğru ve örgüt üyelerinin arasında bilgilerin transfer edilme derecesidir (Price, 1997; aktaran Chen ve diğerleri, 2006). Tanımdan da anlaşılacağı üzere bilgilerin paylaşım düzeyi örgütsel iletişimin kalitesini belirler. Aynı zamanda örgüt hedeflerinin üyeler tarafından paylaşılmasında ve çalışanlara örgüt için değerli oldukları mesajının iletilmesinde de iletişim önemli bir görev üstlenmektedir. Bilgiler biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla aktarılabilir. Her iki durumda da bilgilerin doğru ve zamanında paylaşılması iletişimin etkinliği için oldukça önemlidir.

Örgütsel iletişim ve ÖB arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların bir kısmı aşağıdaki gibidir:

- Mercan (2006) ve Güçlü (2006) tarafından yapılan araştırmalarda ÖB ve iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Chen ve diğerleri (2006) Taiwan ve ABD'de çalışanların katıldığı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Her iki ülke verilerinin kombinasyonuna göre, ÖB ve örgütsel iletişim arasında önemli ölçüde pozitif bir ilişki vardır.
- Başyığıt (2006) yapmış olduğu araştırmada ÖB ve örgütsel iletişim arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Aynı araştırmada örgüt içindeki dedikodu ve söylentilerle ÖB arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi örgütsel iletişimin ÖB'ı etkileme özelliği vardır. Buradan hareketle örgütler iletişim kanallarını ve sistemlerini kuvvetlendirerek çalışanlarının ÖB düzeylerini etkileyebilecekleri söylenebilir.

2.4.2.8. Liderlik Tarzı

Yöneticilerin örgütü yönlendirmede benimsedikleri liderlik tarzı ÖB'ı etkilemektedir.

Çalışanların değer, düşünce ve önerilerini önemseyen liderler bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Liderlerin izleyicilerini etkileme potansiyeli oldukça yüksektir. Bu özellikleri dikkate alındığında liderlerin benimseyecekleri liderlik tarzlarının izleyicileri üzerinde sağlayacakları etkinin gücünü ve yönünü belirleyeceği söylenebilir.

Liderlik, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirine bağımlı iki veya daha fazla birey arasındaki ilişkileri içeren örgüt içi bir davranıştır şeklinde tanımlanabilir. Dönüştürücü ve işlemsel liderler ise, kendini takip edenlerin gereksinim ve hedeflerin dikkate alan, ortaya koyduğu değerlere ve kendisine inanılan, ileriye görebilen, risk üstlenmekten kaçmayan ve var olan durum dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderler olarak tanımlanabilirler (Kırel, 2003; Dilek, 2005). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderler izleyicilerinden farklı özelliklere sahip kişilerdir. Bu özellikler sayesinde liderlerin arkasından gidilir. Dolayısı ile örgüt içindeki amaçların çalışanlar tarafından kabullenilmesi ve bu doğrultuda davranış sergilenerek örgüte bağlılık duyulması büyük ölçüde liderlerin özelliklerine ve tarzlarına bağlı olduğu söylenebilir.

Etkin bir şekilde ortaya koydukları vizyon ve misyonu izleyicileri ile paylaşma ve onlara kabul ettirmede farklı becerilere sahip olan liderler, çalışanların kendilerinin ve örgüt amaçlarının uyumunun sağlanmasını ve örgütle bütünleşme sürecini kolaylaştırmaktadırlar (İşcan, 2006).

Liderliğin ve benimsenen liderlik tarzının ÖB'ı ne yönde etkilediğine ilişkin yapılan araştırmalarda elde edilen bazı bulgulara aşağıda yer verilmiştir:

- Blau (1985) ilişki odaklı liderlik tarzının ÖB'ı görev odaklı liderlik tarzından daha çok etkilediğini belirlemiştir (Blau, 1985; aktaran Dick ve Metcalfe, 2001, 2001).
- Dilek (2005) tarafından yapılan araştırmada dönüştürücü liderlik uygulamalarının duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği yönünde bir sonuca ulaşılmıştır.
- İşcan (2006) dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların örgütsel özdeşleşme derecelerini artırdığını saptamıştır.
- Lok ve Crawford (2004) çalışmalarında elde edilen bulgular liderlik tarzının ÖB'ı

ve iş tatminini etkilediği yönündedir.

Yapılan araştırmalar da benimsenen liderlik şeklinin ÖB'ı etkileme gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ÖB'ı geliştirmek isteyen örgütler için önemli bilgiler sağlamaktadır.

2.4.2.9. Örgütsel Güven

Çalışanların örgüte karşı güven duymaları ÖB'ı olumlu yönde etkilerken, güvensizlik duymaları ise ÖB'ı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluk aynı zamanda çalışma huzurunun da bozulmasına neden olmaktadır. Güven karşılıklı olarak olumlu düşüncelere ve karşı taraftan kötülük veya zarar gelmeyeceği yönündü beklentilere sahip olmaktadır. Güvenin bu özelliği dikkate alındığında örgüte güven duymayan çalışanların ÖB geliştirmelerinin mümkün olmayacağı söylenebilir.

Güven, karşı tarafın inanırlılığı ve bağlanılabilirliği hakkındaki algılamaları içermektedir. Verilen sözlerin tutulması, etkin bir iletişimin yaratılması, adil ve tutarlı olunması, hataları kabullenip suçlamalardan kaçınılması güven ortamının oluşturulmasında önemli faktörlerdir. Aynı zamanda iki tarafı oluşturan çalışanlar ve örgüt arasında bilgi, algı ve hislerin paylaşımı güven ortamının oluşmasını kolaylaştırır. Araştırmalar örgütte güven duygusu eksikliğinin ÖB, performans ve ürün kalitesinin düşmesine, bununla birlikte çalışanların işten kaçma ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olduğunu göstermektedir (Büyükdere ve Solmuş, 2007).

Kwon ve Banks (2004) örgütsel özelliklerden olan örgütsel güven faktörünün ÖB üzerinde pozitif bir etki yarattığını belirlemişlerdir. Dixon ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada da yüksek düzeydeki örgütsel güvenin ÖB ve iş tatminine neden olduğu saptanmıştır.

Çalışanların örgüt politika ve uygulamalarının adaletli olduğuna inanmaları ÖB'ı belirleyen önemli bir unsurdur. Dolayısı ile örgütten beklenen örgütsel güven ortamını yaratacak ve sürekliliğini sağlayacak uygulamaların objektif olarak yürütülmesidir. Aynı zamanda bu ÖB'ın geliştirilmesini de sağlayacaktır.

2.4.2.10. Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanların örgüt tarafından desteklendikleri konusundaki algıları ÖB'ı olumlu yönde etkilemektedir. Her şeyden önce destek gören bireyler önemsendiklerini ve örgüt için

değerli olduklarını hissedeceklerdir. Örgütsel destek, çalışanlara yatırım yapılmasıyla veya herhangi bir konuda önerilerinin dikkate alınması şeklinde verilebilir. Bireylere verilen destek çalışanlara örgüt üyeliklerini devam ettirme konusunda örgütün istekli olduğunu gösterecektir. Örneğin çalışanlara kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için verilen destek, örgütün çalışanlarını değerli bulduğunu ve onlara yatırım yaparak gelecekte de örgütte kalmaları yönünde bir niyete sahip olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlarda bu desteğe bağlılıklarını güçlendirerek karşılık vereceklerdir. Bu noktada örgütsel desteğin her iki tarafında karşılıklı olarak birbirlerine bağlanmasını sağlayıcı bir rol üstleneceği söylenebilir.

Destekleyici bir örgütün sahip olduğu bazı özellikler vardır. Bu özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların yaratıcı fikirlerine değer vermek, çalışanların başarılarını takdir etmek ve nispeten bir iş güvenliği sağlamak, örgüt içi iletişim kanallarını açık tutmak, çalışanların hepsine karşı eşit mesafede durmak ve çalışanların düşüncelerini de göz önünde bulundurarak kararlar almaktır (Özdevecioğlu, 2003). Bu özellikler bireylerin desteklenme yönündeki algılarının sağlanmasında önemli faktörlerdir.

Çalışanlar tarafından algılanan desteğin bağlılık düzeyi üzerinde etkisini inceleyen bazı araştırmaların bulguları şu şekildedir:

- Jaramillo ve diğerleri (2005) yönetici desteği ve ÖB arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Currie ve Dollery (2006) araştırmalarında örgütsel desteğin azalmasıyla birlikte çalışanların duygusal bağlılıklarının da azaldığını tespit etmişlerdir.
- Dick ve Metcalfe (2001) çalışmalarında yönetimsel ve örgütsel desteğin ÖB'ı güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır.
- Özdevecioğlu (2003) yapmış olduğu araştırmasında duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirlemiştir. Aynı araştırmada en güçlü ilişki duygusal bağlılık ve örgütsel destek arasında ortaya çıkmıştır.
- Orpen (1997) biçimsel mentorluk desteğinin ÖB üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Araştırma biçimsel mentorluk desteği alan çalışanların işlerine karşı daha yüksek motivasyon hissettiklerini ve örgütlerine karşı daha

güçlü bir şekilde bağlandıklarını ortaya koymuştur.

- Kidd ve Smewing (2001) danışmanlık desteği ile ÖB arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Ancak ÖB ve danışmanlık desteği ilişkisinin cinsiyet faktöründen etkilendiğini belirlenmiştir. Buna göre bayanların ÖB'ları danışmanlık desteği tarafından pozitif yönde etkilenmektedir.
- Meyer ve Smith (2000) tarafından yapılan araştırmada İKY değerlendirme ölçütleri olan örgütsel destek ve örgütsel adalet ile duygusal ve normatif bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak devamlılık bağlılığı ile anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

2.4.2.11. Kariyer Geliştirme ve Terfi İmkanları

Çalışanlarına kariyer hedeflerine ulaşmaları için destek veren örgütler bağlılığın geliştirilmesinde önemli katkılar sağlarlar. Çalışanlarına kariyer geliştirme ve terfi imkanları sunan örgütler işgücünün potansiyelini ortaya çıkartmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar yeni yetenek ve beceriler kazanırken aynı zamanda örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedirler.

Günümüzde artık çalışanlar güvenli bir iş aramaktansa farklı örgütlerde istihdam edilebilirliklerini artırmaya odaklanmışlardır. Aynı şekilde örgütlerde artık iş güvenliği sunarak çalışanların bağlılıklarını yönetmekten vazgeçmişlerdir. Bunun yerine örgütler çalışanların yetenek ve deneyimlerini geliştirerek onları örgüte kazandırmakta ve bağlamaktadırlar (Baruch, 2001; aktaran Baruch, 2004).

Gelenekselden modern kariyer anlayışına doğru bir gidişin yaşandığı günümüz iş dünyasında ÖB'in sağlanması ve güçlendirilmesi büyük oranda çalışanlara sağlanan kariyer imkanlarına bağlı olduğu düşünülmektedir. Küçülme, yeniden yapılanma ve dış kaynaklardan yararlanma gibi yönetim yaklaşımları bireylerin eskiden olduğu gibi uzun dönemli bir biçimde istihdam edilemeyecekleri sonucunu ortaya çıkartmıştır. Tüm bu uygulamalar bağlılığın anlamının değişmesine neden olmuştur. Bireyler kendilerine ve kariyerlerine katkı yapan örgütlere karşı bağlılık geliştirme yönünde tavır sergilemektedirler. Dolayısı ile ÖB'in bireylere sağlanan kariyer geliştirme ve terfi imkanlarından etkilendiğini söyleyebiliriz. Çalışanlar sahip oldukları işlerini kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda fırsat olarak görürler. Bu yüzden kariyer hedeflerine ulaşmalarında destek gördükleri örgüte güçlü bir şekilde bağlılık

geliştirirler.

Örgüt çalışanlarının kendi kariyerlerini yönetmeleri doğrultusunda meydan okuyucu iş fırsatları peşinde koşmaları beklenen bir durumdur. Bu aşamada ÖB, çalışanların kariyer fırsatlarını örgüt içinde aramaları hususunda önemli bir rol üstlenmektedir (Taylor, 2001). ÖB düzeyi, kariyer geliştirme ve terfi imkanlarından hem etkilenmekte hem de bireylerin kariyer hedeflerini örgüt içinde aramaları konusunda onları etkilemektedir. Bu karşılıklı etkileşimin bireyler ve örgütler için önemli yararları bulunmaktadır. Örgüt çalışanlara yeni beceri ve deneyimler kazandırma yönünde yatırımlarını yaparak, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını desteklemektedir. Bu desteği algılayan çalışanlar ise hem örgüte bağlılıklarını hem de örgüt etkinliğine sağladıkları katkıları artırmaktadırlar.

Verilen terfi kararları da kariyer geliştirme imkanı gibi ÖB'ı etkilemektedir. Terfi bireylerin buldukları pozisyonlardan daha üstteki bir pozisyona geçmelerini ifade etmektedir. Bireyler üst pozisyonlara yükseldikçe sorumluluk alanları, otonomileri ve elde ettikleri kazançları artmaktadır. Bu durum ÖB'ı olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısı ile çalışanların terfi beklentileri ve bu beklentilere aldıkları karşılık bağlılıklarını belirleyici bir unsur olarak görülmektedir. Aynı zamanda verilen terfi kararlarının objektif kriterlere dayandırılması çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütler giderek basıklaşmakta başka bir ifadeyle kademe sayılarını azaltmaktadırlar. Bu durum örgüt içindeki kariyer yollarının da değişmesine neden olmaktadır. Kariyer yolları yukarıya tırmanmayı sağlamaktan çok, sağa ve sola hareket etmeyi bu doğrultuda terfi etmeden de farklı deneyim ve beceriler kazanmayı sağlamaktadır. Bu yönde transferler ve yer değiştirmeler önem kazanmaktadır. Bireyler bu uygulamalar ile yeni deneyim ve beceriler kazanmaktadırlar. Aynı zamanda kariyer tatminlerini artırarak örgüte bağlanma ve örgüt üyeliklerini sürdürme isteklerini güçlendirmektedirler.

Kariyer geliştirme ve terfi imkanlarının ÖB üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak yapılan araştırmalardan bazılarında elde edilen bulgulara çalışmanın 3. bölümünde “Kariyer Geliştirme ve ÖB Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma Bulguları” kısmında yer verilecektir.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların ÖB düzeylerini etkileyen örgüt dışı faktörler, profesyonellik ve bireylerin alternatif iş bulma imkanlarıdır. Çalışmanın bu kısmında örgüt dışında yer alan bu faktörlere yer verilecektir.

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik bireylerin mesleklerine duydukları bağlılık ile ilgili bir kavramdır. ÖB ve profesyonellik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda en çok üzerinde durulan konu ise, bireylerin aynı anda hem profesyonelliklerine hem de çalıştıkları örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyup duymayacaklarıdır.

Genel olarak profesyonellik, bireylerin meslekleriyle kendi aralarındaki psikolojik ilişkiyi temel alan ve mesleklerinin yaşamlarındaki önemini vurgulayan bir kavramdır (Baysal ve Paksoy, 1999; Tak ve Aydemir, 2003). Profesyonel çalışanlar mesleklerine sarılırlar ve meslekleriyle özdeşirler (Poon, 2004).

Profesyoneller meslekleriyle ilgili geçerliliğine inandıkları kurallarını kendileri koymak isterler. Bu anlamda otonomi onlar için oldukça önemlidir. Aynı zamanda işlerini yerine getirirken sosyal sorumluluk duygusu ile hareket eden profesyoneller, kendi alanlarıyla ilgili çeşitli meslek kuruluşlarıyla sürekli iletişim halindedirler (İnce ve Gül, 2005). Profesyonelliğine bağlı olan bireylerin kendilerine daha yüksek kariyer hedefleri koydukları ve bu hedeflere ulaşma konusunda profesyonelliğine daha az bağlılık duyanlara göre daha çok ısrarcı davrandıkları ileri sürülmektedir (Poon, 2004). Bu doğrultuda mesleğine yüksek bağlılık duyan bireylerin aynı oranda örgüt etkinliğine sağladıkları katkının da yüksek olacağı söylenebilir.

İlgili literatür profesyonellerin artan sayıda bürokratik örgütlerde istihdam edildiklerini vurgulamaktadır. Bu durum profesyonel ve bürokratik örgütlerin amaçları arasında bir çatışmanın yaşanabileceği ihtimalini ortaya çıkartmaktadır. Bu çatışmanın ise profesyonelliğe veya örgüte daha çok bağlılık duyularak çözümlenebileceği ileri sürülmektedir. Ancak bireylerin aynı anda hem profesyonelliklerine hem de örgütlerine karşı yüksek bağlılık duyabilecekleri alternatif bir bakış açısıdır (Wallace, 1995). Allen ve Meyer yaptıkları bir araştırmada profesyonellerin hem mesleklerine hem de örgütlerine yüksek düzeyde bağlanabileceklerini belirlemişlerdir. Aynı

araştırmada bağıllık düzeyinin birine yüksek birine düşük veya her ikisine de düşük olabileceği tespit edilmiştir (Meyer ve Allen, 1984; aktaran Kwon ve Banks, 2004).

Profesyonellerin mesleklerine yaptıkları yatırımlar oldukça fazladır. Dolayısı ile çalıştıkları örgütlerden beklentileri ve kariyerleriyle ilgili hedefleri profesyonel olmayanlara göre daha yüksektir. Örgütsel amaç ve profesyonel amaçların çatışma durumunun oluşmaması veya ortadan kaldırılması için profesyonel çalışanlara beceri ve deneyimlerini artırma imkanları sunulmalıdır. Bu aşamada kariyer geliştirme programları muhtemel bir çatışmayı engelleyici bir rol üstlenebilir. Profesyonellerin ÖB'lerinin geliştirilmesinde beceri ve deneyim portföylerine sağlanacak her katkı bağıllığın artırılmasında temel bir faktör olacaktır.

Modern kariyer yaklaşımları bireylerin örgütlerinden çok mesleklerine bağlanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu aşamada geleneksel kariyer anlayışının ÖB, modern kariyer anlayışının ise profesyonel bağıllık odaklı olduğu ileri sürülebilir. Kariyer geliştirme burada her iki anlayışın ortak bir noktada buluşmasını sağlayan bir faktör olarak görülebilir.

Profesyonel ve ÖB'in arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Bu araştırmalardan bazılarında aşağıda yer verilmektedir:

- Cengiz (2002) hemşire ve doktorların katıldığı mesleki ve ÖB arasındaki ilişkinin niteliğini incelediği araştırmasında her iki bağıllık arasında birbirini destekleyen pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada hemşirelerin ve doktorların ÖB düzeylerinde belirgin bir fark bulunamazken, her iki grubun da örgütlerine kıyasla mesleklerine daha çok bağlı oldukları belirlenmiştir. Aynı araştırmada doktorların hemşirelere oranla mesleklerine daha yüksek bağıllık duydukları saptanmıştır.
- Kwon ve Banks (2004) 157 hesap uzmanının katıldığı örgütsel ve profesyonel bağıllık ile ilişkili faktörleri belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada sertifikaya sahip olan hesap uzmanlarının sahip olmayanlara göre profesyonel bağıllıklarının daha yüksek olduğu ve yüksek pozisyonlarda bulunan uzmanların daha düşük pozisyonlarda bulunanlara göre profesyonel bağıllıklarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yine araştırmada örgütsel ve

profesyonel faktörlerden biri olan ilerleme fırsatları bağımsız değişkeninin anlamlı bir şekilde örgütsel ve profesyonel bağlılığın her ikisi ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir.

- Wallace (1995) ABD’de gerçekleştirdiği araştırmasına avukatlık bürolarında (profesyonel örgütler) çalışan 583 avukat ve kamu-özel örgütlerinde (profesyonel olmayan örgütler) çalışan 147 avukat katılmıştır. Araştırmada profesyonel örgütlerde çalışan avukatların hem örgütlerine hem de profesyonelliklerine duydukları bağlılıklarının profesyonel olmayan örgütlerde çalışan avukatlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

2.4.3.2. Alternatif İş İmkanları

Çalışanların örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de işten ayrıldıktan sonra bulabilecekleri iş fırsatları hakkında sahip oldukları algılarıdır. Aynı zamanda alternatiflerinin çok olduğunu düşünen bireylerin dikkatleri örgüt dışına yönelebilecektir. Alternatif iş imkanlarının yanında bireylerin çalıştıkları örgütte sahip oldukları imkanları (ücret düzeyi, sorumluluk, iş alanı gibi) başka bir örgütte bulamayacakları algısı da ÖB’ı olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum özellikle aynı örgütte uzun yıllar çalışılmasının neticesinde o örgütteki işleri iyi bilmek sonucu oluşmaktadır. Bu birikim bireyleri aynı örgütte daha üst pozisyonlara ulaştırabilirken, başka bir örgüte girmede çok önemli bir yetkinlik olmayabilecektir. Dolayısı ile bunu algılayan bireyler buldukları örgüte karşı daha güçlü bir şekilde bağlanabileceklerdir.

Bireylerin istihdam edilebilme özelliklerinin ve eğitimlerinin yüksek olması alternatiflerin artmasına neden olmaktadır. Ancak alternatif iş imkanları bireysel özelliklerden etkilendiği kadar ülkenin işsizlik oranı, ekonomik durumu ve bireylerin çalıştıkları sektörlerin koşulları gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Yine bireylerin istihdam edildikleri sektörün gücü de alternatif iş fırsatları sunma potansiyeli ile doğrudan ilişkilidir. Türkiye’deki işsizlik oranının yüksekliği göz önünde bulundurulduğunda nispeten iş imkanlarının kısıtlı olduğu söylenebilir.

Algılanan iş fırsatları özellikle örgüte girişin ilk dönemlerinde daha çok etkilidir. Uzun süre aynı örgütte çalışan bireyler için alternatiflerin varlığı geliştirilen bağlılığı çok etkilememektedir (Yılmaz, 2003). Bireylerin zamanla yatırımlarının artması ve örgüte,

arkadaşlarına, yönetimlerine, müşterilerine gibi birçok boyuta olan bağlılıklarının güçlenmesi bu durumun nedeni olarak görülebilir. Ancak alternatiflerinin olmadığını düşünen bireylerin örgütte kalmaya devam etmeleri iş tatminlerinin ve performanslarının yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Çalışanların alternatifsizlik yönündeki algıları örgüte karşı negatif davranışlar sergilemelerine ve ÖB'larını azaltmalarına neden olabilecektir.

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, yüksek lisans yapmış bireylerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıklarından 6 ay sonra alternatif iş teklifleri almadıklarında ÖB'larının arttığı saptanmıştır. Yüksek ücretle işe alındıklarında ise alternatif iş imkanlarının varlığı ÖB düzeylerini etkilemediği belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005).

2.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları

O'Reilly ve Chatman'a göre psikolojik bağlılık; bireylerin örgüt özelliklerini ve değerlerini içselleştirme derecelerini yansıtır. Onlara göre bireylerin örgüte karşı geliştirdikleri psikolojik bağlılık üç boyuta ayrılmaktadır. Bunlar; uyum veya ödüllere karşı araçsal bağlılık, özdeşleşme veya yakın ilişki odaklı bağlılık, içselleştirme veya bireysel ve örgütsel değerlerin uygunluğudur (O'Reilly ve Chatman, 1986; aktaran Bennett, 2002).

ÖB'in her boyutu örgüt açısından farklı sonuçlar getirmektedir. Çalışmanın bu kısmında uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına detaylı olarak değinilecektir.

2.5.1. Uyum Boyutu

Bireylerin örgüte karşı bağlılık geliştirmelerinin ön şartı örgütsel ve bireysel amaç ve değerlerin uyumudur. Çünkü bireyler örgüt amaç ve değerlerini kendileriyle uyumlu görmezlerse örgüte karşı bağlılık geliştiremezler. Dolayısı ile bağlılığın ilk aşaması bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğudur (İbicioğlu,2000).

Bazı durumlarda insanlar bir örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yolu ile bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık uyum olarak adlandırılmaktadır (Brockner ve diğerleri, 1992; aktaran Balay, 2000:96).

Bireylerin uyum davranışları sergilemelerinin nedeni bazı araçsal ödüllere ulaşmaktır. Bu ödüller ortadan kalktığında veya azaltıldığında bireylerin olumsuz tepki

göstermeleri beklenen bir durumdur. Bu karşılıklı değişim ilişkisinde bireylerin elde etmeyi umdukları ödüllerin değeri artıkça bireylerin örgüte karşı daha güçlü bir şekilde araçsal bağlılık geliştirecekleri söylenebilir. Uyum bağlılığına sahip bireyler maliyet-fayda hesabına göre hareket edecekleri için örgüt etkinliğini artırmada gönüllülük esasına dayalı fazladan bir çaba sarf etmeyecekleri söylenebilir.

2.5.2. Özdeşleşme Boyutu

Bireylerin örgüt başarısı için fazladan çaba sarf etmeleri onların örgüte olan bağlılıklarının derecesini gösteren kriterlerden biridir. Beklenenden fazla sarf edilen çaba sadece örgüte duyulan bağlılıkla açıklanabilir (İbicioğlu, 2000).

Çalışanların örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmeleri özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan bir etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler (İnce ve Gül, 2005).

Örgütle özdeşleşen çalışanlar uyum boyutunda olduğu gibi sadece değişim ilişkisi doğrultusunda hareket etmezler. Gerektiğinde örgüt için gönüllü olarak fazladan çaba sarf edebilirler. Uyum bağlılığına sahip çalışanlar ile karşılaştırıldığında özdeşleşme bağlılığına sahip çalışanların örgüt başarısına sağlayacakları katkının daha fazla olacağı söylenebilir.

2.5.3. İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme, bireylerin gözünde örgütün uygulama ve amaçlarının çok daha fazla önem taşımasıdır. Bireysel ve örgütsel amaçların örtüştüğü ölçüsünde çalışanlar, örgüt değer ve amaçlarını içselleştirirler (İbicioğlu, 2000; İnce ve Gül, 2005).

İçselleştirme boyutu bağlılıkta son ve örgüt tarafından en değerli bulunan aşamadır. Çünkü bu aşamada örgüt amaçlarını içselleştirmiş bireyler, örgüt başarısına katkı sağlamak için kendilerinden beklenenden daha fazla çaba sarf edeceklerdir.

İçselleştirme, kendi kendini devam ettirici (self-maintaining) olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha zor hem daha uzun zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni

bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bunun için zorlamasız ve baskısız davranır (Handy, 1985; aktaran Balay, 2000:101).

Örgütsel değişimde örgüt amaçlarını içselleştirmiş bireyler değişimi karşı çıkmadan kabul edecekler ve bu yönde de örgüt için önemli katkılarda bulunacaklardır. Çalışanlar örgüt başarısını kendi başarıları olarak gördüklerinden tatmin düzeyleri yüksek olacaktır. İçselleştirme bağlılığına sahip çalışanların örgütte kalma kararlarında yaptıkları yatırımlardan ziyade, örgüte daha çok katkı sağlama güdüsü ön plana çıkacaktır.

2.6. Örgütsel Bağlılık Süreci

Örgütsel bağlılık süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; işe alma ve seçme ile sosyalleşme aşamalarıdır. Bireylerin her iki aşamada yaşadıkları deneyimler önemli ölçüde örgütte kalma kararlarını etkileyecektir.

2.6.1. İşe Alma ve Seçme

İşe alma ve seçme süreci bireylerin eğitim, beceri ve deneyimleri gibi özelliklerinin doldurmaya aday oldukları pozisyonların gerekleri ile karşılaştırmasından oluşmaktadır. Seçme aşamasında adayların beklentilerinin ve örgütün sağlayabilecekleri açık bir şekilde ortaya konursa, bireylerin işe başladıklarında yaşamaları muhtemel olan hayal kırıklığının önüne geçilmiş olunacaktır.

Bireylerin geçmiş iş deneyimleri ve bireysel özellikleri onların bağlılık eğilimlerini şekillendirmektedir. Buna göre bağlılık eğilimi, bireylerin daha sonra örgüte karşı geliştirecekleri bağlılığı belirleyici ve pozitif olarak etkileme özelliğine sahip bir ilişki kurmaktadır (Mowday ve diğerleri; aktaran Lee ve diğerleri, 1992).

Mowday ve diğerleri (1982) bağlılık eğilimi ile ilgili üç kategori tanımlamışlardır. Bunlardan ilki kişisel özelliklerdir. Örneğin örgüte yüksek kariyer hedefleriyle gelen bireyler düşük hedeflerle gelenlere göre ÖB'ları daha güçlü olacaktır. İkinci kategori beklentilerdir. Bireylerin beklentileri yeni iş deneyimlerine referans olacaktır. İşe yeni giren bireyler daha çok pozitif beklentilere sahip olurlarsa deneyimleri de bundan olumlu yönde etkilenecektir. Üçüncü kategori ise örgütsel seçim faktörleridir. Bu faktörler bireylerin örgüte girmeye ilgili aldıkları kararları belirleme özelliğine sahiptir (Mowday ve diğerleri, 1982; aktaran Lee ve diğerleri, 1992). Bağlılık eğilimi

örgüte girişten önce gelişir, etkileri örgüte giriş esnasında ortaya çıkar ve gerçek ÖB ile sonuçlanır (Lee ve diğerleri, 1992).

Örgütler seçim süreçlerinde bireylerin yetkinliklerinin yanında bağlılık eğilimlerini de dikkate almalıdırlar. Eğer bağlılık eğilimi yüksek olan bireyler seçilirse doğrudan örgüt başarısı bundan etkilenecektir. Çünkü bağlılığın gelişmesi ve güçlenmesi uzun zaman alır. Buna göre bağlılık eğilimleri yüksek olan bireylerin daha sonra örgüte karşı geliştirecekleri ÖB'ları bu durumdan pozitif yönde etkilenecektir.

Lee ve diğerleri (1992) bağlılık eğiliminin ÖB ve isteğe bağlı işgücü devri üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, yüksek bağlılık eğiliminin ÖB ile pozitif, işgücü devri ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu araştırma aynı zamanda bireylerin doğru bir şekilde seçilerek işe alınmalarının ÖB açısından ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

2.6.2. Sosyalleşme

Bireylerin işe başladıktan sonra örgütte geçirdikleri ilk günleri daha çok örgütü ve iş yapma şekillerini gözlemleyerek geçmektedir. Karşılıklı olarak örgüt ve bireylerin birbirlerini tanıdıkları ve beklentilerine ne ölçüde karşılık alabilecekleri yönündeki ilk düşüncelerinin ortaya çıkması bu sürecin en önemli özelliklerini oluşturmaktadır.

Örgüte girdikten sonra geçen bir ay çalışanların iş tutumlarını geliştirmede önemli bir zaman dilimi olarak görülmektedir. Aynı zamanda bu sürecin işe yeni başlayan çalışanların tepkileri üzerindeki etkileri birçok araştırmaya konu olmaktadır (Baker, 1995; Dixon ve diğerleri, 2005).

Sosyalleşme, bireylerin değerleri, beklenen davranışları ve örgüt içindeki rollerini yerine getirmeleri için gerekli sosyal bilgiyi öğrendikleri süreçtir (Kirel, 2003:285). Başka bir tanıma göre ise sosyalleşme, örgüte yeni girenlerin diğer çalışanların gördüğü gibi görebilmek için algılarını değiştirdiği süreçtir (Balci, 2000; aktaran Ulutaş, 2003).

Yeni bir işe başlayan çalışanların hepsi bu süreçten geçerler. Aynı zamanda her örgüt değişikliği bu sürecin yeniden yaşanmasını gerekli kılar. Çünkü her örgütün iş yapma şekilleri, iletişimi, kültürü ve yönetim şekli birbirinden farklıdır. Bu süreç örgütlere özgü olan bu unsurları öğrenmeyi ve uyum sağlamayı içerir. İşe alınma aşamasında

örgütsel ve bireysel amaçların uyum gösterdiği bireylerin seçilmesi sosyalleşme sürecinin daha kısa bir zamanda gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Meyer ve diğerleri (1991) örgütte geçirilen ilk yılın ÖB'ı ne yönde etkilediğine ilişkin, giriş öncesi ve giriş sonrası faktörlerle ÖB arasındaki ilişkinin incelendiği boylamsal bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaya üniversiteden yeni mezun olan ve sürekli statüde işe başlayan 157 kişi katılmıştır. Katılımcılara işe başlamadan önce, başladıktan 1 ay, 6 ay ve 11 ay sonra dört anket gönderilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular şu şekildedir: Bireylerin alternatif iş bulma güçlükleri ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğu, giriş öncesi faktörlerden olan karar niteliğinin çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri duygusal bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Araştırma verileri duygusal bağlılığın gelişmesinde çalışanların ilk ayda kazandıkları tecrübelerin irade, geri dönülmezlik ve karar niteliği gibi faktörlerden daha önemli olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucuna göre işe girişten önceki ve sonraki zaman diliminde olumlu deneyimlerin ÖB'ı pozitif yönde etkilemektedir.

Bu araştırma sosyalleşme sürecinin bireylerin daha sonra geliştirecekleri ÖB üzerinde önemli etkilerinin olabileceğini göstermektedir. Dolayısı ile bu sürecin etkinlikle yönetilmesi, örgüte bağlı çalışanların yaratılmasında kritik bir faktör olduğu söylenebilir.

2.7. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Bireylerin ÖB düzeyleri daha önce de ifade edildiği gibi bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerden farklı derecelerde etkilenmektedir. Bu faktörlerin etki derecesi ÖB düzeyini belirlemektedir. Neticesinde ise örgüt için olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilebilecek davranışlar ve tutumlar ortaya çıkmaktadır.

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir (Suliman, 2002; aktaran İnce ve Gül, 2005: 94).

Tablo 2.6 ÖB düzeylerinin muhtemel sonuçlarını özetlemektedir. Düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeylerinin çalışanlar ve örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçları bu

tabloda yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi her bağlılık düzeyinin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bağlılığı genelleştirmek ve güçlendirmek isteyen örgüt yönetimi tüm bu faktörleri göz önünde bulundurmalı ve bu doğrultuda politikaları belirlemelidir.

Tablo 9: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgören zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterli, Sadakat ve Görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme, ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkilikte düşüş
Yüksek Örgütsel Bağlılık	Bireysel mesleki Gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgüte ödüllendirilmesi, Bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli İşgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall (1987; aktaran İnce ve Gül, 2005: 93-94)

Araştırmanın bu kısmında ÖB ile performans, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye değinilecektir.

2.7.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, bireylerin çalışmaları ile örgüt verimliliğine yapmış oldukları katkının düzeyidir. Örgüte güçlü bir şekilde bağlanan çalışanların örgüt başarısına yüksek düzeyde katkı sağlamaları beklenmektedir.

Örgütsel açıdan bağlılığın önemli olması çalışan performansı üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Benkoff'a göre; bağlılığın 30 yıldır en popüler araştırma konusu olmasının asıl nedeni performans üzerindeki etkisi olduğu varsayımdır. Çünkü halen performans ve ÖB arasındaki ilişkinin varlığı kesin değildir (Benkoff, 1997; aktaran Maxwell ve Steel, 2003).

Performans çok boyutlu ÖB ile genel ÖB ölçümünden daha kuvvetli ilişki göstermektedir (Taylor, 2001). ÖB çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Her boyutu farklı faktörlerden farklı derecelerde etkilenirken sonucunda da her boyutunun ilişkili olduğu davranışlar ve bu davranışların sergilenme düzeyi değişmektedir.

Allen ve Meyer'e (1990) göre, duygusal bağlılıkları güçlü olan bireyler örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları için performansları yüksek olacaktır. Devamlılık bağlılığı güçlü olan bireyler ise yatırımları yüksek veya başka alternatifleri olmadıkları için kendilerini örgütte kalmak için zorunlu hissedeceklerdir. Bu zorunluluk performansın düşmesini sağlayıcı bir neden olabilecektir.

Performans ve ÖB arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmaların bazı bulguları şu şekildedir:

- Suliman ve Iles (2000b) yaptıkları araştırmada duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Performans duygusal bağlılık ile en güçlü, devamlılık bağlılığı ile orta düzeyde, normatif bağlılıkla ise daha düşük düzeyde pozitif yönde ilişkilidir.
- Taiwan'dan 87 ve ABD'den 57 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada ÖB ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Yapılan bir araştırmada bireylerin duygusal bağlılık düzeylerinin performans üzerinde, ÖB düzeylerinden daha güçlü bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır (Gilder, 2003).

- Gupta ve diğeri (1998) yaptıkları araştırmada örgütsel değer ve amaçlara bağlılık ile performans düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu belirlenmişlerdir.

Yukarıdaki araştırma bulguları dikkate alındığında ÖB'in bireylerin performans düzeylerini etkilediği ve bu etkinin pozitif yönde ortaya çıktığı söylenebilir. ÖB'in bu etkisi göz önünde bulundurulduğunda örgütler için bağlı çalışanların neden bu kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

2.7.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Örgüt amaçlarını ve değerlerini içselleştirmiş bireyler örgütlerine, arkadaşlarına, işlerine daha güçlü bir şekilde bağlanacaklardır. Bu bağlılık çalışanların devamsızlık gibi örgüt için olumsuz olan davranışları sergileme olasılıklarını azaltacaktır. Dolayısı ile güçlü ÖB ile devamsızlık arasında negatif bir ilişkinin bulunması beklenen ve arzu edilen bir durumdur.

Devamsızlık, çalışanın iş programında yer almasına rağmen iște bulunmamasıdır (Savery ve diğeri, 1998). ÖB'in ilişkilendirildiği devamsızlık bireylerin isteği ile yani herhangi bir zorunluluk olmamasına rağmen işe gelmeme durumudur. Çünkü bireylerin dışında gelişen örneğin bir hastalık veya kaza nedeniyle yapılan devamsızlığın ÖB tarafından etkilenmesi söz konusu değildir. ÖB'in etkilediği düşünölen devamsızlık daha çok çalışanların insiyatifleri doğrutusunda gerçekleşenlerdir.

Yapılan ilk araştırmalar ÖB ile işgücü devri, işe geç kalma ve devamsızlıkla aralarında negatif bir ilişki olduğunu desteklemesine rağmen, daha sonra yapılan araştırmalar bu ilişkinin daha az inandırıcı olduğunu göstermektedir (Luthans, 1992).

Wooden'e göre; ÖB devamsızlık üzerinde etki eden "en önemli" faktördür. Ona göre daha yüksek ÖB düzeyi devamsızlıkla negatif yönde ilişkilidir ve ÖB düzeyinin artırılması devamsızlığın ve işgücü devrinin azaltılmasını sağlayacaktır (Wooden, 1995; aktaran Savery ve diğeri, 1998).

Mathieu ve Kohler işe sarılma ve ÖB'in devamsızlıkla ilişkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırmalarında ÖB ve kişisel nedenlerle yapılan devamsızlık arasında önemli ölçüde negatif korelasyon bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ancak aynı

araştırmada hastalık, ailevi zorunluluk ve transfer problemleri nedeniyle yapılan devamsızlık ile ÖB arasında bir ilişkiye rastlanamamıştır (Mathieu ve Kohler, 1990; aktaran Savery ve diğerleri, 1998).

Bennett (2002) tarafından Kuzey İrlanda'da bulunan kamu kurumlarından bazılarında çalışanların katılımı ile gerçekleştirdiği araştırmasında, bireylerin devamsızlık oranlarını yükselten nedenleri araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre devamsızlığın artmasına neden olan faktörler; düşük motivasyon, düşük iş tatmini, zayıf iletişim, otonomi eksikliği ve geliştirme imkanlarının azlığı olarak belirlenmiştir. Bu faktörler çalışanların örgütlerine karşı güçlü bir şekilde bağlanmadıklarını göstermektedir.

Savery ve diğerleri (1998) yaptıkları araştırmalarında ÖB'ı yüksek olan alışanların ÖB'ları düşük olan çalışanlara göre daha az devamsızlık yaptıklarını belirlemişlerdir. Aynı araştırma devamsızlığın ÖB'tan ziyade işe karşı duyulan bağlılıktan daha çok etkilendiğini göstermiştir.

ÖB ile ilgili yapılan çalışmaların hızla artmasının nedeni olumsuz iş davranışları ile aralarında olduğu düşünölen negatif ilişkidir. Bazı araştırmalar bu düşünöneyi desteklemesine rağmen literatürde aksi sonuca ulaşan araştırmalar da mevcuttur. Ancak işine ve örgütüne güçlü bir şekilde bağlanan çalışanların örgüt yararına olacak davranışları daha çok sergileyecekleri ve örgüt başarısına olumsuz etki yapacak davranışlardan kaçınacakları düşünölmektedir.

2.7.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç kalma da devamsızlık gibi üretimin aksamasına neden olabilecek ve neticesinde de örgüt verimliliğini azaltacak bir davranıştır. Bağlılığı güçlü olan çalışanların inisiyatifleri doğrultusunda işe geç kalma davranışını daha az sergilemeleri beklenmektedir.

Bu konuda yapılan araştırmalar işe geç kalmanın bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Angle ve Perry alışmalarında ÖB ve işe geç kalma arasında negatif yönde güçlü bir ilişki belirlemişlerdir. Araştırma bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını göstermiştir (Angle ve Perry, 1981; aktaran İnce ve Gül, 2005).

2.7.4. Örgütsel Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti

ÖB'ları yüksek olan çalışanların alternatif iş imkanları bulunsa da işten ayrılma niyetlerinin veya işgücü devir oranlarının düşük olacağı düşünülmektedir. ÖB'ın örgüt açısından en önemli yararlarından biri de çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği ile ilgili varsayımdır. Çünkü işten ayrılmalar örgüt için yeni bir çalışan seçimi ve seçilen bireylerin örgüte uyumu için harcanacak fazladan zaman ve maliyet anlamına gelmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti düşük olan çalışanlar alternatif iş aramaktan çok işlerinde daha fazla başarılı olmayla ilgileneceklerdir.

ÖB, çalışanlar ve işveren arasında bağ kuran önemli bir unsurdur. Bağlılık örgütte kalma niyeti, üyeliği sürdürme, davranışlar ve performans üzerinde etki eden önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yüzden ÖB, devamsızlık ve işgücü devrinin güvenilir bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Chow, 1994). Aynı zamanda iş tatmini de işgücü devir oranının etkileyen önemli bir değişkendir (Biçer, 2005).

ÖB düzeyinin bağımsız bir değişken olarak ele alındığı ÖB ile işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmaların bazılarında elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Çakar ve Ceylan (2005) yaptıkları araştırmada duygusal, normatif, devamlılık ve işe bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamışlardır. Aynı araştırmada işten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü etkiye sahip olan değişkenin işe bağlılık olduğu belirlenmiştir.
- Çekmecelioğlu (2006) araştırmasında, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ancak iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Aynı araştırmada normatif ve devamlılık bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde etkilerinin olmadığı belirlenmiştir.
- Yapılan bir araştırmada ÖB ve örgütte kalma niyetinin ilişkili olmadığı belirlenmiştir (Chow, 1994).
- Uyguç ve Çımrın tarafından yapılan araştırmada işten ayrılma niyetinin en çok duygusal bağlılıktan daha sonra normatif bağlılıktan negatif yönde etkilendiği saptanmıştır. Devamlılık bağlılığının ise işten ayrılma niyetini pozitif yönde

etkilediği belirlenmiştir (Uyguç ve Çımrın, 2004). Araştırmada elde edilen bu sonuç ÖB'in üç boyutunun da pozitif davranışlarla sonuçlanmayacağını göstermektedir. Özellikle devamlılık bağlılığında çalışanlar kendilerini örgütte kalmada zorunlu hissettikleri için bu zorunluluk duygusu negatif davranışlara neden olabilecektir.

- Keleş (2006) ve Jaramillo ve diğerleri (2005) ÖB ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki olduğunu belirlemişlerdir.
- Samadov (2006) araştırmasında işten ayrılma niyeti ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde bir ilişki saptamıştır. Aynı araştırmada duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamamıştır.

ÖB'in örgütler tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni olumlu iş davranışlarını pozitif, olumsuz iş davranışlarını ise negatif yönde etkilediği yönündeki varsayımdır. Örgütsel başarı ve etkinlik için bağlı çalışanların varlığı önemli bir faktördür. Her ne kadar günümüz değişen iş dünyasının yeni örgüt yapılarında birden fazla örgüte hizmet eden çalışanlar söz konusu olsa da örgüte bağlı çalışanların varlığı örgüt başarısı için vazgeçilmez bir potansiyeldir. Dolayısı ile yöneticiler bu potansiyelden en üst düzeyde yararlanmalı ve bağlılığın örgüt içinde genelleştirilmesi yönünde çaba sarf etmelidirler. Bağlılığın artırılması ve genelleştirilmesi için yapılması gerekli en önemli uygulamalardan birisi de kariyer geliştirme programlarıdır. Kariyer geliştirme desteği sağlayarak örgütler çalışanlarının kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaklardır. Bu yardımı alan çalışanlar ise, yeni beceri ve deneyimler kazanmalarına destek sağlayan örgütlerine olan bağlılıklarını artıracaklardır.

BÖLÜM 3: KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak ÖB ile ilgili yapılan araştırmalarda kullanılan ölçekler üzerinde durulacak, daha sonra da ÖB ve kariyer geliştirme arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalara yer verilecektir. Literatürde var olan bu bulgular ışığında araştırmanın çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır.

3.1. Örgütsel Bağlılık Araştırmalarında Kullanılan Ölçekler

ÖB ile ilgili yapılan araştırmalarda sıklıkla Mowday, Porter ve Steers tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” nin kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca Türkiye’de Keleş (2006) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların ÖB’lerini belirlemek için M. Sungurlu’nun Türkçeye çevirdiği Bucharan tarafından geliştirilen ve 23 ifadeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Mercan (2006) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel bağlılık faktörleri “Yücel Kurumsal Sadakat Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek 27 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada bu ölçekte yer alan maddelere verilen yanıtlar sonucunda iki bağlılık boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar duygusal bağlılık ve kalıcı bağlılık boyutlarıdır.

Mowday, Porter ve Steers tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, çalışanların bağlılıklarını tek boyutta ele alarak ölçmektedir. Bu modele göre çalışanlar örgüte sadece duygusal olarak bağlanmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1991; Güçlü, 2006).

Son dönemlerde genel olarak örgüte karşı bağlılığın değişik şekiller aldığı ve her şeklin nedenleri ve sonuçlarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmektedir. Buna göre ÖB, çok boyutlu bir doğaya sahiptir ve yapılan araştırmalar ÖB’in çok boyutluluğunu ortaya koymaktadır (Suliman ve Iles, 2000a; Meyer ve diğerleri, 1991; Meyer ve Smith, 2000; Suliman ve Iles, 2000b).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılığı çok boyutlu olarak ölçmektedir. Bu ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Duygusal Bağlılık Ölçeği, Normatif Bağlılık Ölçeği ve Devamlılık Bağlılığı Ölçeği’dir. Duygusal Bağlılık Ölçeği çalışanların örgüte duygusal

açından ne ölçüde bağlı olduklarını, Normatif Bağlılık Ölçeği çalışanların örgüte bağlanmada ne derecede zorunluluk hissettiklerini, Devamlılık Bağlılığı Ölçeği ise çalışanların örgüte duyduğu bağlılıklarının ne oranda ihtiyaç faktöründen etkilendiğini ölçmeye çalışmaktadır. Bu ölçekte duygusal bağlılık çalışanların isteklerine, devamlılık bağlılığı ihtiyaçlarına, normatif bağlılık ise zorunluluk hissetmelerine odaklanmaktadır.

3.2. Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırma Bulguları

Kariyer geliştirme ve ÖB arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda elde edilen bulgulara çalışmanın bu bölümünde yer verilecektir. Kariyer geliştirme ile kariyer geliştirme ile ilişkili olan kariyer planlaması yapılması, terfi sistemi, kariyer fırsatları gibi unsurlarla ÖB arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Jaramillo ve diğerleri (2005) araştırmalarında ilerleme fırsatları ile ÖB'ın pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.
- Fortune 100 listesinde yer alan örgütlerde çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, kariyer geliştirme ve ÖB arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre kariyer odaklı istihdam uygulamalarından olan terfi, oryantasyon, kariyer geliştirme ve istihdam güvenliği ile çalışanların bağlılıklarının ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Geartner ve Nollen, 1989; aktaran Meyer ve Smith, 2000).
- Currie ve Dollery (2006) yapmış oldukları araştırmada kariyer geliştirme desteği ile ÖB arasına pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Buna göre araştırmacılar kariyer geliştirme desteğinin azalması ile doğru orantılı olarak çalışanların ÖB'ının da azaldığını tespit etmişlerdir.
- Meyer ve Smith (2000) araştırmalarında İKY uygulamalarından olan kariyer geliştirme'nin duygusal ve normatif bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre örgütler çalışanlarını geleceğe hazırlama konusunda aktif rol oynayarak, çalışanlarının ÖB'larını güçlendirebilirler.
- Dixon ve diğerleri (2005) kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların daha yüksek ÖB ve iş tatminine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

- Güçlü (2006) yaptığı araştırmasında terfi sistemi ile duygusal ve normatif bağlılığın pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamıştır.
- Atay (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kariyer planlaması yapılması ile çalışan sadakati, duygusal bağlılık ve kariyerlerinin geri kalan kısmını aynı örgütte geçirme isteği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Welsch ve LaVan ilerleme fırsatlarının ÖB'ı pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır (Welsch ve LaVan, 1981; aktaran Jaramillo ve diğerleri, 2005).
- Chow (1994) Hong Kong ve Taiwan'da çalışan Çinli yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada kariyer fırsatlarının yöneticilerin iş tatmini artırdığını belirlemiştir. Aynı zamanda İKY uygulamalarının yöneticilerin buldukları örgütlerde kariyerlerini takip etmelerini ve bunun doğrultusunda ÖB'larını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıdaki çalışmalarda elde edilen bulgular ışığında kariyer hedeflerine ulaşmaları yönünde desteklenen çalışanların bağlılıklarını güçlendirecekleri söylenebilir. Aynı zamanda örgüt içindeki kariyer fırsatları hakkındaki çalışanların sahip oldukları bilgi düzeyi, çalışanların kariyer planlarını örgütleriyle paylaşmaları, çalışanların kariyer önerilerinin örgüt tarafından dikkate alınması gibi faktörler de ÖB'ı etkileyecektir. Araştırmanın ilerleyen bölümünde bu hipotezler elde edilen veriler ile test edilmeye çalışılacaktır.

3.3. Araştırmanın Çerçevesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, hipotezleri ve kısıtları belirtilecek ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilecektir.

3.3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı kariyer geliştirme ve ÖB arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Başka bir ifade ile çalışanlara sağlanan kariyer geliştirme desteğinin ÖB düzeylerini etkileyip etkilemediğini belirlemeye çalışmaktır. Aynı zamanda araştırmaya katılan iki işletme arasında çalışanların ÖB düzeylerinin karşılaştırılması ve kariyer geliştirme desteği sağlayan işletmede çalışanların ÖB düzeylerinin diğer işletmede çalışanlara nazaran yüksek olup olmadığını belirlemeye çalışmak araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma Bursa’da bulunan ve tekstil sektöründe faaliyetlerini sürdüren 2 işletmeden 1. sinden 66, 2.sinden de 62 toplam 128 kişiye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan işletmenin birinde kariyer geliştirme programları uygulanmakta diğerinde ise uygulanmamaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır.

Kariyer geliştirme ve ÖB arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete cevap veren çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış 7 soru yer almaktadır. Bu bölüm, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, görev ünvanı, kurumda çalışma süresi, pozisyonda çalışma süresine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölüm kariyer geliştirme ile ilgili 2 soru ve 5 ifadeden meydana gelmektedir. Kariyer geliştirme ile ilgili sorular kurumda kariyer geliştirme programlarının uygulanıp uygulanmadığı ve ankete cevap veren çalışanların bu programlara katılıp katılmadıklarına ilişkindir. Kariyer geliştirme ile ilgili diğer maddeler de kurum içinde ilerleme fırsatları bilgisi, çalışanların kariyer planları ile ilgili düşüncelerini kurumla paylaşmaları, kurumun da bu önerileri dikkate alıp almama durumunun ortaya konması, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşma konusunda desteklenmeleri ve bu desteğin algılanması neticesinde de ÖB’in artıp artmadığına ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Anketin üçüncü bölümü ise ÖB’ı ölçmeye çalışan ifadelerden oluşmaktadır. Çalışanların ÖB’larının ölçülmesinde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi bu ölçek üç farklı bağlılık boyutunu kapsamaktadır. Meyer ve Allen ölçeğinin kullanılmasının nedeni ÖB’ı çok boyutlu olarak ele almasıdır.

Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 5 dereceli Likert tipi ile cevaplanır. Ölçekte yer alan ifadeler katılma derecesine göre tamamen katılıyorum, katılıyorum, fikrim yok, kısmen katılmıyorum ve hiç katılmıyorum seçeneklerinden uygun olduğu düşünülen şıkkın seçilmesiyle yanıtlanır. Bu ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 6 ifade duygusal bağlılıkla, 6 ifade

devamlılık bağıllığıyla ve diğer 6 ifade de normatif bağıllık ile ilişkilidir. Bu modele göre; çalışanlar istedikleri için (duygusal), ihtiyaç duydukları için (devamlılık) ve kendilerini zorunlu hissettikleri için (normatif) örgüte karşı bağıllık geliştirirler.

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Örgütsel Bağıllık Ölçeği kullanılarak yapılan araştırmaların büyük bir kısmı Kuzey Amerika'da gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile modelin farklı kültürlerdeki geçerliliği ve güvenilirliğinin belirlenmesiyle ilgili araştırmaların yapılması gereklidir. Bu amaçla Vandenberghe (1996) bu ölçeği Fransızcaya çevirerek Belçika'da bir araştırma yapmıştır. Sonuç olarak modelin geçerliliği desteklenmiştir (Lee ve diğerleri, 2001).

Lee ve diğerleri (2001) tarafından Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağıllık Ölçeği'nin farklı kültürlerdeki geçerliliğinin test edilmesi amacıyla Güney Kore'de iki aşamalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında bu ölçek tercüme edilerek ve herhangi bir düzeltme yapılmadan kullanılmıştır ve neticesinde ölçeğin alt boyutu olan Devamlılık Bağıllığı Ölçeği'nin güvenilirliği düşük bulunmuştur. Orijinal ölçekte birinci çalışmanın bulguları ışığında revizyonlar yapılarak ikinci araştırma gerçekleştirilmiştir. Burada ise ölçeğin üç alt boyutunun da güvenilirliği yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre ikinci aşamada kullanılan ölçek anlamlı ve Asya kültürüne uygundur. Bu araştırmadan elde edilen bulgular Üç Boyutlu Örgütsel Bağıllık Ölçeği'nin kültürlerarasında genelleştirilebileceği düşüncesini desteklemiştir.

Türkiye'de Wasti (2000) tarafından yapılan bir araştırmada Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağıllık Ölçeği'nin Türk çalışanlarına uygunluğu değerlendirilmiştir. Çalışmaya özel ve kamu sektöründen toplam 1267 çalışan katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; Duygusal ve Normatif Bağıllık Ölçeklerinin içsel tutarlılıkları yüksek, Devamlılık Bağıllığı Ölçeği'nin düşük bulunmuştur. Aynı araştırmada Devamlılık Bağıllığı Ölçeği'nin iki alt boyut olan yatırımlar ve alternatifleri kapsadığı belirlenmiştir.

3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımlı değişkeni ÖB, bağımsız değişkenleri ise kariyer geliştirme programları / kariyer geliştirme desteği ve demografik değişkenlere ilişkin değişkenlerdir.

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak için

oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H1: Kariyer geliştirme programlarını uygulayan örgütte çalışanların örgütsel bağlılıkları kariyer geliştirme programlarını uygulamayan örgütte çalışanlardan daha yüksektir.

H2: Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kariyer geliştirme programlarına katılmayan çalışanlardan daha yüksektir.

H3: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanların kurum içindeki ilerleme fırsatları hakkındaki bilgi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanların kariyer planlarıyla ilgili düşüncelerini paylaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanların kariyer planları hakkındaki önerilerinin dikkate alınması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanlara kariyer hedeflerine ulaşmaları konusunda destek sağlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanların kariyer hedefleri konusunda desteklenmelerini hissetmeleri sonucunda kurumlarına olan bağlılıklarının artması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik değişkenler ve örgütsel bağlılık ile ilgili oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

H8: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Çalışanların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Çalışanların görev ünvanları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Çalışanların örgütte geçirdikleri çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Çalışanların buldukları pozisyonda çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3.4. Araştırmanın Kısıtları

Örgüt tarafından sağlanan kariyer geliştirme desteğinin çalışanların ÖB'lerini etkileyip etkilemediğini belirlemek üzere yapılan araştırmaya kariyer geliştirme programlarını uygulayan işletmeden 66, kariyer geliştirme programlarını uygulamayan işletmeden de 66 toplam 128 katılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtlarından birini örneklemin açıklama ve genelleme özelliğinin düşük olabileceği eleştirisi oluşturmaktadır.

Daha önce de bahsedildiği gibi kariyer geliştirme programlarını Türkiye'de daha çok yabancı ortaklı işletmeler uygulamaktadır. Bursa'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve bu programları uygulayan işletme sayısı da oldukça azdır. Bu işletmelerin 5 tanesine veri elde edilebilmesi için başvurulmuştur. Ancak bunlardan sadece biri araştırmanın uygulanmasına destek sağlamıştır. Kariyer geliştirme programlarını uygulayan ve uygulamayan işletmelerde çalışanların ÖB'leri arasında karşılaştırma yapılabilmesi için bu programları uygulamayan bir işletmeye başvurulmuş ve olumlu yanıt alınmıştır. Kariyer geliştirme programlarının yaygınlıkla uygulanmaması ve uygulayan diğer örgütlerin de araştırmaya katılma konusunda isteksiz davranmaları araştırmanın diğer bir kısıdını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırmada yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgulara dört başlık altında yer verilecektir. 1. başlıkta örnekleme oluşturan katılımcıların demografik özellikleri, ankette yer alan kariyer geliştirme ve bağlılıkla ilgili ifadeler ve ÖB ile alt boyutlarına ait ifadeler katılım oranlarının frekans dağılımları özetlenecektir. 2. başlıkta katılımcıların demografik özellikleri ve ÖB'leri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan analizlerde elde edilen bulgulara yer verilerek ilgili hipotezler test edilmeye çalışılacaktır. 3. başlıkta demografik özellikler ile ankette yer alan ifadeler verilen yanıtlar arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgular özetlenecektir. 4. başlıkta ise çalışmanın temel konusunu oluşturan kariyer geliştirme desteği ile ÖB arasındaki ilişki karşılaştırmalı

olarak ortaya konmaya ve çalışmanın temel hipotezleri test edilmeye çalışılacaktır.

3.4.1. Demografik Özellikler ve İfadelere Katılım Oranlarının Frekans Dağılımları

Tablo 10: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı Tablosu

		FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet	Kadın	54	42,2
	Erkek	74	57,8
Yaş	20-25	16	12,5
	26-35	62	48,4
	36-50	38	29,7
	51-65	12	9,4
	65+	0	0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	9	7,0
	Ortaokul	7	5,5
	Lise	40	31,3
	Yüksekokul	33	25,8
	Lisans	35	27,3
	Yüksek Lisans	4	3,1
Medeni Durum	Bekar	41	32,0
	Evli	83	64,8
	Diğer	4	3,1
Görev Ünvanı	Yönetici Personel	39	30,5
	Yönetici Olmayan Personel	89	69,5
Pozisyonadaki çalışma süresi	1 yılda az	15	11,7
	1-5 yıl	59	46,1
	6-10 yıl	25	19,5
	11-15 yıl	21	16,4
	16 yıl ve üzeri	8	6,3
İşyerinizde kariyer geliştirme programları uygulanmakta mıdır?	Evet	66	51,6
	Hayır	62	48,4
Daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı?	Evet	75	58,6
	Hayır	53	41,4

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri yukarıdaki frekans dağılımı tablosunda özetlenmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi örneklemin %57,8 gibi çoğunluk kısmını erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaklaşık olarak yarısına yakını (%48,4) 26-35 yaş aralığında yer almaktadır. Örneklemin %53,1 gibi bir kısmı yükseköğretim ve lisans mezunudur. Bu oran ışığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların %64,8'i evlidir ve %69,5'i kurumlarında idari olmayan personel unvanı ile çalışmaktadır. Örneklemin %39,8'i 1-5 yıl arasında kurumlarında çalışmaya devam etmektedir ve %46,1'i de 1-5 yıl arasında aynı pozisyonda bulunmaktadır. Ankette yer alan işyerinizde kariyer geliştirme programları uygulanmakta mıdır sorusuna katılımcıların %51,6'sı evet, daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı sorusuna ise %58,6'sı evet yanıtını vermiştir. Bu yanıtlar katılımcıların %7'si gibi bir kısmının kurumlarında işe başlamadan önce veya kurum dışında yer alan bir kariyer geliştirme programına katıldıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılanların ankette yer alan kariyer geliştirme ve ÖB ifadelerine katılım oranları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 11: Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu

İFADELER	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%
KARİYER GELİŞTİRME						
1. Kurum içindeki ilerleme fırsatları hakkında bilgim vardır.	15	11,7	29	22,7	84	65,6
2. Kariyer planlarım ile ilgili düşüncelerimi kurumumla paylaşıyorum.	23	18,0	7	5,5	98	76,6
3. Kurumum kariyer planlarım ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.	30	23,4	28	21,9	70	54,7
4. Kariyer hedeflerime ulaşmam konusunda kurumum bana destek sağlamaktadır.	36	28,1	14	10,9	78	60,9
5. Kariyer hedeflerim doğrultusunda desteklendiğimi hissetmek kurumuma olan bağlılığımı artırmaktadır.	18	14,1	17	13,3	93	72,7
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
DUYGUSAL BAĞLILIK						
6. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	22	17,2	21	16,4	85	66,4
7. Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	82	64,1	10	7,8	36	28,1
8. Bu kuruluşun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.	21	16,4	10	7,8	97	75,8

İFADELER	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%
DUYGUSAL BAĞLILIK						
9. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	77	60,2	10	7,8	41	32,0
10. Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	23	18,0	19	14,8	86	67,2
11. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	85	66,4	13	10,2	30	23,4
NORMATİF BAĞLILIK						
12. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	77	60,2	15	11,7	36	28,1
13. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	25	19,5	10	7,8	93	72,7
14. Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	49	38,3	24	18,8	55	43,0
15. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	25	19,5	19	14,8	84	65,6
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	33	25,8	18	14,1	77	60,2
17. Kuruluşuma çok şey borçluyum.	28	21,9	19	14,8	81	63,3
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI						
18. Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.	50	39,1	21	16,4	57	44,5
19. İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	43	33,6	10	7,8	75	58,6
20. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	59	46,1	22	17,2	47	36,7
21. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	55	43,0	24	18,8	49	38,3
22. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	53	41,4	25	19,5	50	39,1
23. Eğer bu kuruluşu kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	47	36,7	15	11,7	66	51,6

Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu incelendiğinde kariyer geliştirme ile ilgili ifadelere katılımcıların %54,7 ile %76,6 arasında değişen oranda katıldıkları söylenebilir. Katılımcıların %28,1'inin kurumlarının kariyer hedeflerine ulaşmaları yönünde kendilerine destek sağlamadığı yönünde görüş bildirdikleri tablodan görülebilir. ÖB'ın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık boyutuna verilen cevapların genel olarak 7, 9 ve 11. ifadeler dışında katılım yönünde bir eğilim sergilediği söylenebilir. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir

parçası” gibi hissetmiyorum ifadesine katılımcıların %32’si katılıyorum yanıtını vermiştir ve %28,1’i de kendilerini kuruluşlarına karşı duygusal olarak bağlı hissetmediklerini belirtmiştir. ÖB’in normatif boyutu ile ilgili ifadelerle verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların 12. ifade dışında katılım yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum ifadesine çalışanların %28,1’i katılıyorum yanıtını vermiştir. Devamlılık bağlılığı ile ilgili 18, 19 ve 23. ifadelerle katılımcıların yaklaşık yarısına yakını katılıyorum cevabını verirken 20, 21 ve 22. ifadelerle daha çok katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle İlgili İfadelerin Frekans Dağılımı Tablosu

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	F	%	F	%	F	%
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	22	17,2	69	53,9	37	28,9
DUYGUSALLIK BOYUTU	16	12,5	48	37,5	64	50
NORMATİF BOYUTU	30	23,4	40	31,3	58	45,3
DEVAMLILIK BOYUTU	50	39,1	43	33,6	35	27,3

Tablo 3.3 incelendiğinde çalışanların genel ÖB ifadelerine katılma konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanların devamlılık boyutu ile ilgili ifadelerle katılmama, duygusal ve normatif bağlılık ifadelerine ise katılma yönünde eğilim sergiledikleri söylenebilir.

3.4.2. Demografik Özellikler ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların demografik özellikleri ile ÖB ve alt boyutları arasındaki ilişkiler ki-kare testi yapılarak incelenmiş ve demografik özelliklerle ilgili oluşturulan hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir:

Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örnekleme oluşturan çalışanların cinsiyetleri ile ÖB düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı yapılan analizlerle araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre cinsiyet ile ÖB

arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve hipotezimiz (H8) kabul edilmemiştir. Aynı zamanda analiz sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığının da ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada kadın ve erkeklerin bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya konmuştur. Bu sonuç Chow (1994), Kinyaz ve diğerleri (2002), Swailes (2002), Gümüş ve diğerleri (2003), Yalçın ve İplik (2005), Çakar ve Ceylan (2005), Chen ve diğerleri (2006) tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen bulgularla aynıdır.

Yaş ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Katılımcıların yaşları ile ÖB'ları arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları ile bağlılıkları arasında ilişki olduğunu öngören hipotezimiz (H9) bu durumda reddedilmiştir. ÖB'ın alt boyutları ve çalışanların yaşları arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Chow (1994), Kinyaz ve diğerleri (2002), Swailes (2002), Kwon ve Banks (2004), Çakar ve Ceylan (2005), Keleş (2006) ve Güçlü (2006)'da araştırmalarında yaş ile ÖB arasında fark olmadığı yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların eğitim düzeyleri ile ÖB'ları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere yapılan analizlerde, eğitim düzeyi ile ÖB arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş ve hipotezimiz (H10) kabul edilmemiştir. ÖB'ın alt boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılıkla da eğitim düzeyinin anlamlı olarak ilişkili olmadığı tespit edilirken, eğitim düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki tablo ki kare testi sonucunda ulaşılan bulguları özet olarak göstermektedir.

Tablo 13: Eğitim Düzeyi İle Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişki

	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul Ortaokul Lise	12 (%21,1)	27 (%47,4)	18 (%31,6)	57 (%100)
Yüksekokul Lisans Yüksek Lisans	38 (%53,5)	16 (%22,5)	17 (%23,9)	71 (%100)
Toplam	50 (%39,1)	43 (%33,6)	35 (%27,3)	128 (%100)

$$(X^2=15,011; s.d.= 2; p=0,001)$$

Tablo incelendiğinde ilkök, ortaokul ve lise mezunlarının devamlılık bağlılıklarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi devamlılık bağlılığı alternatif iş fırsatlarının yokluğunda ve çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar arttığında güçlenmektedir. Bireyler eğer işlerinden ayrıldıktan sonra iş bulamayacakları yönünde algılara sahiplerse örgütlerinde kalmaya devam ederler ve devamlılık bağlılıklarını artırır. Aynı zamanda örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin yatırımları artar. Yatırımlar ve maliyet karşılaştırması yapan bireyler ayrılmanın maliyetini yüksek bulurlarsa örgütte kalmaya devam ederler. Bu faktör de devamlılık bağlılığını artırır. Bireylerin eğitim düzeylerinin yükselmesiyle birlikte bulabilecekleri alternatif iş fırsatları da artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan katılımcıların devamlılık bağlılıklarının diğerlerine göre daha düşük olması bu düşünceyi desteklemektedir.

Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Demografik özelliklerden biri olan medeni durum ile çalışanların bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan analizde medeni durum ile ÖB ve ÖB'in alt boyutları arasında da bir fark olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda çalışanların evli, bekar veya boşanmış olmalarının ÖB düzeylerini etkilemediği söylenebilir. Neticede medeni durum ve ÖB arasında bir ilişki olduğu yönündeki hipotezimiz (H11) kabul edilmemiştir. Elde edilen bu bulgu Yalçın ve İplik (2005), Keleş (2006) ve Güçlü (2006) tarafından yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçla aynıdır.

Görev Ünvanı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların yönetici veya yönetici olmayan bir görevde çalışmaları ile ÖB'ları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz sonucunda, görev ünvanı ile ÖB arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. ÖB'ın alt boyutlarından olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığıyla da görev ünvanı arasında bir ilişki yoktur. Bu durumda hipotezimiz (H12) reddedilmiştir. Çalışanlar buldukları örgütte üst kademelere yükseldikçe sorumluluk alanları, yetkileri, ücret düzeyleri, işleri üzerinde karar verme imkanları da artmaktadır. Ancak araştırmamıza katılan çalışanların ankete verdikleri yanıtlar ışığında ÖB'ları ile görev ünvanları arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışma süresi ile ÖB arasında ilişki olduğuna yönelik olarak oluşturulan hipotezimizi test etmek amacıyla yapılan analizde katılımcıların örgütte geçirdikleri süre ile ÖB düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca ÖB'ın alt boyutları ve çalışma süresi arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Böylece hipotezimiz (H13) kabul edilmemiştir. Bu tespit Kwon ve Banks (2004) Çakar ve Ceylan (2005), ve Güçlü (2006) tarafından yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçla aynıdır.

Pozisyondaki Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Literatürde çalışanların buldukları pozisyonda geçirdikleri süre arttıkça bağlılıklarının azalacağı yönünde bir düşünce mevcuttur. Pozisyonda geçirilen sürenin artması bir anlamda çalışanların terfi beklentilerine karşılık alamadıklarını göstermektedir. Bu beklentilerin karşılanmaması da çalışanların örgütlerine karşı negatif duygular beslemesine neden olabilmektedir. Araştırmamamıza katılan çalışanların buldukları pozisyonlarda geçirdikleri süre ile bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılan analizde pozisyonda geçirilen süre ile ÖB'ın ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile hipotezimiz (H14) kabul edilmemiştir. Yapılan analizde pozisyonda çalışma süresi ile ÖB'ın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığının da ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Yalçın ve İplik (2005) de yaptıkları araştırmada pozisyonda geçirilen süre ile ÖB'ın ilişkili olmadığını ortaya koymuşlardır.

3.4.3. Demografik Özellikler ve İfadelere Katılım Oranları Arasındaki İlişki

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların demografik özellikleri ile ankette yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgulara yer verilecektir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, görev ünvanı, çalışma süresi ve pozisyonda çalışma süresi olan demografik özellikler ile ankette yer alan tüm ifadeler arasında ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan analizlerde aralarında ilişki olduğu belirlenen demografik özellikler ve ifadeler şu şekildedir:

Tablo 14: Cinsiyet ile “Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim” ifadesi arasındaki ilişki

Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Kadın	26 (%49,1)	4 (%7,5)	23 (%43,4)	53 (%100)
Erkek	23 (%30,7)	20 (%26,7)	32 (%42,7)	75 (%100)
Toplam	49 (%38,3)	24 (%18,8)	55 (%43,0)	128 (%100)

$$(X^2= 8,802; s.d.= 2; p=0,012)$$

Normatif Bağlılık Ölçeği ifadelerinden olan “kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim” ifadesine kadın ve erkek katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde erkeklerin bu ifadeye daha çok katıldıkları görülmektedir. Bu durumda erkekler örgütlerinden şu anda ayrılırsalar kendilerini kadınlardan daha çok suçlu hissedeceklerdir.

Tablo 15: Eğitim düzeyi ile “Kurumum kariyer planlarım ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır” ifadesi arasındaki ilişki

Kurumum kariyer planlarım ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul				
Ortaokul	22 (%38,6)	11 (%19,3)	24 (%42,1)	57 (%100)
Lise				
Yüksekokul				
Lisans	8 (%11,3)	17 (%23,9)	46 (%64,8)	71 (%100)
Yüksek Lisans				
Toplam	30 (%23,4)	28 (%21,9)	70 (%54,7)	128 (%100)

$$(X^2= 13,362; s.d.= 2; p=0,001)$$

Yüksek eğitime sahip çalışanlar diğerlerine göre örgütlerinin kariyer planlarıyla ilgili önerilerini daha çok dikkate aldıklarını düşünmektedirler. Çalışanların kariyer planlarıyla ilgili düşüncelerinin dikkate alınması örgütün çalışanlarına değer verdiğini ve kariyer geliştirmede çalışanlarının da düşüncelerini önemli bulduğunu göstermektedir.

Tablo 16: Eğitim düzeyi ile “Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder” ifadesi arasındaki ilişki

Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul				
Ortaokul	15 (%26,3)	9 (%15,8)	33 (%57,9)	57 (%100)
Lise				
Yüksekokul				
Lisans	7 (%9,9)	12 (%16,9)	52 (%73,2)	71 (%100)
Yüksek Lisans				
Toplam	22 (%17,2)	21 (%16,4)	85 (%66,4)	128 (%100)

$$(X^2= 6,127; s.d.= 2; p=0,047)$$

Duygusal bağlılık ölçeği ifadelerinden olan “kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder” ifadesine eğitim düzeyi diğerlerine nazaran daha yüksek olan çalışanlar yüksek oranda katılmışlardır. Buna göre eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlar diğerlerine göre kariyer hayatlarının geri kalan kısmını buldukları kuruluşta geçirmekten daha az mutlu olurlar.

Tablo 17: Eğitim düzeyi ile “Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok” ifadesi arasındaki ilişki

Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul Ortaokul Lise	31 (%54,4)	5 (%8,8)	21 (%36,8)	57 (%100)
Yüksekokul Lisans Yüksek Lisans	54 (%76,1)	8 (%11,3)	9 (%12,7)	71 (%100)
Toplam	85 (%66,4)	13 (%10,2)	30 (%23,4)	128 (%100)

$$(X^2= 10,308; s.d.= 2; p=0,006)$$

Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar diğerlerine nazaran kuruluşlarına karşı daha güçlü bir şekilde aitlik hissetmektedirler.

Tablo 18: Eğitim düzeyi ile “Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten” ifadesi arasındaki ilişki

Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul Ortaokul Lise	13 (%22,8)	11 (%19,3)	33 (%57,9)	57 (%100)
Yüksekokul Lisans Yüksek Lisans	37 (%52,1)	10 (%14,1)	24 (%33,8)	71 (%100)
Toplam	50 (%39,1)	21 (%16,4)	57 (%44,5)	128 (%100)

$$(X^2= 11,596; s.d.= 2; p=0,003)$$

Devamlılık Bağlılığı Ölçeği ifadelerinden olan 18. ifade örgütte kalmaya devam etme kararının mecburiyetten ne kadar etkilendiğini ölçmeye çalışmaktadır. Katılımcılardan eğitim düzeyleri diğerlerine oranla daha düşük olanlar bu ifadeye daha çok katılmışlardır. Bu durumda eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlar örgütte kalmak için isteklerinin yanında mecburiyet faktöründen yüksek eğitilmiş çalışanlara göre daha çok etkilenebilirler. Bu durum eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların alternatif iş fırsatları konusundaki algılarının daha olumlu olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 19: Eğitim düzeyi ile “İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu” ifadesi arasındaki ilişki

İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul Ortaokul Lise	11 (%19,3)	4 (%7,0)	42 (%73,7)	57 (%100)
Yüksekokul Lisans Yüksek Lisans	32 (%45,1)	6 (%8,5)	33 (%46,5)	71 (%100)
Toplam	43 (%33,6)	10 (%7,8)	75 (%58,6)	128 (%100)

$$(X^2= 10,382; s.d.= 2; p=0,006)$$

Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar yüksek olanlara nazaran kuruluşlarından isteseler de şu anda ayrılmanın onlar için çok daha zor olacağını düşünmektedirler.

Tablo 20: Eğitim düzeyi ile “Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur” ifadesi arasındaki ilişki

Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul Ortaokul Lise	21 (%36,8)	6 (%10,5)	30 (%52,6)	57 (%100)
Yüksekokul Lisans Yüksek Lisans	38 (%53,5)	16 (%22,5)	17 (%23,9)	71 (%100)
Toplam	59 (%46,1)	22 (%17,2)	47 (%36,7)	128 (%100)

$$(X^2= 11,648; s.d.= 2; p=0,003)$$

Eğitim düzeyi diğerlerine oranla daha düşük olan çalışanlar kuruluşlarından şimdi ayrılmaya karar verseler hayatlarının daha çok alt üst olacağını düşünmektedirler.

Tablo 21: Eğitim düzeyi ile “Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum” ifadesi arasındaki ilişki

Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul Ortaokul Lise	16 (%28,1)	12 (%21,1)	29 (%50,9)	57 (%100)
Yüksekokul Lisans Yüksek Lisans	39 (%54,9)	12 (%16,9)	20 (%28,2)	71 (%100)
Toplam	55 (%43,0)	24 (%18,8)	49 (%38,3)	128 (%100)

$$(X^2= 9,858; s.d.= 2; p=0,007)$$

Eğitim düzeyi düşük olan katılımcılar yüksek olanlara göre kuruluşlarından ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneklerinin olduğunu düşünmektedirler. Çalışanların örgütlerinden ayrıldıklarında bulmayı düşündükleri alternatif iş imkanları konusundaki öngörülerini devamlılık bağlılıklarını etkilemektedir. Eğer çalışanlar işlerinden ayrıldıklarında başka iş bulamayacakları yönünde algılara sahiplerse buldukları örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Ancak bu durumda örgütte kalma kararını mecburiyet duygusu istekten daha çok etkileyecektir.

Tablo 22: Eğitim düzeyi ile “Bu kuruluşta ayrılmamanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kısıtlılığı olurdu” ifadesi arasındaki ilişki

Bu kuruluşta ayrılmamanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kısıtlılığı olurdu.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
İlkokul Ortaokul Lise	14 (%24,6)	17 (%29,8)	26 (%45,6)	57 (%100)
Yüksekokul Lisans Yüksek Lisans	39 (%55,7)	7 (%10,0)	24 (%34,3)	71 (%100)
Toplam	53 (%41,7)	24 (%18,9)	50 (%39,4)	128 (%100)

$$(X^2= 14,864; s.d.= 2; p=0,001)$$

Eğitim düzeyi diğerlerine göre daha yüksek olan katılımcılar kuruluşlarından ayrılma durumlarında alternatif iş fırsatlarının daha çok olduğunu düşünmektedirler. Başka bir

ifadeyle eğitim düzeyi yüksek çalışanların alternatif iş fırsatları konusundaki algıları eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha olumludur.

Demografik değişkenlerden olan yaş, medeni durum, görev ünvanı, kurumda çalışma süresi ve pozisyonda çalışma süresi ile ifadelerin hiçbiri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3.4.4. Kariyer Geliştirme Desteği İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırmanın amacını kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, bu programları uygulayan ve uygulamayan işletmeler esas alınarak karşılaştırmalı olarak ortaya koymak oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde tezimizin temel konusunu oluşturan kariyer geliştirme desteği ile ÖB arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak ortaya konmaya ve çalışmanın temel hipotezleri test edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmamıza katılanlara örgütlerinde kariyer geliştirme programlarının uygulanıp uygulanmadığı ve daha önce bir kariyer geliştirme programına katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Sorulara verilen yanıtlar ile çalışanların bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi için ki-kare testi yapılmıştır. Ankette yer alan “işyerinizde kariyer geliştirme programları uygulanmakta mıdır?” sorusuna verilen yanıtlar ile ÖB ve boyutları arasında ortaya çıkan ilişkiler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir:

Kurumunuzda kariyer geliştirme programları uygulanmakta mıdır sorusuna verilen yanıtlar ile katılımcıların ÖB düzeylerinin arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan analizde yeterli veriye ulaşılamadığı için anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı belirlenememiştir. Aynı şekilde duygusal bağlılık ve bu soruya verilen yanıtlar arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için yapılan analizde de yeterli veriye ulaşılamadığı için ilişkinin olup olmadığı ortaya konamamış ve hipotezimiz (H1) test edilememiştir. Kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Aşağıdaki tablo bu ilişkiyi özetlemektedir:

Tablo 23: Kariyer Geliştirme Programlarının Uygulanması ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

İşyerinizde kariyer geliştirme programları uygulanmakta mıdır?				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	9 (%13,6)	17 (%25,8)	40 (%60,6)	66 (%100)
Hayır	21 (%33,9)	23 (%37,1)	18 (%29,0)	62 (%100)
Toplam	30 (%23,4)	40 (%31,3)	58 (%45,3)	128 (%100)

$$(X^2= 13,933; s.d.= 2; p=0,001)$$

Örgütlerinde kariyer geliştirme programları uygulanan çalışanların normatif bağlılıkları uygulanmayan örgütte çalışanlara göre daha yüksektir. Normatif bağlılık diğer bağlılıklara nazaran içinde kültür unsurlarını barındırmaktadır. Bireylerin içinde yaşamış oldukları toplumun paylaştığı kültür, normatif bağlılığın oluşmasında oldukça etkilidir. Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki bir davranış olduğunu düşünürler. Örgüt çalışanlarına yatırım yaparak, onlara kendilerini geliştirme imkanı tanıyarak normatif bağlılıklarını güçlendirebilir. Kurumunuzda kariyer geliştirme programları uygulanıyor mu sorusuna verilen yanıtlar ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki yapılan analizde incelenmiştir. Analiz sonucunda kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,645$) olmadığı belirlenmiştir.

Kurumunuzda kariyer geliştirme programları uygulanmakta mıdır? Sorusuna verilen yanıtlar ile ankette yer alan diğer ifadeler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aralarında anlamlı ilişki olduğu görülen ifadelere aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 24: Kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile “Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok” ifadesi arasındaki ilişki

Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	51 (%77,3)	9 (%13,6)	6 (%9,1)	66 (%100)
Hayır	34 (%54,8)	4 (%6,5)	24 (%38,7)	62 (%100)
Toplam	85 (%66,4)	13 (%10,2)	30 (%23,4)	128 (%100)

$$(X^2= 16,014; s.d.= 2; p=0,000)$$

Örgütlerinde kariyer geliştirme programları uygulanmayan çalışanların uygulanan örgütte çalışanlara göre örgütlerine karşı aitlik hisleri daha zayıftır.

Tablo 25: Kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile “Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” ifadesi arasındaki ilişki

Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	49 (%74,2)	9 (%13,6)	8 (%12,1)	66 (%100)
Hayır	28 (%45,2)	6 (%9,7)	28 (%45,2)	62 (%100)
Toplam	77 (%60,2)	15 (%11,7)	36 (%28,1)	128 (%100)

$$(X^2= 17,330; s.d.= 2; p=0,000)$$

Örgütlerinde kariyer geliştirme programları uygulanmayan çalışanların mevcut işverenleriyle kalmak için hissettikleri manevi yükümlülük kariyer geliştirme programlarının uygulanmadığı örgütte çalışanlara nazaran daha azdır.

Tablo 26: Kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile “Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor” ifadesi arasındaki ilişki

Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	7 (%10,6)	6 (%9,1)	53 (%80,3)	66 (%100)
Hayır	18 (%29,0)	13 (%21,0)	31 (%50,0)	62 (%100)
Toplam	25 (%19,5)	19 (%14,8)	84 (%65,6)	128 (%100)

$$(X^2= 13,069; s.d.= 2; p=0,001)$$

Kariyer geliştirme programlarının uygulandığı örgütte çalışanlar kuruluşlarının kendi sadakatlerini hak ettiğini diğerlerine göre daha çok düşünmektedirler.

Tablo 27: Kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile “Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım” ifadesi arasındaki ilişki

Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	9 (%13,6)	10 (%15,2)	47 (%71,2)	66 (%100)
Hayır	24 (%38,7)	8 (%12,9)	30 (%48,4)	62 (%100)
Toplam	33 (%25,8)	18 (%14,1)	77 (%60,2)	128 (%100)

$$(X^2= 10,679; s.d.= 2; p=0,005)$$

Kariyer geliştirme programlarının uygulandığı örgütte çalışanlar örgütlerindeki diğer insanlara karşı yükümlülük hissettikleri için kuruluşlarından şu anda diğerlerine göre daha az ayrılma eğilimi taşımaktadırlar.

Tablo 28: Kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile “Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten” ifadesi arasındaki ilişki

Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	31 (%47,0)	17 (%25,8)	18 (%27,3)	66 (%100)
Hayır	19 (%30,6)	4 (%6,5)	39 (%62,9)	62 (%100)
Toplam	50 (%39,1)	21 (%16,4)	57 (%44,5)	128 (%100)

$$(X^2 = 18,558; \text{s.d.} = 2; p=0,000)$$

Çalıştıkları örgütte kariyer geliştirme programları uygulanmayan katılımcıların diğerlerine göre örgütte kalma kararlarında mecburiyet hissi daha çok etkili olmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde kariyer geliştirme programlarına katılanların ÖB düzeylerinin bu programlara katılmayanlardan yüksek olup olmadığının ve kariyer geliştirme programlarına katılım ile diğer ifadeler verilen yanıtlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan analizde elde edilen bulgulara yer verilecektir. Ankette yer alan “daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı” sorusuna verilen yanıtlar ile ÖB ve boyutları arasında ortaya çıkan ilişkiler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir:

Tablo 29: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı?				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	5 (%6,7)	44 (%58,7)	26 (%34,7)	75 (%100)
Hayır	17 (%32,1)	25 (%47,2)	11 (%20,8)	53 (%100)
Toplam	22 (%17,2)	69 (%53,9)	37 (%28,9)	128 (%100)

$$(X^2 = 14,506; \text{s.d.} = 2; p=0,001)$$

Tabloda görüldüğü gibi kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların ÖB düzeyleri ile bu programlara katılmayanların ÖB düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Analizde elde edilen bulgulara göre kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların ÖB'ları katılmayanlara göre daha yüksektir. Çalışmamızın temel hipotezlerinden olan hipotezimiz (H2) bu bilgi ışığında desteklenmiştir. Örgütler kariyer geliştirme programlarını sağlayarak çalışanlarının kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaklar ve çalışanlarının kariyer hedeflerini örgütlerinde gerçekleştirmelerini sağlayacaklardır. Bu yardımı alan çalışanlar aynı zamanda yeni beceri ve deneyimler kazanmalarına destek sağlayan örgütlerine olan bağlılıklarını artıracaklardır.

Kariyer geliştirme programları örgütler için fazladan bir maliyet anlamına gelse de uzun vadede kazandıracakları bu maliyeti fazlasıyla karşılayacaktır. Nitelikli çalışanların elde tutulması ve hızlı değişen iş çevresinde yeteneklerinin güncelleştirilmesi hem çalışanların yararına hem de örgüt etkinliği yararına olacaktır. Kariyer geliştirme desteği bir anlamda çalışanlara örgüt tarafından değerli bulduklarının ve kendileriyle uzun bir süre çalışılmak istendiğinin ifade edilmesidir. Çalışanlar kendilerine kariyer geliştirme desteği sağlayan örgütlere bağlanma eğilimi taşımaktadır. Nitekim araştırmamızda elde edilen bulgular bu düşüncüyü desteklemektedir.

Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların bağlılık düzeylerinin katılmayanlardan daha yüksek olacağını öngören hipotezimizin kabul edilmesi aynı zamanda kariyer geliştirme desteğini sağlayan örgütte çalışanların bu desteği sağlamayan örgütte çalışanlardan daha güçlü bir bağlılığa sahip olduklarını da göstermektedir. Araştırmamızın diğer bir hipotezi olan ve yeterli veri olmadığı için test edilemeyen kariyer geliştirme programlarının uygulandığı örgütte çalışanların ÖB düzeylerinin uygulanmayan örgütte çalışanlardan daha yüksek olacağı hipotezi de (H1) bu durumda kabul edilmiştir.

Tablo 30: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı?				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	4 (%5,3)	23 (%30,7)	48 (%64,0)	75 (%100)
Hayır	12 (%22,6)	25 (%47,2)	16 (%30,2)	53 (%100)
Toplam	16 (%12,5)	48 (%37,5)	64 (%50,0)	128 (%100)

$$(X^2= 16,798; s.d.= 2; p=0,000)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri bu programlara katılmayan çalışanlardan daha yüksektir. Örgüt açısından duygusal bağlı çalışanlar çok değerlidir. Bağlılığın örgütçe en çok arzu edilen şekli duygusal bağlılıktır. Çünkü örgüte duygusal yönden bağlanan çalışanların örgüt başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir. Bu durumda kariyer geliştirme programlarının uygulandığı örgütte çalışanlara kariyer hedefleri doğrultusunda destek verilmesinin duygusal bağlılığın oluşmasında ve güçlendirilmesinde etkili bir faktör olduğu söylenebilir.

Tablo 31: Kariyer Geliştirme Programlarına Katılım ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

Daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı?				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	11 (%14,7)	23 (%30,7)	41 (%54,7)	75 (%100)
Hayır	19 (%35,8)	17 (%32,1)	17 (%32,1)	53 (%100)
Toplam	30 (%23,4)	40 (%31,3)	58 (%45,3)	128 (%100)

$$(X^2= 9,463; s.d.= 2; p=0,009)$$

Tablo 3.34 incelendiğinde kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların katılmayan çalışanlara göre normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu

görülmektedir. Örgüt tarafından çalışanlara kariyer geliştirme desteği sağlanması çalışanların normatif bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmamızda elde edilen bu bulgu Meyer ve Smith (2000) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçla birbirine benzemektedir. Araştırmacılar çalışmalarında kariyer geliştirme sürecinin duygusal ve normatif bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Kariyer geliştirme programlarına katılım ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı yapılan analizle incelenmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($p=0,348$) bulunmadığı görülmüştür.

Kariyer geliştirme programlarına katılım ile kariyer geliştirme ifadeleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla ki kare testi yapılmıştır. Ankette yer alan “daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı?” sorusuna verilen yanıtlar ile kariyer geliştirme ifadeleri arasında ortaya çıkan ilişkiler aşağıda yer alan tablolarda özetlenmiştir:

Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların kurum içindeki ilerleme fırsatları hakkındaki bilgi düzeyleri ile kariyer geliştirme programlarına katılmayan çalışanların bilgi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngören hipotezimiz (H3) yeterli veriye ulaşamadığı için test edilememiş ve aralarında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmemiştir. Kariyer geliştirme desteği sağlanması ile çalışanlara kurum içindeki ilerleme fırsatları hakkında bilgi verilmesi, çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda kendilerini geleceğe hazırlamaları ve kariyer planlarını gerçekleştirebilmeleri amaçlanmaktadır. Dolayısı ile kariyer geliştirme desteğinin ilerleme fırsatları bilgisini de kapsamaması gerekmektedir. Kariyer geliştirme programlarını bünyesinde bulunduran örgütlerde çalışanların bu konudaki bilgi düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olacağı düşünülmüş ancak bu hipotezin test edilebilmesi için gereken yeterli veri elde edilememiştir.

Yapılan analizde kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanların kariyer planlarıyla ilgili düşüncelerini paylaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ve hipotezimiz (H4) kabul edilmemiştir. Kariyer geliştirme programlarına katılacak çalışanların belirlenmesinde bireylerin kariyer hedefleri dikkate alınmalı ve çalışanların hangi kariyer geliştirme programına katılacakları bu bilgi neticesinde örgüt ve çalışanlar tarafından kararlaştırılmalıdır. Dolayısı ile kariyer

geliştirme desteğinin verildiği örgütte çalışanların kariyer hedefleriyle ilgili düşüncelerini daha çok paylaşacakları düşünülmüştür. Ancak yapılan analiz sonucu elde edilen bilgiler bu hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 32: Kariyer geliştirme programlarının katılım ile “Kurumum kariyer planlarım ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır” ifadesi arasındaki ilişki

Kurumum kariyer planlarım ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	5 (%6,7)	18 (%24,0)	52 (%69,3)	75 (%100)
Hayır	25 (%47,2)	10 (%18,9)	18 (%34,0)	53 (%100)
Toplam	30 (%23,4)	28 (%21,9)	70 (%54,7)	128 (%100)

$$(X^2= 29,215; s.d.= 2; p=0,000)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılım ile örgütün çalışanların kariyer planlarıyla ilgili önerilerini dikkate alması arasında anlamlı bir ilişki vardır ve hipotezimiz (H5) kabul edilmiştir. Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanlar katılmayan çalışanlara nazaran kariyer planlarıyla ilgili önerilerini örgütlerinin daha çok dikkate aldığını düşünmektedirler.

Kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda desteklendiklerini hissetmeleri arasından anlamlı bir ilişki olduğunu öngören hipotezimiz (H6) yeterli veriye ulaşamadığı için test edilememiş ve aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilememiştir. Ancak araştırmamızın temel hipotezlerinden olan kariyer geliştirme desteğinin sağlanmasının çalışanların bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği hipotezinin yapılan karşılaştırma sonucu desteklenmesi bu programlara katılan çalışanların kariyer hedefleri konusunda desteklendiklerini algıladıklarını ortaya koymuştur.

Çalışanlara değer verildiğinin ve geleceğe yönelik olarak yatırım yapıldığının en iyi ifadelerinden biri onlara kariyer geliştirme desteği sağlamaktır. Kariyer geliştirme programları bu anlamda karşılıklı olarak gelecekle ilgili beklentilerin bugünden belirlenmesi ve bu beklentilerin gerçekleştirilmesi yönünde sarf edilmesi gereken çabanın planlanmasıdır.

Tablo 33: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Kariyer hedeflerim konusunda desteklendiğimi hissetmek kurumuma olan bağlılığımı artırmaktadır” ifadesi arasındaki ilişki

Kariyer hedeflerim konusunda desteklendiğimi hissetmek kurumuma olan bağlılığımı artırmaktadır				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	4 (%5,3)	4 (%5,3)	67 (%89,3)	75 (%100)
Hayır	14 (%26,4)	13 (%24,5)	26 (%49,1)	53 (%100)
Toplam	18 (%14,1)	17 (%13,3)	93 (%72,7)	128 (%100)

$$(X^2= 25,364; s.d.= 2; p=0,000)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanların kariyer hedefleri konusunda desteklenmelerini hissetmeleri sonucunda kurumlarına olan bağlılıklarının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve hipotezimiz (H7) desteklenmiştir. Buna göre kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanlar katılmayan çalışanlara göre daha çok kariyer desteği gördüklerini bunun sonucunda da bağlılıklarının daha çok arttığını belirtmişlerdir.

Ankette yer alan “daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı?” sorusuna verilen yanıtlar ile diğer ifadeler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi için ki-kare testi yapılmıştır. Aralarında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkan ifadeler şunlardır:

Tablo 34: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder” ifadesi arasındaki ilişki

Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	5 (%6,7)	12 (%16,0)	58 (%77,3)	75 (%100)
Hayır	17 (%32,1)	9 (%17,0)	27 (%50,9)	53 (%100)
Toplam	22 (%17,2)	21 (%16,4)	85 (%66,4)	128 (%100)

$$(X^2= 14,940; s.d.= 2; p=0,001)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanlar katılmayanlara göre kariyer hayatlarının geri kalan kısmını buldukları örgütte geçirdiklerinde daha mutlu olacaklardır. Bu aynı zamanda kariyer programlarına katılan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğunu da gösterir.

Tablo 35: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var” ifadesi arasındaki ilişki

Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	6 (%8,0)	9 (%12,0)	60 (%80,0)	75 (%100)
Hayır	17 (%32,1)	10 (%18,9)	26 (%49,1)	53 (%100)
Toplam	23 (%18,0)	19 (%14,8)	86 (%67,2)	128 (%100)

$$(X^2= 15,430; s.d.= 2; p=0,000)$$

Duygusal bağlılık ölçeği ifadelerinden örgütün birey için kişisel (özel) bir anlam taşıması ile kariyer geliştirme programlarına katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer geliştirme programlarına katılmayan çalışanlar katılanlara nazaran kurumlarının onlar için özel anlamı olduğunu daha az düşünmektedirler.

Tablo 36: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok” ifadesi arasındaki ilişki

Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	56 (%74,7)	9 (%12,0)	10 (%13,3)	75 (%100)
Hayır	29 (%54,7)	4 (%7,5)	20 (%37,7)	53 (%100)
Toplam	85 (%66,4)	13 (%10,2)	30 (%23,4)	128 (%100)

$$(X^2= 10,358; s.d.= 2; p=0,006)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların katılmayan çalışanlara göre örgütlerine karşı aitlik hisleri daha güçlüdür. Kariyer geliştirme desteğinin sağlanması çalışanların aitlik hislerini olumlu yönde etkilemekte ve örgüte karşı duygusal bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Tablo 37: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” ifadesi arasındaki ilişki

Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	53 (%70,7)	9 (%12,0)	13 (%17,3)	75 (%100)
Hayır	24 (%45,3)	6 (%11,3)	23 (%43,4)	53 (%100)
Toplam	77 (%60,2)	15 (%11,7)	36 (%28,1)	128 (%100)

$$(X^2= 10,839; s.d.= 2; p=0,004)$$

Normatif bağlılık ölçeklerinden olan mevcut işverenle kalmak için manevi yükümlülük hissetme ile kariyer geliştirme programlarına katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kariyer geliştirme programlarına katılmayan çalışanlar katılanlara nazaran mevcut işverenleriyle kalmak için daha az manevi yükümlülük hissetmektedirler.

Tablo 38: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor” ifadesi arasındaki ilişki

Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	9 (%12,0)	8 (%10,7)	58 (%77,3)	75 (%100)
Hayır	16 (%30,2)	11 (%20,8)	26 (%49,1)	53 (%100)
Toplam	25 (%19,5)	19 (%14,8)	84 (%65,6)	128 (%100)

$$(X^2= 11,173; s.d.= 2; p=0,004)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanlar katılmayanlara göre örgütlerinin kendi sadakatlerini daha çok hak ettiklerini düşünmektedirler.

Tablo 39: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım” ifadesi arasındaki ilişki

Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	13 (%17,3)	10 (%13,3)	52 (%69,3)	75 (%100)
Hayır	20 (%37,7)	8 (%15,1)	25 (%47,2)	53 (%100)
Toplam	33 (%25,8)	18 (%14,1)	77 (%60,2)	128 (%100)

$$(X^2= 7,618; s.d.= 2; p=0,022)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanlar kurumlarındaki diğer insanlara karşı daha çok yükümlülük hissettikleri için kuruluşlarından şu anda ayrılmayı bu programlara katılmayanlardan daha az düşünmektedirler.

Tablo 40: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Kuruluşuma çok şey borçluyum” ifadesi arasındaki ilişki

Kuruluşuma çok şey borçluyum.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	8 (%10,7)	8 (%10,7)	59 (%78,7)	75 (%100)
Hayır	20 (%37,7)	11 (%20,8)	22 (%41,5)	53 (%100)
Toplam	28 (%21,9)	19 (%14,8)	81 (%63,3)	128 (%100)

$$(X^2= 19,307; s.d.= 2; p=0,000)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanlar katılmayanlara göre kuruluşlarına daha çok şey borçlu olduklarının düşünmektedirler.

Tablo 41: Kariyer geliştirme programlarına katılım ile “Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten” ifadesi arasındaki ilişki

Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.				
	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Evet	34 (%45,3)	17 (%22,7)	24 (%32,0)	75 (%100)
Hayır	16 (%30,2)	4 (%7,5)	33 (%62,3)	53 (%100)
Toplam	50 (%39,1)	21 (%16,4)	57 (%44,5)	128 (%100)

$$(X^2= 12,538; s.d.= 2; p=0,002)$$

Kariyer geliştirme programlarına katılmayan çalışanların örgütte kalma kararlarında mecburiyet hisleri diğerlerinden daha çok etkili olmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde ankette yer alan kariyer geliştirme ifadeleri ile ÖB ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Kariyer geliştirme ifadelerinden olan kurumun çalışanlarının kariyer planlarıyla ilgili önerilerini dikkate alması ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 42: Kurumun çalışanların kariyer planlarıyla ilgili önerilerini dikkate alması ve normatif bağlılık arasındaki ilişki

		Normatif Bağlılık			
		Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Kurumun kariyer planlarını ile ilgili önerilerini dikkate almaktadır	Düşük	12 (%40,0)	12 (%40,0)	6 (%20,0)	30 (%100)
	Orta	6 (%21,4)	9 (%32,1)	13 (%46,4)	28 (%100)
	Yüksek	12 (%17,1)	19 (%27,1)	39 (%55,7)	70 (%100)
Toplam		30 (%23,4)	40 (%31,3)	58 (%45,3)	128 (%100)

$$(X^2= 11,784; s.d.= 2; p=0,19)$$

Tablodan da görüldüğü gibi kurumun kariyer planlarını dikkate alması ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğerlerine göre kurumlarının kendi kariyer planlarıyla ilgili önerilerini daha çok dikkate aldığını düşünen çalışanların normatif bağlılıkları daha yüksektir. Çalışanların kariyerleri ile ilgili düşüncelerinin ve önerilerinin dikkate alınması örgütün kariyer geliştirme programlarını bu doğrultuda yönlendirdiği göstermektedir. Örgütün kariyer geliştirme programlarına katılacak çalışanları belirlerken bu programa katılacak bireylerin kariyer hedeflerini dikkate alması aynı zamanda bu programların başarısını da artıracaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşen iş yaşamında örgütler rekabet avantajı sağlamak ve kendilerini doğru bir şekilde konumlandırmak için insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmak zorundadırlar. İş yaşamında meydana gelen değişimleri hızlı bir şekilde takip etmek durumunda olan örgütler insan kaynaklarına yatırım yaparak geleceklerini yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Çalışma yaşamında hızlı bir şekilde yaşanan değişim örgütlerin iş yapma şekillerinin yanında çalışanların beklentilerini de değiştirmektedir. Aynı zamanda bu değişim örgütlerin çalışanlarının beklentilerini karşıladıkları oranda etkinliklerinin artacağı gerçeğinin daha çok vurgulanmasına da neden olmaktadır.

1970'lerden beri örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yabancı literatürde birçok araştırma yapılmış ve halen yapılmaya devam etmektedir. Yapılan araştırmalar örgüte bağlı çalışanın örgüt etkinliğine sağladığı ve sağlayacağı faydaları ortaya koymaktadır. Buna göre örgütüne bağlı çalışanların örgüt yararına fazladan çaba sarf edecekleri, yüksek performans gösterecekleri, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olacakları düşüncesi yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Yabancı literatür ile karşılaştırıldığında Türkiye'de de örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar görece daha yenidir. Ancak örgütlerine bağlı çalışanların neden bu kadar değerli olduğunun farkına varılması bu çalışmaların daha da artacağına işaret etmektedir.

Yaşanan hızlı değişimle birlikte geleneksel kariyer anlayışı da değişmiş ve modern kariyer anlayışı ortaya çıkmıştır. Yeni kariyer anlayışı çalışanların kariyer sorumluluklarını üstlenmeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak modern kariyer yaklaşımında bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri için sık iş değiştirmeleri olağan bir durum olarak görülmektedir. Bu doğrultuda bireyler kariyer portföylerine farklı bilgi ve becerileri katma yönünde çaba sarf etmektedirler. Sık iş değiştirmelerin yaşanması bir anlamda bağlılığın da zayıflamasına ve farklı bir şekil almasına neden olmaktadır. Buna göre bağlılığın artırılmasında ücretin yanında bireylere sağlanan kendilerini geliştirme imkânlarının da önemi artmaktadır. Çalışanlarına kariyer geliştirme desteği vererek örgütler bağlılığın geliştirilmesini, korunmasını ve genelleştirilmesini sağlamaktadırlar. Bu anlamda kariyer hedefleri doğrultusunda desteklendiklerini hisseden çalışanlar kariyer hedeflerini buldukları örgütte gerçekleştirmektedirler. Kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi

belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda İKY uygulamalarından olan kariyer geliştirme ile örgütsel bağlılığın pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalarda kariyer geliştirme desteğinin azalması ile birlikte örgütsel bağlılığın da azaldığı tespit edilmiştir. Yapılan başka bir araştırmada da kariyer geliştirme desteğinin duygusal ve normatif bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğu görülmüştür.

Kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, bu programları uygulayan ve uygulamayan işletmeler esas alınarak karşılaştırılmal olarak ortaya koymayı amaçladığımız araştırmamızda kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın teorik bölümünde ortaya konan bilgiler ışığında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla gerçekteştirdiğimiz araştırmaya kariyer geliştirme programlarını uygulayan işletmeden 66, uygulamayan işletmeden 62, toplam olarak 128 çalışan katılmıştır. Örneklemin demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların %57,8'inin erkek, %48,4'ü 26-35 yaş aralığında ve %53,1'inin yüksekokul ve lisans mezunu olduğu, %64,8'inin evli, %69,5'i kurumlarında idari olmayan personel unvanı ile çalıştığı görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların %39,8'i 1-5 yıl arasında kurumlarında çalışmaya devam etmekte ve %46,1'i de 1-5 yıl arasında aynı pozisyonda bulunmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %58,6'sı daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldıklarını belirtmiştir. Araştırmada oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmada demografik özelliklere ilişkin oluşturulan hipotezlerin durumları şu şekildedir: Çalışanların cinsiyetleri ile ÖB düzeyleri ve ÖB'ın alt boyutlarıyla da aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş ve hipotezimiz (H8) kabul edilmemiştir. Çalışanların yaşları ile ÖB'ları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüş ve hipotezimiz (H9) reddedilmiştir. Aynı zamanda ÖB'ın alt boyutlarının da çalışanların yaşları ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile ÖB'ları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere yapılan analizlerde, eğitim düzeyi ile ÖB arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş ve hipotezimiz (H10) kabul edilmemiştir. Ancak yapılan analizde eğitim düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ilkokul, ortaokul ve lise mezunu olan katılımcıların devamlılık bağlılıklarının

diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların alternatif iş fırsatları konusunda diğerlerine göre daha olumlu düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir. Katılımcıların medeni durumları ile ÖB düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ve aralarında ilişki olduğunu öngören hipotezimiz (H11) kabul edilmemiştir. Çalışanların görev ünvanının ÖB düzeylerini etkilediği yönündeki hipotezimiz (H12) de reddedilmiştir. Buna göre görev ünvanı ile ÖB arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütlerinde geçirdikleri çalışma süresi ve buldukları pozisyonlarda geçirdikleri çalışma süresi ile ÖB arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu durumda (H13), (H14) hipotezlerimiz kabul edilmemiştir. Araştırmamızda demografik değişkenlerle ilgili oluşturulan hipotezlerin hiç biri kabul edilmemiştir.

Demografik özellikler ile ifadelere katılım oranları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizde aralarında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkan demografik özellikler ve ifadeler şu şekilde özetlenebilir: ankette yer alan “kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde erkeklerin bu ifadeye daha çok katıldıkları görülmektedir. Bu durumda erkekler örgütlerinden şu anda ayrılırsalar kendilerini kadınlardan daha çok suçlu hissedecekleri söylenebilir.

Çalışmanın konusunu oluşturan kariyer geliştirme desteği ile ÖB arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için çalışmanın temel hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlerde elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Katılımcıların örgütlerinde kariyer geliştirme programlarının uygulanıp uygulanmaması ile ÖB düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan analizde yeterli veriye ulaşamadığı için aralarında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilememiştir. Aynı zamanda duygusal bağlılık ile de aralarındaki ilişki yeterli veriye ulaşamadığı için belirlenememiştir. Yapılan diğer analizde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre örgütlerinde kariyer geliştirme programları uygulanan çalışanların normatif bağlılıkları uygulanmayan örgütte çalışanlara nazaran daha yüksektir. Çalışanlara sağlanan kariyer geliştirme desteğinin normatif bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği analiz sonucunda ortaya konmuştur. Normatif bağlılık içinde yaşanan toplumun kültüründen etkilenir ve normatif bağlılığa sahip çalışanlar buldukları örgütte

kalmalarının doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğunu düşünürler. Çalışanların kendilerine yatırım yapıldığını düşünmesi sonucunda örgütlerine karşı kendilerini borçlu hissetmeleri bu bağlılığın artmasına yol açan nedenlerden biri olarak görülebilir. Dolayısı ile kariyer geliştirme programlarının uygulandığı örgütte çalışanların normatif bağlılıklarının diğerlerine nazaran daha yüksek olduğunun ortaya çıkması şaşırtıcı bir durum değildir. Kurumunuzda kariyer geliştirme programları uygulanıyor mu sorusuna verilen yanıtlar ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin incelendiği analizde kariyer geliştirme programlarının uygulanması ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,645$) olmadığı belirlenmiştir.

Kurumunuzda kariyer geliştirme programları uygulanmakta mıdır? Sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar ile ankette yer alan diğer ifadeler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve aralarında anlamlı ilişki bulunan ifadeler şu şekilde özetlenmiştir: Örgütlerinde kariyer geliştirme programları uygulanmayan çalışanların uygulanan örgütte çalışanlara göre örgütlerine karşı aitlik hisleri daha zayıftır. Örgütlerinde kariyer geliştirme programları uygulanmayan çalışanların mevcut işverenleriyle kalmak için hissettikleri manevi yükümlülük kariyer geliştirme programlarının uygulanmadığı örgütte çalışanlara nazaran daha azdır. Kariyer geliştirme programlarının uygulandığı örgütte çalışanlar kuruluşlarının kendi sadakatlerini hak ettiğini diğerlerine nazaran daha çok düşünmektedirler. Kariyer geliştirme programlarının uygulandığı örgütte çalışanlar örgütlerindeki diğer insanlara karşı yükümlülük hissettikleri için kuruluşlarından şu anda diğerlerine göre daha az ayrılma eğilimi taşımaktadırlar. Çalıştıkları örgütte kariyer geliştirme programları uygulanmayan katılımcıların diğerlerine göre örgütte kalma kararlarında mecburiyet hissi daha çok etkili olmaktadır.

Araştırmanın diğer bir hipotezi olan kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların ÖB düzeyleri ile bu programlara katılmayanların ÖB düzeylerinin daha yüksek olacağı düşüncesinin test edilmesi amacıyla yapılan analizde elde edilen bulgular ışığında hipotezimiz (H2) desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Buna göre kariyer geliştirme desteğinin çalışanların ÖB düzeylerini etkilediği ortaya konmuş ve çalışanların kendilerine kariyer geliştirme desteği sağlayan örgütlere bağlanma eğilimi taşıdıkları belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgu araştırmamızın diğer bir hipotezi olan ve yeterli veri olmadığı için test edilemeyen kariyer geliştirme

programlarının uygulandığı örgütte çalışanların ÖB düzeylerinin uygulanmayan örgütte çalışanlardan daha yüksek olacağı hipotezi de (H1) bu durumda desteklenmiştir. Aynı zamanda bu programlara katılım ile ÖB'in alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan analizde elde edilen bulgular şu şekildedir: Kariyer geliştirme desteğinin sağlanması ile ÖB'in alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, devamlılık bağlılığı ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Buna göre kariyer geliştirme programlarının uygulandığı örgütte çalışanların bu programların uygulanmadığı örgütte çalışanlara nazaran duygusal ve normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kariyer geliştirme programlarına katılım ile kariyer geliştirme ifadeleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların kurum içindeki ilerleme fırsatları hakkındaki bilgi düzeyleri ile katılmayan çalışanların bilgi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda yeterli veri olmadığı için hipotezimiz (H3) test edilememiştir. Kariyer programlarına katılım ile çalışanların kariyer planlarıyla ilgili düşüncelerini paylaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öngören hipotezimiz (H4) kabul edilmemiştir. Kariyer geliştirme programlarının düzenlenmesinde çalışanların kariyerleriyle ilgili planları temel bilgiyi oluşturmaktadır. Dolayısı ile kariyer geliştirmenin uygulandığı örgütte çalışanların bu bilgiyi örgütleriyle daha çok paylaşacakları düşünülmüş ancak araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda bu düşünce desteklenmemiştir. Kariyer geliştirme programlarına katılım ile örgütün çalışanların kariyer planlarıyla ilgili önerilerini dikkate alması arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve hipotezimiz (H5) kabul edilmiştir. Kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanlar katılmayan çalışanlara nazaran kariyer planlarıyla ilgili önerilerini örgütlerinin daha çok dikkate aldığını düşünmektedirler. Çalışanların kariyer hedefleriyle ilgili önerilerinin dikkate alınması aynı zamanda kariyer geliştirme programlarının etkinliğini de artıracaktır. Çalışanların kariyer planlarıyla ilgili önerilerinin dikkate alınması aynı zamanda örgüt ve çalışanlar arasında açık bir iletişim olduğunu da göstermektedir. Araştırmamızın diğer bir hipotezi olan kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanlara kariyer hedeflerine ulaşmaları konusunda destek sağlanması arasında anlamlı bir ilişki

öngören hipotezimiz (H6) yeterli veri olmadığı için test edilememiş ve aralarında bir ilişkinin olup olmadığı konusu belirsiz kalmıştır.

Çalışanlara örgütsel destek sağlamanın en önemli yollarından biri onların geleceğine ilişkin beklentileri doğrultusunda yönlendirmek ve bireylere kendilerini geliştirme fırsatları sunmaktır. Kariyer geliştirme programlarına katılım ile çalışanların kariyer hedefleri konusunda desteklenmelerini hissetmeleri sonucunda kurumlarına olan bağlılıklarının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve hipotezimiz (H7) desteklenmiştir. Buna göre kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanlar katılmayan çalışanlara göre daha çok kariyer desteği gördüklerini bunun sonucunda da bağlılıklarının daha çok arttığını belirtmişlerdir.

Kariyer geliştirme ifadeleri ile ÖB ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan analizde, kurumun çalışanlarının kariyer planlarıyla ilgili önerilerini dikkate alması ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve diğerlerine nazaran örgütlerinin kendi kariyer planlarıyla ilgili önerilerini daha çok dikkate aldığını düşünen çalışanların normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızda elde edilen bulgular dikkate alındığında, kariyer geliştirme desteği olarak kariyer geliştirme programlarının sağlanmasının çalışanların ÖB düzeylerini artırdığı karşılaştırmalı olarak ortaya konmuştur. Araştırmada elde edilen en önemli bulgu kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların katılmayanlara nazaran ÖB, duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunun belirlenmesidir. Çalışanların örgüte bağlanmasında onlara sunulan kendilerini geliştirme imkânlarının bağlılığın artırılmasında önemli bir faktör olduğunun anlaşılması bu programların daha yaygın bir şekilde kullanılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Türkiye’de kariyer geliştirme programlarının genellikle yabancı ortaklı büyük örgütlerin uyguladığı gerçeği dikkate alındığında, bu programların insan kaynağına önem veren, bugünden hareketle geleceğe yönelik yatırımlar yapmak isteyen ve etkinliğe odaklanan tüm örgütlerin bu desteği çalışanlarına sağlaması gerektiği düşünülmektedir.

Çalışmamızın örneklemini kariyer geliştirme programlarını uygulayan ve uygulamayan iki örgütte çalışan toplam 128 kişi oluşturmaktadır. Örneklem sayısının az olması nedeni ile bazı hipotezlerimiz test edilememiştir. Dolayısı ile gelecek

araştırmalarda 6rneklem sayısının artırılarak araştırmanın gerçekleştirilmesi 6nerilebilir. Araştırma farklı sekt6rlerde faaliyet g6steren 6rg6tlerde de yapılabilir. Farklı sekt6rler arasında çalışan bağlılıkları sekt6r bazında karşılaştırılabilir. Aynı 6rg6tte çalışan ve kariyer geliştirme programlarına katılan ve katılmayan alışanların 6B d6zeylerinin farklı olup olmadığının belirlenmesi 6nemli bir araştırma alanı olabilir. Ayrıca gelecek araştırmalarda çalışanları 6rg6tlerine bağlılık duymaya iten diğer 6rg6tsel nedenler belirlenmeye çalışılabilir.

1970'lerden beri bağlılıkla ilgili çalışmalar hızla artmaya devam etmekte ve bağlı çalışanların performans ve 6rg6t verimliliğine katkılarının y6ksek d6zeyde olacağı d6ř6n6lmektedir. Bu d6ř6nceyi destekleyen araştırmaların varlığı y6neticileri çalışanların 6rg6tsel bağlılık d6zeylerini çeşitli uygulamalarla etkilemeye y6nelmektedir. Çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirme y6n6nde destek sağlanması ve kariyer geliştirme programlarının sunulması bu uygulamalardan biridir. Yabancı literat6rde kariyer geliştirme desteğinin sağlanması ile çalışanların 6rg6tsel bağlılık d6zeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu g6steren araştırmalar mevcuttur. Bu anlamda araştırmamızda elde edilen bulgular bu araştırmalarla benzer bir 6zellik taşımaktadır. Araştırma kariyer geliştirme programlarına katılan çalışanların 6rg6tsel bağlılık d6zeylerinin bu programlara katılmayanlara nazaran daha y6ksek olduğunu karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktadır. Kariyer hedefleri konusunda desteklenen çalışanlar 6rg6tlerine olan bağlılıklarını g6çlendirmektedirler.

KAYNAKLAR

- ACAR, Nesime (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, MPM Yayınları No:640, Ankara.
- AKGEMCİ, Tahir (2004), “Gelecekte Kariyer Yönetimi”, Editörler: ŞİMŞEK, M. Şerif ve A. Çelik, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 177–199.
- ALATRİSTA, Jose ve James Arrowsmith (2004), “Managing Employee Commitment in the Not-For-Profit Sector”, *Personnel Review*, Vol. 33, No. 5, s.536–548.
- ALDEMİR, Ceyhan, A.Ataol ve G.Budak (2001), *İnsan Kaynakları Yönetim*, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- ALLEN, Tammy, D. Eby, S. Douthitt, C. Noble (2002), “Applicant Gender and Family Structure: Effects on Perceived Relocation Commitment And Spouse Resistance–1”, *Sex Roles: A Journal of Research*, www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2002_Dec/ai_98125310, 03.04.2007.
- ANAFARTA, Nilgün (2002), “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s.115–128.
- ANAFARTA, Nilgün (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, s.1–17.
- ARTHUR ANDERSEN CONSULTING GROUP (2000), *Human Capital 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, İstanbul.
- ANGLE, H. L. ve J. L. Perry (1981), “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, s.1–13.
- ARGON, Türkan ve Altay Eren (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın No:614, İstanbul.
- ARMSTRONG, Michael (1991), *A Handbook Of Personel Management*, Practice, England: Clays Ltd.

- ATAY, Seynur (2006), *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AWAMLEH, Nail, A.H.K. (1996), “Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study”, *Journal of Management Deveelopment*, Vol. 15, No. 5, s. 65–74.
- AY, Ünal (1996), “Kariyer Merkezli Personel Politikası”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), s.161–167.
- AYTAÇ, Serpil (2002), “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi E-Dergi*, Cilt 4, Sayı 1, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php, 12.12.2006.
- AYTAÇ, Serpil “Çalışma Yaşamında Çift Kariyerli Eşler”, www.isguc.org/cift_kariyer.php, 01.02.2007.
- AYTAÇ, Serpil (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- AYTAÇ, Serpil (1998), “Kariyer Planlaması”, *Uludağ üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1.
- BAKER, Kevin, W., (1995), “Allen and Meyer’s 1990 Longitudinal Study: A Reanalysis and Reinterpretation Using Structural Equation Modeling”, *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, s.169–187.
- BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALCI, Ali (2000), *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BARUCH, Yehuda (2004), “Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths, Organizational and Individual Perspectives”, *Career Development International* Vol. 9, No.1, s.58–73.
- BARUCH, Yehuda (2001), “Employability-Substitute to Loyalty?” *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 4, s.543–566.

- BARUTÇUGİL, İsmet “Kariyer Planlama ve Kariyer”,
<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>, 02.02.2007.
- BAŞARAN, İbrahim, Ethem (1991), *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, 2. Baskı, Ankara.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- BAYRAM, Levent “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”,
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>, 12.02.2007.
- BAYSAL, Ayşe, Can ve Mahmut Paksoy (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, s.7–15.
- BENKHOFF, B. (1997), “Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance” *Human Relations*, Vol. 50, No. 6, s.1–18.
- BENNETT, Hadyn (2002), “Employee Commitment: The Key to Absence Management in Local Government?”, *Leadership and Organization Development Journal*, 23/8, s.430–441.
- BİÇER, Mehmet (2005), *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- BLAU, G., (1985), “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, s.277–288.

- BOONE, Louse E. ve David L. Kurtz (1992), *Management*, 4. Edition, Mc Graw Hill, New York.
- BREWER, Ann, M., (1996), “Developing Commitment Between Managers and Employees”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 4, s.24–34.
- BROCKNER, J., T. R. Tyler ve R. C. Schneider (1992), “The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall” *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-4, s.241-261.
- BÜYÜKDERE, Bengü ve Tarık Solmuş, “İş ve Özel Yaşamda Kişilerarası Güven”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=271&pg=m, 14.05.2007.
- CAN, Halil (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil, A.Akgün ve Ş.Kavuncubaşı (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CASCIO, Wayne F. (1995), *Managing Human Resources*, 4. Edition, Mc Graw-Hill.
- CENGİZ, Ayşe, Aytül (2002), “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 23–25 Mayıs, s.805–817, Antalya.
- CENZO, De, David ve Stephen Robbins (1996), *Human Resources Management*, 5. Edition, John Willey, New York.
- CHEN, Jui-Chen, C. Silverthorne ve J.-Y. Hung (2006), “Organization Communication, Job Stres, Organizational Commitment and Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 4, s.242–249.
- CHOW, Irene (1994), “Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan”, *The International Journal of Career Management*, Vol. 6, No. 4, s.3–9.

- COHEN, A., (1992), “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, s.539–554.
- COOK, E.P. (1994), “Role Saliency and Multiple Roles: A Gender Perspective”, *Career Development Quarterly*, 43, s.85–95.
- CURRIE, Paul ve Brian Dollery (2006), “Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in The NSW Police”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 29, No. 4, s.741–756.
- ÇAKAR, Nigar, Demircan ve Adnan Ceylan (2005), “İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), s.52–66.
- ÇAKIR, Birgül (2006), *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, s.153–168.
- ÇELEBİ, Zevcan (1997), *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇELİK, Adnan (2004), “Kariyer Kavramı”, Editörler: ŞİMŞEK, M. Şerif ve A. Çelik, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.1–28.
- ÇÖL, Güner (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları E-Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=233, 20.03.2007.
- DEMİR, Halis ve F. Asuman Yalçın (2000), “Kişilik Yönelimi İle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25–27 Mayıs, s. 781–787, Nevşehir.

- DESSLER, Garry (1997), *Human Resource Management*, 7. Edition, Prentice Hall.
- DIXON, Marlene, A., B. A. Turner, G. B. Cunningham, M. Sagas, ve A. Kent (2005), “Challenge Is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns”, *Journal of Education for Business*, 80, 3, ABI/INFORM Global.
- DİCK, Gavin ve Beverly Metcalfe (2001), “Managerial Factors and Organisational Commitment A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 2, s.111–128.
- DİLEK, Hakan (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- DOĞAN, Özgür ve Nihat Erdoğan, “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, 10.12.2006.
- DOĞAN, Selen (1996), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli”, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 1, Sayı 1.
- DOHERTY, Noeleen (1998), “The Role of Outplacement in Redundancy Management”, *Personel Review*, Vol.27, No:4, s. 343–353.
- DURNA, Ufuk ve Veysel Eren (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), s.210–219.
- EASTMAN, Lorrina J. (1995), *Succession Planning*, Center For Creative Leadership Greenboro, North Carolina.
- EISENBERGER, R., R. Huntington, S. Hutchison, ve D. Sowa (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71, s.500-507.
- EKİNCİ, Kadir (2006), *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara.
- EREN, Erol(1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, 5. Baskı, İstanbul.
- ERGUN, Turgay (1975), “Uluslar Arası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, *TODAIE, AID*, 8, 4, s.97–106.
- ETZİONİ, A. (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press.
- FINDIKÇI, İlhami (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Yönetim Dizisi.
- GAL, R., (1983), *The Military Profession: Between Commitment and Abedience, Commitment in The Military Profession: Report of a Symposium*, Der. Donald Lang, Royal Roads Military College, s.270–279.
- GBADAMOSİ, Gbolahan (2003), “HRM and The Commitment Rhetoric: Challenges for Africa”, *Management Decision*, 41/3, s.274–280.
- GEARTNER, K. N. ve S. D. Nollen (1989), “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to The Organization”, *Human Relations*, 42, s.975–991.
- GİLDER, De Dick (2003), “Commitment, Trust and Work Behaviour: The Case of Contingent Workers”, *Personnel Review*, Vol. 32, No. 5, s.592–604.
- GREENHAUS, J.H. (1987), *Career Management*, Dryden Press, New York.
- GRIFFIN, W. Ricky (1993), *Management*, 4. Edition, Texas A. USA.
- GRUSKY, O. (1966), “Career Mobility and Organisational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 4, s.488–503.
- GUPTA, Atul, J. Prinzing ve D. C. Messerschmidt (1998), “Role of Organizational Commitment in Advanced Manufacturing Technology and Performance Relationship”, *Integrated Manufacturing Systems*, 9/5, s.272–278.

- GUTTERIDGE, T.G. ve R.G.Huthceson (1986), *An Overview Of Current Career Development Theory, Research and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- GUTTERIDGE, T.G. (1984), Career Development, In L. Nadler Edition, *The Handbook Of Human Resource Development*, John Wiley and Sons, Inc.
- GÜÇLÜ, Hatice (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜMÜŞ, Murat, B. Hamarat, H. Erdem (2003), “Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22–24 Mayıs, s.987–998, Afyon.
- HALL, Douglas, T., ve J.E. Moss (1998), *The New Protean Career Contract Helping Organizations and Employees Adapt*, American Management Associations Winter, New York.
- HANDY, C. B. (1985), *Understanding Organizations*, 3. Edition, Penguin Business, England.
- <http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/m9.htm>, “Eğitimde Örgütsel Bağlılık”, 03.04.2007.
- http://www.insanbilimleri.com/makaleler/psikoloji/Calisma_Yasaminda.htm, 23.02.2007, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Issn:1303–5134, “Stresin Tanımı”.
- <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayıtNo=4268>, “Bireysel Kariyer Planlamada İnsan Kaynaklarının Rolü”, 29.01.2007.
- <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayıtNo=299>, “Kariyer Yönetimi ve Planlaması”, 01.02.2007.
- İBİCİOĞLU, Hasan (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s.13–22.

- İLSEV, Arzu (1997), *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Ankara.
- İNCE, Mehmet (2003), “Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yeni Rollerini”, *Standart Dergisi*, Yıl 42, Sayı 497, s.18–28.
- İŞCAN, Ömer, Faruk (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), s.160–177.
- JARAMILLO, Fernando, R. Nixon ve D. Sams (2005), “The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 28, No. 2, s.321–336.
- KANTER, R. M., (1968), “Comittment and Social Organisation: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, s.499–517.
- KAYNAK, Tuğray (2004), “Kariyer Planlama”, Editör: Ramazan Geylan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s. 177–197.
- KAYNAK, Tuğray (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KELEŞ, Hatice, N. Ç. (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KESER, Aşkın “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=413, 25.10.2006.

- KIDD, Jennifer M. ve Chris Smewing (2001), "The Role of The Supervisor in Career and Organizational Commitment", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), s.25–40.
- KIREL, Çiğdem (1998), "Kariyer Gelişiminde Toplumsallaşmanın Önemi", *Verimlilik Dergisi*, MPM 3, s. 39–53.
- KIREL, Çiğdem (2003), "Örgütsel Stres ve Yönetimi", Editör: Enver Özkalp, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s.185–202.
- KOZAK, Meryem, Akoğlan (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KÖKTÜRK, Mehtap ve Asuman Yalçın (2000), "Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25–27 Mayıs, s. 491–508, Nevşehir.
- KÖMÜRCÜOĞLU, Hüseyin (2003), "Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi E-Dergi*, Cilt 5, Sayı 1, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=36, 23.12.2006.
- KWON, Wahn, G., ve D. W. Banks (2004), "Factors Related to The Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 5, s.606–622.
- LEE, K., N. J. Allen, J. P. Meyer ve K. Y. Rhee (2001), "The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea", *Applied Psychology: an International Review*, 50 (4), s.596–614.
- LEE, Thomas, W., S. J. Ashford, J. P. Walsh ve R. T. Mowday (1992), "Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes-Includes Appendix", *Journal of Management*, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n1_v18/ai_12289729, 22.03.2007.

- LOK, Peter ve John Crawford (2004), "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, s.321–338.
- LUTHANS, Fred (1992), *Organizational Behaviour*, 6. Edition, Mc Graw Hill Inc.
- MARTİN, Thomas N. ve John C. Hafer (1995), "Turnover is Linked to Job Involvement and Organizational Commitment", Telemarketing, www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3629/is_199506/eu_n8719596, 03.03.2007.
- MATHIEU, J. E. ve S. S. Kohler (1990), "A Test of Interactive Effects of Organisational Commitment and job Involvement on Various Types of Absence", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 36, s.33–44.
- MATSON, B. ve A. J. Dubinsky (1979), "Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople", *Journal of Retailing*, Vol. 55, No. 4, s.70–86.
- MAXWELL, Gillian ve Gordon Steele (2003), "Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/7, s.362–369.
- McDONALD, Paula, K. Brown ve L. Bradley (2004), "Have Traditional Career Paths Given Way To Protean Ones", *Careers Development Center*, Vol. 10, Issue 3, www.emeraldinsight.com/info/journals/cdi/sample.jsp , 23.01.2007.
- McDONALD, D. J. ve P. J. Makin (2000), "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership and Organization Development Journal*, 21/2, s.84–91.
- MEMİŞ, Murat (2002), *Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MERCAN, Mustafa (2006), *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- MEYER, John P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, ve L. Topolnytsky (2002), “Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, s.20–52.
- MEYER, John P. ve Catherine A Smith (2000),”HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, www.findarticles.com/p/mi_qa3981/is_200012/ai_n8910083/pg_1, 13.04.2007.
- MEYER, J.P. ve N. J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MEYER, J. P., R. Bobocel ve N. J. Allen (1991), “Development of Organizational Commitment During the Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences”, *Journal of Management*, www.findarticles.com/p/articles/mi_4256/is_n4_v17/ai_11817379, 01.04.2007.
- MEYER, J.P. ve N. J. Allen (1984), “Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 3, s.372–378.
- MINER, A.,S. ve David F. Robinson (1994), “Organizational And Population Level Learning As Engines For Career Transitions”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.15.
- MONDY, R. Wayne ve Robert M., Noe (1996), *Human Resource Management*, 6. Edition, Prentice Hall Inc.
- MOWDAY, R.T., L.W. Porter ve R. M. Steers (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism an Turnover*, New York Academic Press.
- MOWDAY, Richard T.ve Richard M. Steers (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, s.224–247.

- NOE, Raymond A. (1999), *İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi*, Çev., Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.
- O'REİLLY, C. ve J. Chatman (1986), "Organisational Commitment and Psychological Attachment the Effects of Compliance, Identification and Internalisation of Pro-Social Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 5, s.492–499.
- ORPEN, Christopher (1997), "The Effects of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance", *The Learning Organization*, Vol. 4, No. 2, s.53–60.
- OTTE, Fred L. ve Peggy G. Hutcheson (1992), *Helping Employees Careers*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ÖGE, Serdar (1998), "Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar", *Verimlilik Dergisi*, 1998/4, MPM Yayını.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZDEN, M.Cemil (2001), *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s.113–130.
- ÖZGEN, Hüseyin, A.Öztürk ve A.Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZKALP, Enver (2003), "Örgüt Kültürü", Editör: Enver Özkalp, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s.101–123.
- PEIPERL, Maury ve Yehuda Baruch (1997), "Back To Square Zero: Post-Corporate Career", *Organizational Dynamics*, Vol.25, Issue, Spring.
- PINES, Ayala ve Elliot Aronson (1988), *Career Burnout, Causes and Cures*, Free Press Mac Millan Inc. New York.

- POON, June, M., L. (2004), "Career Commitment and Career Success: Moderating Role of Emotion Perception", *Career Development International*, Vol. 9, No. 4, s.374–390.
- PRICE, J. L. (1997), "Handbook of Organizational Measurement", *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 4/5/6, s.303–558.
- PROCHASKA, S. T. (2000), "Designing Organizational Programs For Employee Career Development", *Human Resource Management*.
- RANDALL, D. M.(1987), "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12, 1, s.460–471.
- REICHERS, A. E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" *Academy of Management Review*, 10, s.265–476.
- RİUSALA, K., ve V. Suutari (2000), "Expatriation and Careers Perspectives Of Expatriotes and Spouses", *Career Development International*, 5(2), s. 81-90.
- ROEHLING, M. V., M. A. Cavanaugh, L. M. Moynihan ve W. R. Boswell (2000), "The Nature of The New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures", *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 4, s.305–320.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAMADOV, Sakit (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SAVERY, L., A. Travaglione ve I.G. J. Firms (1998), "The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing", *Personnel Review*, Vol. 27, No. 4, s.312–324.
- SCHEIN, Edgar, H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist Published*, Vol. 45, No. 2, s.109-119, Çev., Atilla Akbaba (2002), "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, s.1-33.

- SHEPHERD Jeryl L. ve Brian P. Mathews (2000), “Employee Commitment: Academic Vs Proctitioner Perspectives”, *Employee Relations*, Vol. 22, No.6, s.555–575.
- SİNGH, Val ve Susan Vinnicombe (2000), “What Does Commitment Really Mean? Views of UK and Swedish Engineering Managers”, *Personnel Review*, Vol. 29, No. 2, s.228–258.
- SMİLASKY, Jonathan (2002), *Yeni İnsan Kaynakları*, Çev., Derya Atakan, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- SOYSAL, Abdullah “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, 01.11.2006.
- SOYSAL, Abdullah (2004), “Kariyer Planlama ve Geliştirme”, Editörler: ŞİMŞEK, M. Şerif ve A. Çelik, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.89–175.
- SWAİLES, Stephen (2004), “Commitment to Change Profiles of Commitment and İn-Role Performance”, *Personel Review*, Vol. 33, No. 2, s.187–204.
- SULİMAN, Abubakr ve Paul Iles (2000a), “The Multi-Dinemsional Nature of Organisational Commitment in A Non-Western Context”, *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, s.71–82.
- SULİMAN, Abubakr ve Paul Iles (2000b), “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 5, s.407–426.
- SULLIVAN, S. E. (1999), “The Changing Nature Of Careers: A Review Research Agenda”, *Journal Of Management*, Vol.25, No.3.
- SÜMER, Canan “İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme”, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/kariyerplanlama.htm>, 11.01.2007.
- TAK, Bilçin ve B. Aydem Aydemir (2003), “Çalışanların Mesleki Bağlılıkları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22–24 Mayıs, s.725–728, Afyon.

- TANOVA, Cem, T. Kinyaz, E. Ekiz ve S. Canözer (2002), “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 23–25 Mayıs, s.779–794, Antalya.
- TAŞTAN, Serpil, “Kariyer Yönetimi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/iky06.asp>, 28.01.2007.
- TAYLOR, Masako (2001), *Reframing Organizational Commitment Within A Contemporary Careers Framework*, Doktora Tezi, Cornell University School of Hotel Administration.
- TEKİN, Ahmet (2002), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TELMAN, Nursel ve Levent Önen, “İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik”, www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunu/levent_onen.doc, 02.01.2007.
- TEMPLER, Andrew J. ve Tumper F. Cawsey (1999), “Rethinking Career Development In An Era Of Portfolio Careers”, *Career Development International*, Vol.4, Issue 2.
- TİRYAKİ, Tuğba (2005), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUNÇ, Azize ve Akyay Uygur (2001), *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?>, 02.02.2007.
- TÜRK, Murat (2002), “İşten Ayrılanlar İçin Alternatif Bir Çözüm Yolu: Kariyer Değişim Danışmanlığı (Outplacement)”, *Pazarlama Dünyası*, Mayıs-Haziran 2002–3, s. 61–63.
- TÜZ, Melek, Vergiliel (2003), “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”, *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 4, Sayı 4/1.

- UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ULUTAŞ, Mehmet (2003), *Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UYGUÇ, Nermin ve Dilek Çımrın (2004), “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.91–99.
- UZUN, Turgay (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yönetim: Kariyer Planlaması”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi E-Dergi*, Cilt 5, Sayı 2, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php, 23.12.2006.
- VANDENBERGHE, C. (1996), “Assesing Organizational Commitment in a Belgian Context: Evidence For The Three-Dimensional Model”, *Applied Psychology: An International Review*, 45, s.371-386.
- VAROĞLU, Demet (1993), *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- WAHN, J. C., (1998), “Sex Differences in The Continuance Component of Organizational Commitment”, *Group & Organization Management*, Vol. 23, No. 3, s.256–267.
- WALKER, J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- WALLACE, Jean, E. (1995), “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v40/ai_18816464/pg_1, 02.04.2007.
- WASTI, Arzu, S. (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi” *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25–27 Mayıs, s.401–410, Nevşehir.

- WATERMAN R. H., J.A. Waterman ve B.A. Collard (1994), *Toward A Career Resilient Workforce*, Harvard Business Review, July-Agust.
- WELSCH, H. P. ve LaVan, H. (1981), “Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate”, *Human Relations*, Vol. 43, No. 4, s.369–381.
- WERTHER, William B., ve Keith Davis (1994), *Human Resources And Personel Management*, 4. Edition, International Editions, Mcgraw-Hill, Inc.
- WIENER, Y. ve Y. Vardi (1980), “Relationship Between Job Organisation and Career Commitments and Work Outcomes-an İtegrative Approach”, *Organisational Behaviour and Human Performance*, Vol. 26, s.81–96.
- WOODEN, M. (1995), “Labour Absence in Australia: An Overview of Dimensions, Causes and Remedial Strategies”, *Australian Bulletin of Labour*, Vol. 21, s.323–339.
- YALÇIN, Selçuk (1988), *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul.
- YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s.395–412.
- YILDIRIM, Fatma (2002), *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILDIZ, Ayşe (2000), “Örgütsel Kariyer Geliştirme ve Planlama Süreci, Politikası ve Kariyer Danışmanlığı”, *Mercek Dergisi*, Nisan, s.85–103.
- YILMAZ, Özkan (2003), *Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, Cengiz, Z.Ecevit ve E.Duygulu (2000), “Örgütsel Başarım İle Kariyer Geliştirme İlişkisi”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25–27 Mayıs, s.771–779, Nevşehir.

YOST, Elizabeth, B.Corbishley ve M.Anne (1987), *Career Counseling, A Psychological Approach*, Jossey-Bass Publ.

EKLER

EK.1. Kariyer Geliştirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket Sakarya Üniversitesi'nde bulunan Yönetim Organizasyon Bilim Dalına bağlı olarak hazırlanan Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Çalışmanın amacı, kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Anket uygulamasından elde edilecek sonuçlar çalışmaya temel teşkil edecektir. İfadelere doğru ve içten bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Araştırmamıza zaman ayırarak katıldığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Sevdiye ERSOY

- 1- Cinsiyetiniz Kadın Erkek
- 2- Yaşınız 20-25 26-35 36-50 51-65 65 ve üzeri
- 3- Eğitim Düzeyiniz İlkokul Lise Lisans
 Ortaokul Yüksekokul Yüksek Lisans Doktora
- 4- Medeni Durumunuz Bekar Evli Diğer
- 5- Görev Ünvanınız Yönetici Personel Yönetici Olmayan Personel
- 6- Kurumdaki Çalışma Süreniz
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri
- 7- Bulduğunuz Pozisyondaki Çalışma Süreniz
 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri
- 8- İşyerinizde kariyer geliştirme programları uygulanmakta mıdır?
 Evet Hayır
- 9- Daha önce bir kariyer geliştirme programına katıldınız mı?
 Evet Hayır

Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, “**Kararsızım**” seçeneğini, ifadeye kesinlikle katılıyorsanız “**Tamamen Katılıyorum**” seçeneğini “**X**” ile işaretleyiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.Kurum içindeki ilerleme fırsatları hakkında bilgim vardır.					
2.Kariyer planlarım ile ilgili düşüncelerimi kurumumla paylaşıyorum.					
3.Kurumum kariyer planlarım ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.					
4.Kariyer hedeflerime ulaşmam konusunda kurumum bana destek sağlamaktadır					
5.Kariyer hedeflerim konusunda desteklendiğimi hissetmek kurumuma olan bağlılığımı artırmaktadır.					
6.Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.					
7.Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
8.Bu kuruluşun problemlerini gerçekten de kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
9.Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
10.Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
11.Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
12.Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
13.Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
14.Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
15.Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
16.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılamazdım.					
17.Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
18.Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.					
19.İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
20.Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
21.Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
22.Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıda olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
23.Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					

ÖZGEÇMİŞ

Sevdiye ERSOY, 1982 yılında Bulgaristan'ın Elena kasabasında dünyaya geldi. 1989 yılında ailesiyle birlikte Bulgaristan'dan Türkiye'ye göç etti. İlkokulu Bursa'daki Hürriyet İlkokulu'nda, ortaokulu İnönü ilköğretim Okulu'nda tamamladı. Lise eğitimini Nilüfer Ticaret Meslek Lisesi'nin muhasebe bölümünde tamamladı. 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi'ne bağlı Altıntaş Meslek Yüksek Okulu'nun Muhasebe bölümüne girdi. 2002 yılında önlisansı tamamlayarak aynı yıl Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim İşletme Fakültesi İşletme bölümüne 3. sınıfa dikey geçiş yaptı ve 2004 yılında lisans eğitimini tamamladı. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda lisansüstü eğitimine başladı. Ayrıca 2004–2007 Şubat tarihleri arasında bir kimya şirketinde sipariş takip sorumlusu olarak görev yaptı.