

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI

ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ
TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

SURAY ÖZTÜRK

Danışman

Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

MANİSA-2019

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI

ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ
TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

SURAY ÖZTÜRK

Danışman

Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

MANİSA-2019

	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	FRYL-031
	YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1
Tez Savunma Sınavı Tutanağı			

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 16/04/2019 tarih ve 13/21 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Suray ÖZTÜRK'ün "**Şirket Akademilerinin Çalışan Performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi**" konulu tezi incelenmiş ve aday 03/05/2019 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra **7.5** dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine



ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Selim KESSE

Doc. Dr. Asera ALTIN GÜRAN

Doc. Dr. Evrim MAYATIRIK

ÜYE

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

ÜYE

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.



Tez, mutlaka basılmalıdır.



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

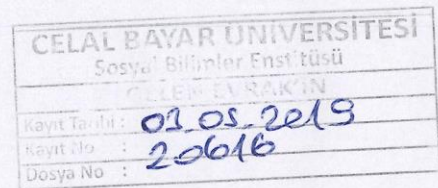


Tez, basımı gereksizdir.



* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.



Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

18.05.2019

Ulusal Tez Merkezi | Tez Form Yazdır

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10239182
Yazar Adı / Soyadı	SURAY ÖZTÜRK
T.C.Kimlik No	63490029722
Telefon	5366492515
E-Posta	suray21ozturk@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ
Tezin Tercümesi	APPRAISING EMPLOYEE PERFORMANCE, JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF CORPORATE ACADEMY
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	151
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. ASENA GÜLOVA
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	Kurumsal Akademi, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Şirket Akademisi.

18.05.2019

İmza:.....

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Şirket Akademilerinin Çalışan performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03/05/2019

Suray ÖZTÜRK



ÖZET

ŞİRKET AKADEMİLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİNE VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Son yıllarda yapılan araştırmalarda örgütlerde insan kaynağına verilen önemin arttığı görülmektedir. Örgüt yöneticilerinin özellikle de insan kaynakları departmanlarının en çok önemseydiği hususlardan birisi de çalışanların kişisel gelişimlerine verilen önemdir. Günümüzde Avrupa ülkelerinde sıklıkla kullanılan Kurumsal Üniversite ya da Kariyer Akademileri adlarıyla anılan yeni bir kavram ülkemizde de literatüre girmeye başlamıştır. Bu araştırmanın amacı örgütler tarafından çalışanların gelişimi için kurulan Kurumsal Akademilerin, çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek ve önemini ortaya koymaktır.

Araştırmada çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki nedensellik ilişkileri değişkenlerin alt boyutlarıyla birlikte incelenmiş ve bu değişkenler üzerinde Kurumsal Akademilerin etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler üç farklı ölçek ve demografik soruların yer aldığı 4 bölümden oluşmaktadır. Araştırmada Karakum (2005) tarafından geliştirilen iş performans ölçeği, Hackman ve Oldham'ın (1980) İş özellikleri anketinden uyarlanan ve Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından çevrilen iş tatmini ölçeği ve Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın örnekleme kariyer akademilerinde yer alan ya da almayan çalışanlardan ağırlıklı olarak Manisa ve İstanbul illerinde elektronik alanında özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Bunun yanında Ankara ilinde savunma sanayinde faaliyet gösteren ve İzmir ilinde lojistik sektöründe faaliyette bulunan işletmeler tarafından da yapılan anket çalışmasına destek sağlanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelere toplamda 300 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 247 adedi yanıtlanmıştır. Araştırmamızda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon, firmada ki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, medeni durum, çalışılan bölüm ve mezun olunan fakülte olmak üzere 9 adet demografik faktör bulunmaktadır. Mezun olunan

fakülte hariç diğerleri analize tabi tutulmuştur. Demografik değişkenler ile çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Cinsiyet ve medeni duruma ilişkin analizler T-testi ile gerçekleştirilirken, diğer demografik faktörlere ilişkin analizler Anova testiyle yapılmıştır.

Araştırmamız neticesinde şirket akademilerinde yer alan çalışanlar ile yer almayan çalışanlar arasında yapılan T-testi sonucunda örgütsel bağlılık, görev performansı ve iş tatmini boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Sadece bağlamsal performans boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Araştırmanın yapıldığı iller itibariyle belirli sınırların olması ve akademiye sahip şirketlerin azlığı sebebiyle araştırma sonucunda şirket akademilerinin çalışanlar üzerinde yeterli etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Araştırmanın diğer bir hipotezinde şirket akademilerine ya da yönetici akademilerinde bulunma durumu incelenmiş ve şirket akademilerine katılan çalışanların örgütsel bağlılık, bağlamsal performans ve tatmin düzeyleri yönetici akademilerinde yer alan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Akademi, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Şirket Akademisi.

ABSTRACT

APPRAISING EMPLOYEE PERFORMANCE, JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF CORPORATE ACADEMY

Recent Studies has shown that the giving importance to Human Resources has been raised. One of the most important issues that Organizational management gives importance is personal development. Lately, a new concept has begun to take place in literature with the names of Career Academy or Institutive University in Europe. The aim of this study is to reveal effect of Institutive Academies created for personal development on organizational commitment, job satisfaction, and employee performance.

In this study, casuality relationship among employee performance, job satisfaction and organizational commitment are analysed with sub-dimensions and the effects of Institutive Academy on these changing cells are searched.

Survey is used in this study. The survey is formed as four sections that consist of demographic questions and three different scales. The scales that are used on this study are job performance scale by Karakum (2005), job satisfaction scale by Hackman and Oldham (1980) that was translated into Turkish by Basim and Şeşen (2009), organizational commitment scale by Jaworski and Kohli (1993).

The sample of the study is composed of private enterprises operating in electronic area mainly in Manisa and Istanbul provinces employees who are in career academies or not in the career academies. In addition, support was provided for the survey conducted by the enterprises operating in the defense industry in Ankara and operating in the logistics sector in the province of Izmir. A total of 300 questionnaires were distributed to the enterprises. Of the distributed questionnaires, 247 were answered. In our study, there are 9 demographic factors including gender, age, educational status, position, working time in the company, total working time, marital status, department worked and faculty graduated. Except for the faculty graduated,

others were analyzed. The relationship between demographic variables and employee performance, job satisfaction and organizational commitment variables were examined. While analysis of gender and marital status were performed by T-test, analyses of other demographic factors were performed with Anova test.

As a result of our research, there was no significant difference in the dimensions of organizational commitment, task performance and job satisfaction as a result of the T-test performed between employees in the company academies and those who do not participate. Only a significant difference was found in the contextual performance dimension. Due to the fact that there are certain boundaries because of the provinces where the research was conducted and because of the lack of companies with academies, it is seen that the academies have no effective effect on the employees. In another hypothesis of the study, the existence of the company academies or the executive academies was examined and the organizational commitment, contextual performance and satisfaction levels of the employees participating in the company academies were higher than the employees in the executive academies.

Key words: Institutive Academy, Employee Performance, Job satisfaction, Organizational Commitment, Corporate Academy.

TEŞEKKÜR

En baŐta alıŐmamn her aŐamasında bana destek olan bilgi ve deneyimleri ile yol gosteren danışman hocam **Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'** ya, bilgi ve tecrübesi ile bu zorlu süreçte beni aydınlatıp bir yol haritası çizmeme destek olan değerli arkadaŐım Sayın **ArŐ. Gör. Semih DERELİOğLU' na**, çalıŐmalarım sırasında maddi manevi desteğini her zaman hissettiğim ve hep yanımda olan **eŐim Meral ÖZTÜRK'** e yürekten teşekkür ederim.

Suray ÖZTÜRK
Manisa, 2019

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	i
VERİ GİRİŞ FORMU.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR METNİ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xvii
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI	3
1.1.Çalışan Performansı	3
1.1.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	4
1.1.2. Çalışan Performansının Boyutları	7
1.1.3. Performans Türleri.....	8
1.1.3.1. Bireysel Performans	8
1.1.3.2. Takım Performansı.....	9
1.1.3.3. Kurumsal Performans	9
1.1.4. Performans Değerlendirme	9
1.1.4.1. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	10
1.1.4.2. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları	11
1.1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	11
1.1.5.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	11
1.1.5.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	14
1.1.6. Performans Değerlendirme Hataları	15
1.2.İş Tatmini Kavramı	17
1.2.1. İş Tatmini Kuramları	20
1.2.1.1. Kapsam Teorileri	20

1.2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	20
1.2.1.1.2. Çift- Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)	22
1.2.1.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi.....	23
1.2.1.1.4. Alderfer' in ERG Kuramı	24
1.2.1.2. Süreç Teorileri	24
1.2.1.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	25
1.2.1.2.2. Lawler - Porter Modeli	26
1.2.1.2.3. Eşitlik Teorisi	26
1.2.1.2.4. Amaç Teorisi.....	26
1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	27
1.2.2.1. Bireysel Faktörler	27
1.2.2.2. Örgütsel Faktörler	30
1.2.3. İş Tatmininin Ölçülmesi	32
1.2.3.1. Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ)	32
1.2.3.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire).....	32
1.2.3.3. Kunin – Yüz Çizelgesi	32
1.2.3.4. Spector – İş Doyum Ölçeği (Job Satisfaction Survey)	33
1.2.3.5. Smith, Kendal ve Hulin - İş Betimlemesi Ölçeği (Job Descriptive Index- JDI)	33
1.3.Örgütsel Bağlılık Kavramı	34
1.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	34
1.3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi.....	35
1.3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	36
1.3.3.1. Kişisel Faktörler.....	36
1.3.3.2. Örgütsel Faktörler	37
1.3.3.3. Diğer Faktörler.....	39
1.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	40

1.3.4.1. Duygusal Bağlılık	40
1.3.4.2. Devam Bağlılığı.....	40
1.3.4.3. Normatif Bağlılık	41
1.3.5. Örgütsel Bağlılık Kuramları.....	41
1.3.5.1. Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	41
1.3.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	42
1.3.5.3. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	43
1.3.5.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	44
1.3.5.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	44
1.3.5.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	45
1.3.5.7. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	45
1.3.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi	46
1.3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	46
1.4.Literatürde Performans, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Aralarındaki İlişki ve Bulunan Benzer Çalışma Örnekleri	48
1.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı İlişkisi	48
1.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi.....	49
1.4.3. Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Şirket Akademileri Üzerine Gerçekleştirilen Benzer Çalışmalar.....	51
İKİNCİ BÖLÜM	55
ŞİRKET AKADEMİLERİ	55
2.1. Kariyer Kavramı	55
2.2. Kariyer ve Şirket Akademileri.....	56
2.3. Şirket Akademilerinin Kuruluş Amaçları.....	58
2.4. Şirket (Kariyer) Akademilerinin Tanımı	60
2.5. Şirket Akademilerinin Yapılanması.....	62
2.6. Şirket Akademilerinin Fonksiyonları	62
2.7. Şirket (Kariyer) Akademilerinin Özellikleri.....	63
2.8. Şirket Akademileri ve Klasik Eğitim Sistemleriyle Arasındaki Farklılıklar	63

2.9. Şirket (Kariyer) Akademilerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	64
2.9.1. Şirket Akademilerinin Avantajları.....	65
2.9.2. Şirket Akademilerinin Dezavantajları	66
2.10. En İyi Şirket (Kariyer) Akademisi Örnekleri	67
2.10.1. Dünyada Kurulmuş Şirket (Kariyer) Akademileri	67
2.10.1.1. General Electric's Crotonville	67
2.10.1.2. McDonald's Hamburger University.....	68
2.10.1.3. Disney University	68
2.10.1.4. Motorola University	68
2.10.1.5. Toyota University	69
2.10.2. Türkiye'de kurulmuş Şirket (Kariyer) Akademileri	70
2.10.2.1. Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi	70
2.10.2.2. Turkcell Akademi	70
2.10.2.3. Teknosa Akademi	71
2.10.2.4. Vestel Teknoloji Akademisi	72
2.10.2.5. Aselsan Akademi	73
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	75
ŞİRKET AKADEMİLERİNİN, ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ	75
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR	75
ARAŞTIRMA.....	75
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	75
3.2. Araştırmanın Problemi	76
3.3. Araştırmanın Örneklemi ve Evreni	76
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	77
3.4.1. İş Performansı Ölçeği (İPÖ).....	78
3.4.2. İş Tatmini Ölçeği (İTÖ)	78
3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ).....	79
3.5. Araştırmanın Modeli	79

3.6. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları	80
3.7. Araştırmanın Hipotezleri	80
3.8. Analiz ve Bulgular	82
3.8.1. Örneklem Demografik Özellikleri	82
3.8.2. Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi	85
3.8.3. Bağlamsal Performans Ölçeği Faktör Analizi	87
3.8.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	88
3.8.5. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi	90
3.9. Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine İlişkin Analizler	91
3.9.1. Çalışan Performansı Güvenilirlik Analizleri	91
3.9.2. Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizleri	92
3.9.3. İş Tatmini Güvenilirlik Analizleri	92
3.10. Bağımlı Değişkenlerin Tablosu	93
3.11. Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine İlişkin T-Testi Analizleri	93
3.11.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	93
3.11.2. Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi	95
3.12. Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine İlişkin Anova Analizleri	96
3.12.1. Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları	96
3.12.2. Pozisyona Göre Anova Testi Sonuçları	99
3.12.3. Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları	101
3.12.4. Firmadaki Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları	104
3.12.5. Toplam Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları	106
3.12.6. Çalışılan Departmana Göre Anova Testi Sonuçları	109
3.12.7. Kariyer Akademisine Katılım Durumuna Göre T-Testi Sonuçları	111
3.12.8. Şirket ya da Yönetici Akademilerine Katılan Çalışanlar Açısından T-Testi Sonuçları	112
3.12.9. Hipotezler ve Sonuçları	116
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
KAYNAKÇA	129
EKLER	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	21
Şekil 2 Örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük seviyeli bağlılık, orta seviyeli bağlılık ve yüksek seviyeli bağlılık olmak üzere üç boyutta inceleyebiliriz. ...	47
Şekil 3 Araştırmanın Modeli.....	79



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Grafik Derecelendirme Yöntemi	12
Tablo 2 Grafik Derecelendirme Yöntemi Puanlama Sistemi	12
Tablo 3 Benzer Çalışma Örnekleri	51
Tablo 4 Mesleki Eğitim Sağlayan Kurumların Oranı ve Katılımcı Başına Kurs Maliyeti	60
Tablo 5 Klasik Eğitim Sistemleri ve Şirket Akademileri	64
Tablo 6 Demografik Bulgular	82
Tablo 7 Görev Performansının KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	85
Tablo 8 Görev Performansı Açıklanan Toplam Varyans	86
Tablo 9 Görev performansının Faktör Matrisi	86
Tablo 10 Bağlamsal Performansın KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	87
Tablo 11 Bağlamsal Performans Açıklanan Toplam Varyans	87
Tablo 12 Bağlamsal Performansın Faktör Matrisi	88
Tablo 13 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	88
Tablo 14 Örgütsel Bağlılık Açıklanan Toplam Varyans	89
Tablo 15 Örgütsel Bağlılık Faktör Matrisi	89
Tablo 16 İş Tatminin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	90
Tablo 17 İş Tatmini Açıklanan Toplam Varyans	90
Tablo 18 İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	91
Tablo 19 Görev Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu	91
Tablo 20 Bağlamsal Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu	92
Tablo 21 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu	92
Tablo 22 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu	92
Tablo 23 Bağımlı Değişkenlerin Tablosu	93
Tablo 24 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi	94
Tablo 25 Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi	95
Tablo 26 Yaş Değişkenine Göre Anova Testi	96
Tablo 27 Pozisyona Göre Anova Testi	99
Tablo 28 Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları	101
Tablo 29 Firmadaki Çalışma Süresine Göre Anova Testi	104
Tablo 30 Toplam Çalışma Süresine Göre Anova Testi	107
Tablo 31 Çalışılan Departmana Göre Anova Testi	110
Tablo 32 Şirket Akademilerine Katılım Derecesine Göre T-testi Sonuçları ..	111

Tablo 33 Şirket ya da Yönetici Akademilerine Katılan Çalışanlar Açısından T-testi Sonuçları.....	113
Tablo 34 Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları	116



SİMGELER VE KISALTMALAR

- N** : Denek Sayısı
SS : Standart Sapma
P : Anlamlılık Değeri
ERG : Varoluş – İlişki Kurma – Geliştirme
MSQ : Minnesota Doyum Ölçeği
PSQ : Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi
JSS : İş Doyum Ölçeği
JDI : İş Betimlemesi Ölçeği (İBÖ)
ÖB : Örgütsel Bağlılık
YÖK : Yüksek Öğretim Kurulu
İK : İnsan Kaynakları
MBA : İşletme Yüksek Lisansı
Ar-Ge : Araştırma Geliştirme
CEO : En Yüksek Dereceli Yönetici
DU : Disney Üniversitesi
THY : Türk Hava Yolları
MT : Yönetici Yetiştirme
TEGEP : Eğitim ve Geliştirme Derneği Platformu
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
İTÖ : İş Tatmin Ölçeği
KMO : Kaiser – Meyer - Olkin

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ışığında örgütlerin insana, insanın beklentilerine ve davranışlarına verdiği önemin giderek arttığı görülmektedir. İşletmeler, rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve verimliliklerini maksimum seviyeye çıkarabilmek için insan kaynağına git gide önem vermektedirler. Çalışanların, istek ve ihtiyaçları karşılandıkça, çalışanlara eğitim ve gelişme fırsatları sunuldukça işletmelerine olan katkılarının arttığı yapılan araştırmalarda da görülmüştür.

Örgütlerin başarılarının altında yatan en önemli faktörlerden birisi de çalışanların yaptıkları işten tatmin olma derecesidir. İşten tatmin olma derecesinin düşük olması, bireyin yaptığı işten keyif almadığı anlamına gelebilir. Bu bireylerde devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz durumların meydana gelebildiği görülmektedir. Tatmin duygusu artan bireylerinse örgüte olan bağlılıklarının da artacağı ve bu olumlu durumun bireyin iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

Bireylerin, performans, tatmin ve bağlılıklarını arttırmanın en önemli yollarından biri de çalışanların bilgi ve eğitim düzeylerini arttırmaktan geçmektedir. Günümüzde giderek önem kazanan öğrenen organizasyonlar bağlamında son yıllarda ülkemizde de sıklıkla duyulan şirket ya da kurumsal akademileri, çalışanların bilgi ve eğitim düzeylerini geliştirmeye yönelik olarak kurulan ve dikkati çeken yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rekabet ortamında örgütlerin, diğer örgütlerin önüne geçebilmek amacıyla kendi bünyelerinde ya da özel bir üniversite ile anlaşmak suretiyle oluşturdukları bu akademiler sayesinde şirketler ve örgütler, yetişmiş insangücü ihtiyacının karşılanmasını ve daha iyi eğitilmiş personellere sahip olmayı hedeflemektedir.

Diğer taraftan, iş tatmini, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık ile ilgili bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri üzerine birçok araştırma göze çarpmaktadır. Ancak literatüre yeni giren şirket akademileri ya da kurumsal akademiler ile söz konusu kavramların ilişkisini ortaya koyarak yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Amacımız bu alanda literatürde bulunan eksikliğe katkıda bulunmaktır. Bu çalışma ile işletmelerin bünyelerinde bu tip yapılanmalara neden ihtiyaç duyulduğunun, işlevlerinin ve hedeflenen katkılarının neler olduğunun anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanımları, alt boyutları ve birbirleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır. İkinci bölümde ise Şirket akademilerinin ve ya Kurumsal akademilerin doğuşu, tanımı, yurtdışı ve ülkemizde bulunan örnekleri ele alınmıştır. Araştırma günümüzde sayısı hemen hemen her alanda artan akademilerin özel sektörde faaliyet gösteren ve dört ilde, özellikle Manisa ve İstanbul ağırlıklı işletmeler örneğinde incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise demografik değişkenlerin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisiyle birlikte şirket akademilerinin, çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

1.1. Çalışan Performansı

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde en çok araştırılan konulardan birisi çalışan performansdır. İşletmelerin rakipleriyle mücadele edebilmesi ve gelişim gösterebilmesi çalışanlarının göstereceği performansa bağlıdır. Bu sebeple yöneticilerin öncelikli amacı çalışanların performansını arttırmak suretiyle işletmede verimlilik artışı sağlamaktır. Performansın temelinde hedefler ve amaçlar vardır (Inuwa, 2016 , s. 93). İşletmenin kar elde etmek, pazar payını genişletmek, kalitesini arttırmak ve tüketici memnuniyetini yükseltmeye çalışmak örgütsel hedefleri arasında yer almaktadır. Çalışanın, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için sarf ettiği emek ve yetenekleri sayesinde elde ettiği başarı duygusu ise bireysel hedefler arasında yer almaktadır (Çorbacıoğlu, 2018, s. 44). Aşağıda performans kavramına ilişkin bazı tanımlara yer verilmiştir:

Performans, örgütte faaliyette bulunan çalışanların işletmede göstermiş olduğu çaba ve gayretlerin bir göstergesidir. Başka bir deyişle performans, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla birlikte belirlenen hedeflere ulaşım ulaşamadığının göstergesidir (Tayfun & Çatır, 2013, s. 120). Performans, verilen görevi yerine getirme, bir işi başarma, işi becerebilme kabiliyeti anlamlarına gelmektedir (Kesen, 2015, s. 540).

Performans, bireyin sahip olduğu yetkinlik ve becerileri, verilen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.. İşletmelerin büyüüp gelişmesinde insan faktörünün önemi büyüktür. İşletmelerin gelişen ve değişen rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri çalışanların performans ve verimliliğine bağlıdır. Günümüzde performans kavramı örgütün büyümesi açısından oldukça önemli hale gelmiştir.

Çalışan performansı, bireyin ihtiyaçları yönünde verilen görev ve sorumlulukları eksiksiz ve tam olarak yerine getirmesidir. Bireyin eğitim seviyesi, verilen işe dair gösterdiği davranış biçimi, fiziksel koşullar, psikolojik unsurlar ve bireyin yetkinlikleri çalışan performansını etkileyen faktörlerdir (Yavuz, 2018, s. 16).

Çalışan performansı hakkında görüldüğü gibi birçok farklı tanım bulunmaktadır; fakat çok yönlü bir kavram olması sebebiyle net bir tanım yoktur. Son zamanlarda rekabet ortamının da artmasıyla insan gücüne duyulan ihtiyaç artmış ve çalışan performansı daha önemli hale gelmiştir.

1.1.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

İşletmelerin değişen ve gelişen rekabet ortamına ayak uydurabilmelerini, diğer işletmelerle mücadele edebilmelerini sağlayan en önemli unsur insan gücüdür. Bu da çalışan performansına duyulan ihtiyaç ve önemi arttırmaktadır. Bu sebeple performansı etkileyen belli başlı faktörler vardır. Bunlar (Aktaş & Gürkan, 2015, s. 141-142);

- Yetenek, çalışanların sahip oldukları fiziksel ve ruhsal özelliklerin tamamını ifade etmektedir. Bireyin yeteneklerini aktif kullanıp işletmede verimli olabilmesi için yetenekleriyle örtüşen işe yerleştirilmiş olması gereklidir (Kır, 2018, s. 56). Aksi halde sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri işine aktaramayan bireyde motivasyon ve performans düşüklüğü olması kaçınılmazdır.
- Çalışma şartları ve çalışan güvenliği, örgütün fiziksel şartlarının çalışanlara uygun olması çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratacağı için, yaptıkları işte daha özverili olmalarını sağlayacak, dolayısıyla da çalışan performansını arttıracaktır. Aynı şekilde çalışanların sağlığına önem veren ve koruyucu önlemler alan işletmelerde motivasyon ve performans artışı mümkün hale gelebilecektir (Kılınç, 2016, s. 79).

- İşletme yapısı ve yönetim biçimi, işletmelerin belirlediği kural ve politikalar açık ve belirgin olmalıdır. Alınan kararlar çalışanlarla paylaşılmalı ve çalışanların da karar öncesinde fikirleri alınmalıdır. Bu sayede çalışanların bilgi ve tecrübelerini geliştirme imkânı sağlanmış olur; bunda asıl amaç performans artışıdır. Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki otoritesi, çalışanlara karşı sergilemiş olduğu adil tutum, kararlara katılma imkanı vermesi, terfi ve ücretlendirme politikası çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratacağı için motivasyon ve verimlilik artışı sağlayacaktır (Tsang, 2007, s. 272).
- Eğitim, çalışanların mevcut bilgi ve tecrübelerinin işin gerektirdiği şekilde, çeşitli eğitimler sayesinde geliştirilmesi ve güçlendirilmesi faaliyetlerinin bütünüdür. İşletmede kalifiye eleman sıkıntısının giderilebilmesi için eğitim faaliyetleri son derece önemlidir. İyi bir eğitim sisteminin bulunması çalışanların işe olan özverisini ve iş tatminini arttıracaktır (Kılınç, 2016 , s. 80).
- Yükselme imkânı ve kariyer gelişimi, örgüt içindeki yükselme olanakları çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar yükselmeyi mevki ve saygınlık olarak görürken bazıları da maaş artışı ve daha iyi şartlar olarak görmektedir. Örgütte adil bir yükselme sisteminin bulunması çalışanlar açısından son derece önemlidir. Kariyer planlama çalışan motivasyonunu ve iş tatminini arttırıcı bir unsurdur. Kariyer planlarını örgütteki yükselme olanaklarına bağlayan çalışanların, kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri, tatmin duygularını ve performanslarını arttıracaktır (Kır, 2018, s. 58).
- Ödüllendirme sistemi ve performans değerlendirme, çalışanlar, yaptıkları işlerin ve harcadıkları emeğin karşılığını almak isterler. Harcanan emek karşılığında ücret ve kademe artışının sağlanmasıyla motivasyon artışı sağlanır. Bu sebeple, ödüllendirme sisteminin varlığı işletmede önemli bir unsurdur. Ödüllendirme sisteminde ücret artışı tek başına yeterli olmayabilir. Çalışanlara kararlara katılım olanağı ve yaptıkları işte uzmanlaşma imkânı sağlandığı takdirde çalışanlarda tatmin duygusu da artacaktır (Çelik & Çelik, 2008, s. 373). Bir işletmede çalışanların kendini geliştirme, yaptıkları işte

uzmanlaşma ve kariyer olanaklarının bulunması çalışan açısından son derece önemlidir. Harcadıkları emeğin karşılığını alacaklarını bilmeleri, çalışanların motivasyonunun artmasına imkân sağlayacaktır. Aynı zamanda bireyin göstermiş olduğu üstün performansın yöneticiler tarafından adil bir şekilde değerlendirilerek ödüllendirilmesi performans artışı açısından oldukça önemli bir unsurdur (Aydın, 2010, s. 40).

- Etkinlik, bir işletme için etkinlik, işletme amaçlarının yerine getirilebilmesi için eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılabilmesidir.

Etkinlik, işletmenin ileriye dönük amaçları, hedefleri ve olası riskler için alması gereken önlemler doğrultusunda belirlenen şirket politikalarının ne ölçüde yerine getirildiğini gösterir. Etkinlik, elde edilen çıktılarının başarısına bağlıdır (Can, 2010, s. 4). Etkinliğin belli başlı faydaları aşağıdaki biçimde özetlenebilir;

- Ürün kalitesini kontrol etmeyi sağlar.
- Başarıyı amaçlar.
- Geleceğe yönelik bütçe ve plan hesabını kolaylaştırır.
- Fayda maliyet analizi yaparak fiyatlandırmaya destek olur.
- Çalışan performansının belirlenmesine yardımcı olur (Teke, 2017, s. 55).

Bir işletmede etkinliğin ölçülmesi, işletmenin hedeflerine ne ölçüde ulaştığını belirleme ve eksiklerini giderme imkânı tanır. Bu sebeple performans açısından etkinlik önemli bir unsurdur (Akal, 2005, s. 39).

- Verimlilik, işletmeye giren hammaddeler ile bu hammaddelerin işlenmesi sonucunda ortaya çıkarılan mamullerin başarı oranıdır. Bir başka deyişle, harcanan emek, sermaye ve teknoloji karşılığında elde edilen ürün ve hizmetlerin başarısını örgüte en iyi şekilde gösteren faktördür (Özmutaf, 2007, s. 46). Örgütün başarısının sağlanabilmesi için öncelikle, etkin bir organizasyon yapısının bulunması gereklidir. Etkin bir yönetim sistemine sahip olmayan örgütlerde verimlilik düşer. İşletmede makine teçhizatlarının ve

insan faktörünün iyi bir şekilde kullanılması, işletmenin düzgün yönetilmesi verimlilik artışı sağlar. Verimlilik ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişkiden bahsetmek mümkündür (Ekici, 2002, s. 56).

- Kalite, örgütlerin başarısının ana belirleyicisi müşterilerdir. Kalite, üretilen mal ve hizmetlerin müşteri istekleri doğrultusunda üretilip üretilmediğinin göstergesidir. Kalite, çalışanların performansına bağlı bir unsurdur. Müşterilerde Kaliteli ürün ve hizmet standardını ve algısını oluşturan işletmeler rakiplerine karşı büyük avantaj elde etmektedir. Kalite, işletme açısından maliyeti de düşüren bir unsurdur.
- Tutumluluk kavramı, eldeki kıt kaynakların kullanılmasıyla minimum maliyet planlaması yapılarak maksimum faydanın sağlanması olarak tanımlanabilir. Tutumluluk kavramı maliyet unsurunu içermesi sebebiyle performansı etkileyen temel bir unsurdur (Akal, 2005, s. 5).
- Motivasyon, çalışanın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda iş yapma isteğinin işletmenin de katkısıyla arttırılmasıdır. Çalışan, harcadığı emek karşılığında işletme tarafından bazı ihtiyaçlarının karşılanmasını bekler. Bu beklentilerin giderilme oranı, performans ve motivasyon derecesini belirler. Çalışan beklentilerinin yerine getirilme oranı arttıkça, motivasyon ve performans artışı gözlenir. Aksi halde ise ihtiyaçları karşılanmayan birey motivasyon ve performans düşüklüğü yaşar (Akay, 2017, s. 38).

1.1.2. Çalışan Performansının Boyutları

Performans kavramını anlayabilmek için onu meydana getiren boyutları incelemek gerekir. Yapılan literatür taramasında iki tür performans boyutundan söz edilmektedir. Bunlar; görev performansı ve bağlamsal performanstır.

Görev performansı, çalışanın örgütte üstlendiği görevleri ve bu görevleri yerine getirmesi sonucunda elde ettiği performans olarak nitelendirilmektedir. Görev performansı yapılan işte mesleki açıdan uzmanlaşmayı ifade etmektedir.

Mesleki açıdan yeterli uzmanlık seviyesine sahip olmak, çalışma şartlarının elverişli olması, belirlenen görev ve prosedürlerin anlaşılır olması görev performansını arttıran unsurlar olarak görülmektedir (Bağcı, 2014, s. 61). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan teknik unsurlar görev performansı kapsamında değerlendirilmektedir. Görev performansı teknik ve liderlik görev performansı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Teknik görev performansı, yönetim, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi gibi davranışlardan oluşmaktadır. Liderlik görev performansı ise insan ilişkilerini kapsamaktadır (Akça & Yurtçu, 2017, s. 199).

Bağlamsal performans, teknik beceri isteyen işlerin yanında, çalışanın işin gerektirdiği kuralları bilmesi ve bu çerçevede kuralları uygulaması sonucunda çalışma arkadaşlarına kendi isteğiyle yardım etmesi olarak tanımlanabilir. Aynı zaman da işin gerekliliği olan sosyal ve psikolojik ruh halini ifade etmektedir (Ünlü & Yürür, 2011, s. 185). Bağlamsal performansın temelini çalışanların birbirleriyle ilişkileri, yardımlaşmaları, örgütün başarısı için çaba sarf etmesi oluşturduğu görülmektedir (Aslan & Yıldırım, 2017, s. 105).

1.1.3. Performans Türleri

Performans kavramını, Bireysel Performans, Takım Performansı ve Kurumsal Performans başlıkları altında inceleyebiliriz.

1.1.3.1. Bireysel Performans

İşletmelerin değişen ve küreselleşen pazarlardan pay alabilmesi, rakipleriyle mücadele edebilmesi için insana yapılan yatırım önem taşımaktadır. İşletmeler, kaliteli ürün üretilip rakipleriyle baş edebilmek için bireylerin üstün performanslarına ihtiyaç duymaktadır. Çalışanın bireysel performansı, bağlı bulunduğu ekibi etkiler. Ekibin performansı da örgüt başarısını direkt olarak etkilemektedir. Bireyin tek başına performansı yeterli olmadığı bilinmektedir. Bu sebeple çalışan performansı, örgütün başarısı açısından büyük bir öneme sahiptir (Aksoy, 2010, s. 7).

1.1.3.2. Takım Performansı

Bireyin örgüt içerisindeki diğer çalışma arkadaşlarıyla uyumu performans artırıcı bir unsurdur. Birey ne kadar üstün performans gösterirse gösterecek tek başına yeterli değildir. İşletmenin başarıya ulaşabilmesi için gruplar arası iletişim ağının ve çalışan ilişkilerinin iyi olması gerekir. Grup içerisinde her bireyin üst düzey performans göstermesi ve etkileşim sağlayabilmesi performans açısından önemlidir (Akay, 2017, s. 39).

1.1.3.3. Kurumsal Performans

Kurumsal Performans, örgütün en alt biriminden en üst birimine kadar olan yöntem ve politikaların belirlenmesi, tüm çalışanların bu hedefler doğrultusunda eğitilmesi ve şirket hedeflerine ulaşma süreci olarak tanımlanabilir (Coşkun & Büyükkılıç, 2002).

1.1.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanın yetenek ve yetkinliklerinin, işe karşı uyumunu ölçen sistematik bir yapıdır. Belirlenen işletme politikalarının uygulanıp uygulanmadığının tespiti, çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin saptanmasında da önemli bir rol oynar.

İşletmelerin rekabetçi bir yapıya sahip olabilmeleri ve diğer işletmelerle baş edebilmeleri açısından çalışan performansının belirli dönemlerde ölçülmesi son derece önemlidir. Her ne kadar personelin geçmiş performansları değerlendirilse de geleceğe yönelik planların hazırlanmasında ve çalışan yeteneklerinin geliştirilmesinde performans değerlendirmeden yararlanılmaktadır (Saruhan & Yıldız, 2014, s. 316).

1.1.4.1. Performans Değerlendirmenin Yararları

Son yıllarda işletmelerin değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için insan kaynağına yapılan yatırımlar artmış ve performans değerlendirme, özellikle insan kaynakları tarafından önemli bir hal almıştır. Performans değerlendirmenin faydalarını, yöneticiler açısından, çalışanlar açısından ve organizasyon açısından olmak üzere 3 başlık altında toplayabiliriz.

Yöneticiler Açısından Yararları

Performans değerlendirme yöneticilere çeşitli faydalar sağlamaktadır (Güçlü, 2016).

- Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılmasını sağlar.
- Çalışanların eksik olan yönleri belirlenir ve geliştirme imkânı sağlanır.
- Yöneticilerin çalışanları ile arasında etkin bir iletişimin oluşmasını sağlar.
- Çalışanların yeteneklerini keşfeder, yükselme imkânı sağlar.
- Yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirme imkânı sağlar.

Çalışanlar Açısından Yararları

Performans değerlendirme çalışanlara çeşitli faydalar sağlamaktadır (Saruhan & Yıldız, 2014, s. 316);

- İşletmenin ve yöneticilerin çalışandan neler beklediğini bilme imkânı verir.
- Çalışan, eksik olduğu yönleri öğrenir.
- Olumlu performans bildirimleri sayesinde iş tatmini ve performans artar.
- Çalışanlar, işletmedeki konum ve sorumluluklarını öğrenirler.
- Adil bir değerlendirme sisteminin var olduğu işletmelerde, çalışanların örgütsel bağlılığı ve motivasyonları artar.

Örgütsel Açıdan Yararları

Fındıkçı(2015)'ya göre performans değerlendirmenin faydaları alttaki maddelere göre sıralanmıştır;

- Ürün ve hizmet kalitesini artırır.
- Örgüt içi iletişimini kuvvetlendirir.
- İşletmede kârlılık ve verimlilik artışı sağlar.
- Doğru işe doğru eleman seçimini kolaylaştırır.
- Etkin bir eğitim sisteminin oluşmasını sağlar.
- Ücret, terfi, yükselme ve ödüllendirme politikalarının iyileştirilmesini sağlar.

1.1.4.2. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

- İşletmede adil bir performans sisteminin bulunmaması çalışanlarda motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır.
- Yapılan değerlendirmenin çalışanlar tarafından hoş karşılanmaması durumunda yöneticilerle olan ilişkilerin bozulmasına sebep olur.
- Yöneticiler çoğu zaman olumsuz görüş kullanmaktan kaçınırlar. Bu da çalışanların eksik yönlerini tespit etme olanağını ortadan kaldırmaktadır.
- Yöneticilerin yanlı davranışları adil bir değerlendirme yapılmasını engeller.
- Performans değerlendirme çalışmaları maliyeti arttırmakta ve zaman kaybına sebep olmaktadır (Korkmaz M. , 2013, s. 46).

1.1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri klasik performans değerlendirme yöntemleri ve modern performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.1.5.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yöneticilerin çalışanları değerlendirme usulüne dayanan değerlendirme sistemidir.

Grafik derecelendirme yöntemi, performans değerlendirmede en sık karşılaşılan yöntemlerden biridir. Burada yönetici çalışanı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak yaptığı işin özellikleri, ekip arkadaşlarıyla ilişkisi, bireyin dürüstlük ve güvenilirliğinin tespiti gibi alt başlıklar için farklı ölçekler kullanarak hazırladığı formlar ile değerlendirme yapmaktadır (Çerçi, 2013, s. 60).

Grafik derecelendirme yönteminde çalışan kendisine yöneltilen, “iyi”, “çok iyi”, “normal”, “yetersiz” ve “çok yetersiz” seçeneklerinden birini seçerek 5’li ölçeğe tabi tutulur. Bir diğer değerlendirme şekli de yöneticilerin çalışanların kendisini 1 ile 5 arasında puanlayarak değerlendirmesine imkân tanınmasıdır. Bu yöntem, yöneticilere çalışanları farklı açılardan değerlendirme imkânı tanır (Helvacı M. , 2002, s. 163).

Tablo 1 Grafik Derecelendirme Yöntemi

ÇALIŞANIN ADI/SOYADI	ÖLÇEK			
	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	ÇOK İYİ İYİ
MERVE TAŞÇI				
ERDEM GÜNTEKN				
GÜLCE İŞSEVER				
İLKAY HACIOĞU				

Tablo 2 Grafik Derecelendirme Yöntemi Puanlama Sistemi

DEĞERLENDİRME KRİTERİ	ALINAN PUAN (1-5P)
Çalışan bu iş hakkında bilgi sahibi değil	1
Çalışan bu iş hakkında temel bilgiye sahip	2
Çalışan bu iş hakkında gelişme göstermekte	3
Çalışan bu iş hakkında uzman seviyesinde bilgiye sahip	4
Çalışan bu iş hakkında uzmanlık derecesinde bilgiye sahip	5

Kritik olaylar yönteminde, çalışanın gerçekleştirdiği çalışmalar, çalışanın ilk sorumlusu tarafından bir defter kullanılarak kayıt altına alınır.

Çalışanların görev ve sorumlulukları birbirinden farklı olduğu için genel bir değerlendirme sunmaz. Kayıt altına alınan çalışmalar performans değerlendirme döneminde liste halinde çalışana sunulur. Burada çalışan, eksik yönlerini öğrenir ve geliştirmeye çalışır. Ancak kritik olaylar yöntemi, sürekli kayıt tutma zorunluluğu olması sebebiyle yöneticiler açısından uğraş gerektiren bir yöntemdir. Aynı zamanda çalışan sürekli takip edildiği hissiyatına kapıldığı için kendisini baskı altında hisseder ve huzursuzluk duyar. Bu yüzden, çok tercih edilen bir yöntem değildir (Üzmez, 2012).

Zorunlu seçim yöntemi, yöneticilerin çalışanları karşılaştırma amacıyla yapacağı değerlendirmelerde kullanılan bir yöntemdir. İşverenlerin iş görenleri grup halinde ele alarak yapacağı değerlendirmelerde tarafsız davranmasına imkân tanır. Zorunlu seçim yönteminin temel amacı, diğer performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi, çalışanlar arasındaki bireysel performans başarılarının ölçülmesidir.

100 kişilik bir çalışan grubunu ele alacak olursak, bunlardan %10'nun "Çok düşük", %20'sinin "Düşük", %40'ının "Orta", %20'sinin "Yüksek", %10'unun "Çok yüksek" performans gösterdiği öngörülmektedir. Özellikle çalışan sayısı fazla olan işletmelerde küme halinde çalışanların değerlendirilmesine olanak sağlayan bir yöntemdir (Ferecov, 2003, s. 136).

Tanımlayıcı metin tipi değerlendirme yöntemi, bu yöntemde çalışanın üstün yönleri, zaafı, kendini geliştirme olanakları ve kabiliyetleri ele alınmaktadır. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi tarafsız ve adil bir değerlendirme yapmalıdır. Kişiler arası performansların farklılık göstermesi sebebiyle genel bir değerlendirme yapmak mümkün değildir (Bulut, 2004).

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi, bu yöntemde yöneticiler çalışanlarını birbirleriyle ve aralarındaki ilişkileri değerlendirerek performans ölçmeyi sağlarlar. Bu yöntemde değerlendirmelerin en az hata ile yapılması amaçlanır. Terfi ve ücret artışı bu değerlendirme sonucunda adil bir şekilde yapılabilir.

Değerlendirme sonucunda hazırlanan listede en başarılı çalışanın ismi en üste en başarısız olan çalışanın ismi de en alta yazılmaktadır. Çalışanın performansı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ve örgüte bağlılığı bu yöntem ile saptanmaktadır. Bu yüzden önemli bir performans ölçme yöntemidir (Helvacı M. A., 2002, s. 162).

1.1.5.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Alan incelemesi yöntemi, bu yöntemde insan kaynakları uzmanı, yöneticilere çalışanların gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda sorular sorarak, çalışanların başarısını ölçmeyi hedeflediği değerlendirme yöntemidir. Gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda insan kaynakları uzmanı tarafından çalışanların başarı hakkında hazırlanan rapor yöneticilere gönderilir. Yönetici onayından sonra kesinlik kazanmaktadır (Tunçer, 2013, s. 98).

Davranışsal temellere dayalı dereceleme yöntemi, BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), Amerika Birleşik Devletleri'nde 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından insan davranışlarının incelenmesi ve performans üzerine etkilerinin araştırılmasıyla ortaya atılmıştır. Bu yöntemde çalışanın yaptığı işe istinaden elde ettiği sonuçlar değil, çalışanın işi yaparken göstermiş olduğu davranış biçimleri incelenir. Bu yöntem sayesinde çalışanlara göstermiş oldukları davranış biçimlerini geliştirme olanağı tanınmış olur (Akçakanat, 2009, s. 34).

Sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, amaçlarına göre değerlendirme yöntemine benzemektedir. Bu yöntemde çalışanın harcadığı emek karşılığında elde ettiği sonuçlar değerlendirilmektedir. Kişinin performansı sonuçlara göre ele alınmakta ve bu yönde üstleri tarafından bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Akay, 2017, s. 48).

Hedeflere göre değerlendirme yöntemi, işletme tarafından belirlenen hedef ve amaçların, çalışanlar tarafından ne derece yerine getirildiğinin araştırılması ve değerlendirilmesidir (Yıldırım, 2015, s. 39). Hedeflere göre değerlendirme yönteminin başarısı için çalışanların ve yöneticilerin birlikte ve uyum içerisinde

çalışması gereklidir. Belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla çalışanlar her anlamda desteklenmelidir (Sabuncuoğlu, 2013, s. 212).

360 Derece değerlendirme yöntemi, çok yönlü bir yöntem olan 360 derece değerlendirme yöntemi, çalışanı farklı yönlerden bir bütün olarak ele alması nedeniyle en güvenilir yöntemlerden biri olarak görülmektedir. Günümüzde hem insan kaynakları hem de yöneticiler tarafından sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir (Yılmaz, 2006, s. 30).

Bu yöntemde çalışanın müşterilerle olan ilişkileri, çalışma arkadaşlarıyla uyumu, yöneticilerle arasındaki iletişimlerinin hepsi bir bütün halinde ele alınarak değerlendirmeye tabi tutulur. 360 Derece değerlendirme yönteminde amaç, çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini tespit etmek ve geliştirme imkânı sağlamaktır. Çok yönlü bir değerlendirme sistemi olması sebebiyle yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir (Turhan, 2010, s. 72).

1.1.6. Performans Değerlendirme Hataları

- **Hale Etkisi (Halo Effect):** Çalışanın belirli bir alanda başarılı olduğunu gören yöneticilerin, gerekli araştırmayı yapmadan diğer alanlarda da başarılı olduğunu düşünmesi ya da çalışanın bir alanda başarısız olduğunu görüp diğer tüm alanlarda da başarısız olacağını düşünmesi şeklinde bir değerlendirmede bulunmalarını ifade eder. Yöneticilerin, çalışanların tüm özelliklerini dikkate almak yerine belirli özellikleriyle değerlendirmesinden kaynaklanan hata türüdür (Özpehlivan, 2013).
- **Belirli Derecelere Yönelme Eğilimi (Central Tendency):** Sağlıklı bir değerlendirme sisteminin bulunmadığı örgütlerde değerlendirici, tüm çalışanlara ortalama bir değer verir. Değerlendirici, çalışanların tümüne yüksek ya da düşük değer de verebilir. Bu da işletmede yöneticilerin değerlendirme yapmadan puanlamada bulunduğunu gösterir. En çok yapılan hatalardan biridir (Ak, 2015, s. 4).

- Yakın Zaman Etkisi: Genellikle bir yıllık süre zarfında yapılan performans değerlendirmelerinde, çalışanların yalnızca son dönemde göstermiş olduğu performansların dikkate alınmasından kaynaklanan hatalardır. Bir başka ifadeyle, tüm bir çalışma dönemini kapsayan performansların değerlendirilmesi gerekirken sadece son dönem performanslarının değerlendirilmesinden kaynaklanır (Bakan & Kelleroğlu, 2003, s. 81).
- Kontrast Hataları: Yöneticilerin çalışanları arka arkaya değerlendirmeye tabi tutması sonucu, yaptığı değerlendirmelerin birbirini etkilemesi şeklinde ortaya çıkan hatalardır.
- Kişisel Önyargılardan Kaynaklanan Hatalar: Yöneticilerin bazı çalışanları kendine yakın, bazı çalışanları ise kendine uzak görmesi neticesinde yaptığı değerlendirmenin bu uzaklık - yakınlık ilişkisinden etkilenmesi şeklinde oluşan hatalardır. Bu yöntem, çalışanın adil bir değerlendirmeye tutulmasını engeller. Bu nedenle güvenilir bir değerlendirme yöntemi değildir (Helvacı M. , 2002, s. 161).
- Atıf Hataları (Attribution Errors): Performans değerlendirmesi yapılırken düşük performansın nedeni olarak çalışanın gösterilmesi, yüksek performansın kaynağının ise yönetici ve dış faktörlerden kaynaklandığının düşünülmesi neticesinde ortaya çıkan hatalardır (Yıldırım, 2015, s. 49).
- Teknik Hatalar: Değerlendirmeyi yapacak olan kişinin yeterli bilgi sahibi olmaması, anket formunun yetersiz bilgi içermesi ve dış faktörlerden kaynaklanan bilgilerin yetersizliği sonucunda yapılan hatalardır (Özpehlivan, 2013).
- Pozisyondan Etkilenme: Yöneticilerin performans değerlendirme esnasında bazı çalışanlarının önemli işler yaptığını düşünmesi sebebiyle onlara yüksek puan vermesi, bunlara nazaran daha önemsiz pozisyonda olduğu düşünülen çalışanlarına düşük puan vermesinden kaynaklanan hatalardır (Aksoy, 2010, s. 60).

1.2. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramının, çalışanların yaptıkları işler neticesinde göstermiş oldukları duyguları konu alan bir kavram olarak 1920'lerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kavramın önemi 1930-1940'lı yıllarda anlaşılmaya başlanmıştır (Sevimli & İşcan, 2005, s. 55). Özellikle Amerikalı ve Avrupalı psikologlar tarafından yapılan bazı araştırmalar, çalışma hayatıyla ilgili bazı sorunları gündeme getirmiştir.

I. Dünya Savaşı'ndan sonra azalan verimliliği arttırmak ve çalışan sirkülasyonunu önlemek amacıyla çalışanlar üzerinde bir takım araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalara öncülük edenlerin başında Taylor ve Gilberth' in bir işletmede çalışan performansını en üst düzeye çıkarmak, stres seviyelerini düşürmek ve oluşan yorgunluğu azaltmak amacıyla yaptığı çalışmalar gelmektedir. Bu araştırmalar neticesinde çalışanların zaman ve performans dengesi, çalışma saati ile dinlenme zamanları iyi ayarlanamadığı için dayanıklılık sürelerinin azaldığı gözlemlenmiş ve performans düşüşü saptanmıştır (Redmond & Lane, 2016).

İnsan duygularını göz ardı ederek insanın bir makine olduğu varsayımına dayanan bu yaklaşım Taylorizm olarak adlandırılmış ve klasik yaklaşımın doğuşuna sebep olmuştur. Taylor ve Gilberth' in araştırmalarını Hawthorne araştırmaları izlemiştir. Hawthorne deneylerinde iş tatmininin en önemli olgusu olan insanı bir makine gibi düşünmek yerine, çalışanın duygu ve düşüncelerinin ve oluşturulacak olumlu bir hissiyatın performans ve verimliliği arttıracığını ortaya koymuştur (Saari & Judge, 2004, s. 398).

İnsan merkezli (hümanist) bir anlayışın hayatımıza girmesiyle birlikte işletmelerde iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler daha da önemsenmeye başlanmış ve bu alanda yapılan çalışmaların sayısı giderek artmıştır. İş tatmini çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Edwin Locke'a göre; İş tatmini, "Bireyin yapmış olduğu işin ya da göstermiş olduğu iş tecrübesinin takdir görmesi sonucunda oluşan pozitif duygu biçimidir".

(Aziri, 2011, s. 80). İş tatmini, kişinin işletmede gerçekleştirdiği faaliyetlere karşılık işletmeden beklediklerinin sonucudur (Locke, 1969, s. 310).

İş tatmini, bireyin çalışma yaşamına karşı göstermiş olduğu olumlu ya da olumsuz tutumudur (Erdoğan, 1999, s. 231). Bireylerin işletmede gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlere karşı duygularının olumlu ya da olumsuz olma biçimidir (Schermerhorn, Jr., Hunt, & Osborn, 2002, s. 162).

Yapılan araştırmalar neticesinde yaptığı işten memnuniyet duyan çalışanlardan oluşan işletmelerin yaptığı işten memnun olmayan çalışanlardan oluşan işletmelere göre daha verimli bir çalışma yaşamına sahip oldukları görülmektedir. Yaptıkları işten memnun olan çalışanların örgüte bağlılıkları artmakta ve devamsızlık oranları düşmektedir (Anafarta, 2015, s. 115).

Genel olarak iş tatmini, çalışanın çalışma hayatına karşı geliştirdiği olumlu davranış biçimidir. Bireyin yaptığı işe değer vermesi, işini yaparken mutluluk hissetmesi bireyde tatmin olma duygusunu arttırırken aynı zamanda işletme açısından da büyük önem arz etmektedir.

Modern yönetim yapısında, çalışanların yaptığı işler sonucu edindiği tatmin duygusunu arttırmak ve örgüte karşı bağlılığını korumak öncelikle planlanması gereken hususlar içerisinde yer almaktadır. Tatmin duygusunun az olduğu işletmelerde çalışanların yaptığı iş ve çalıştığı işletmeyle alakalı psikolojik sorunlar yaşadığı gözlenebilmektedir (Karcıoğlu, F., Akbaş, & S., 2010, s. 140).

Fred Luthans (1995) iş tatminini üç boyutta incelemiştir (Doğar, 2016, s. 1240). Bunlar:

1. İş tatmini, kişinin işine karşı göstermiş olduğu duygusal tepkimedir. Bu nedenle doğrudan fark edilemeyen ancak işyerine yansıyan davranışlardan fark edilir.

2. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri sonuçları ve bu sonuçlar neticesinde beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını ifade eder.

3. İş tatmini; iş, gelir, yükselme olanağı, yönetim biçimi ve çalışma arkadaşları gibi birbiriyle ilişkili çeşitli unsurları ifade eder.

Vroom iş tatminini, çalışanın yaptığı iş için üstlendiği sorumluluklar karşılığında edindiği tatmin duygusu, çalışanın yaptığı iş sebebiyle mutlu olması şeklinde tanımlamıştır. Tatmin duygusunu etkileyen faktörlerin başında terfi olanakları, ücret seviyesinde artış, pozitif yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler, üstleneceği bir takım görev ve sorumluluklar söz konusu olabilir (Vroom, 1964, s. 92).

1940' lı yıllarda Maslow, insan ihtiyaçlarının önemine vurgu yapmış ve iş tatminini oluşturan temel etmenlerin insan ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Porter, 1962 yılında yapmış olduğu araştırma sonucunda iş tatminini, çalışanların yapmış olduğu işler karşısında oluşan beklentileri olarak tanımlamıştır.

Davis ve Lofquist yapmış olduğu kapsamlı araştırmalar sonucunda ortaya çıkardığı detaylı çalışmada; iş görenlerin çalışma hayatları boyunca elde ettiği bilgi ve tecrübeleri, ihtiyaçları doğrultusunda oluşan beklentilerinin gerçekleştirilme miktarına bağlı olarak hissetmiş olduğu duygusal tepkimeler olarak tanımlamıştır (Davis & Newstrom, 1985, s. 109).

Çalışan, yapmış olduğu iş neticesinde işverenden bir takdir görüyorsa bu onun yaptığı iş için bir isteklendirme ve motivasyon kaynağı olacaktır. İşten aldığı haz artacak ve bunun karşılığında beklentileri de artmış olacaktır. İş tatmini, içsel ve dışsal faktörlere göre şekillenmekle birlikte sürekli değişim göstermektedir (Akova, Emiroğlu, & Tanrıverdi, 2015, s. 382). Hoppock iş tatminini, iş görenin yapmış olduğu iş karşılığında oluşan tatmin duygusunu etkileyen psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin bir bütünü olarak tanımlamıştır (Hoppock, 1935, s. 47).

1.2.1. İş Tatmini Kuramları

Kapsam teorileri ve Süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.2.1.1. Kapsam Teorileri

1.2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kapsam teorileri içerisinde en çok bilineni Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow'a göre bu teorinin iki temel unsuru vardır. Bunlardan ilki insanların gerçekleştirdikleri her davranışın bir ihtiyaç neticesinde ortaya çıkmasıdır. İnsan davranışlarını belirleyen asıl unsur insan ihtiyaçlarıdır.

İkinci yaklaşım ise insan ihtiyaçlarının belirli kademelerden oluştuğundan bahseder. Bir başka deyişle, birey alt kademedeki ihtiyaçlarını gidermeden üst kademelerdeki ihtiyaçlarını gideremez. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre 5 temel unsurdan oluşmaktadır (Dr.P.K.Mishra, 2013, s. 48). Bunlar önem derecesine göre düşükten büyüğe doğru sırasıyla (Koçel T. , 2010, s. 623-625);

- Fizyolojik ihtiyaçlar,
- Güvenlik ihtiyaçları,
- Sosyal ihtiyaçlar,
- Değer ihtiyaçları,
- Kendini tamamlamadır.

Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan (yemek, su içmek, uyumak vb.) ihtiyaçlarıdır.

Güvenlik İhtiyacı: Bireyin kendisini güvende ve huzurlu hissedebilmesi için gerekli olan emniyet, doğal afetlerden korunma, düzen, hukuk, istikrar gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Anna & Kirmanen, 2010, s. 12).

Sosyal İhtiyaçlar: Diğer iki ihtiyacın karşılanmasından sonra bireyin kabul görme, benimsenme, ait olma, sevme, sevilme gibi sosyal ihtiyaçlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması durumunda insanlar kendilerini mutlu, aksi durumda mutsuz hissederler (Türel, 2018).

Değer İhtiyaçları: Hiyerarşinin ilk üç ihtiyacını gerçekleştiren birey bu aşamada saygı ve değer görmek ister. Bulunduğu çevre, ailesi, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilen bireyin kendisine olan inancı da artacaktır. Maslow'a göre bu ihtiyacın giderilmemesi durumunda bireyde dengesizlik ve motivasyon bozukluğunun ortaya çıkacağı ön görülmektedir (Anna & Kirmanen, 2010, s. 12).

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Bireyin dünyaya geldiği andan itibaren kendi yeteneklerini keşfetme, geliştirme ve en üst düzeye çıkma arzusunu belirten ihtiyaçlarıdır. Dünyada çok az insan bu düzeye ulaşabilmektedir (Çakmak, 2017).

1.2.1.1.2. Çift- Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)

Frederic Herzberg de Maslow gibi insan yaşamının temelinde gereksinimler olduğunu savunmuştur. Herzberg ve arkadaşları tarafından 1950’li yıllarda iki yüz mühendis ve muhasebeci arasında yapılan araştırmada, çalışanlardan kendilerini iyi ve mutlu hissettikleri zamanları ya da mutsuz hissettikleri zamanları anımsamaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlar içerik analizine tabi tutulmuştur (Topaloğlu, E-Motivasyon, 2018).

Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan iki temel unsur vardır. Bunlardan ilki motive edici faktörlerdir. Bu faktörler kişisel gereksinimlerle alakalı olduğu için bunları gerçekleştiren birey kendini motive etmiş sayacaktır. Bunlar (Koçel T. , 2010, s. 626);

- Sorumluluk bilinci,
- Yükselme,
- Mevki,
- Başarma,
- Tanınma gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Herzberg’ in araştırmasına göre ikinci unsur hijyen faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Hijyen faktörlerinde tatminsizliğe sebep olan nedenler araştırılmıştır. Bunlar (Çömez, 2012, s. 62);

- Şirket politikaları ve yönetim biçimi,
- Çalışanın çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi,
- Çalışanın şirket yönetimi ile ilişkisi,
- Bireyin içinde bulunduğu çalışma şartları,
- İş güvenliği,

- Maaş ve ödemeler,
- Yönetim şekli olarak belirlenmiştir.

Hijyen unsurları karşılanmadan bireyin tatmin olamayacağı anlaşılmış ve iş tatminsizliğine yol açan nedenler hijyen faktörlerine bağlanmıştır. Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada insan ihtiyaçları neticesinde ortaya çıkan tatmin olma veya tatminsizlik duyma nedenleri belirlenmiş ve bu unsurların karşılanması sonucunda iş tatmininin gerçekleşeceği olgusuna varılmıştır (Anna & Kirmanen, 2010, s. 13).

1.2.1.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi

Maslow ve Herzberg den farklı olarak insan ihtiyaçlarının farklı yönlerini ele alan D.McClelland insanların farklı ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların karşılandığı derecede tatmin olacağını savunmuştur. Başarı ihtiyacı teorisine göre insanlar üç farklı ihtiyaç grubuna göre sınıflandırmıştır. Farklılık gösteren insan ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan sosyalleşme ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı D.McClelland' ın araştırmasına konu olmuştur.

- **Sosyalleşme İhtiyacı (Affiliation Needs):** Başka bireyler ile bağlantı kurma, bir gruba dâhil olma, başkaları tarafından kabul edilme gibi ihtiyaçları kapsar.
- **Güç Kazanma İhtiyacı (Power Needs):** Dahil olduğu grup üzerinde otorite kurma, sahip olduğu gücün etki edeceği çevreyi genişletme, daha geniş çevrede etki alanı oluşturma, sahip olduğu gücü koruma gibi ihtiyaçları kapsar.
- **Başarı İhtiyacı (Achievement Needs):** Başarma duygusuna sahip olmak isteyen birey, zor görevleri seçerek bunları başarmayı hedeflemektedir. Bu görevleri gerçekleştirecek bilgi ve deneyimi elde ederek diğerlerini geçmeyi amaçlar (Erdem, 1997, s. 74).

Yöneticiler açısından bu teorinin içerdiği anlam şöyledir. Kişinin ihtiyaçları doğru analiz edilip belirlenebilirse doğru işe doğru personel seçimi kolaylaşır. Bu sayede performans artışı olanaklı hale gelecektir (Kaya, 2014, s. 66).

1.2.1.1.4. Alderfer' in ERG Kuramı

Clayton Alderfer (1972), Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisini kendine örnek almış, daha basit hale indirgeyerek çalışmasını gerçekleştirmiştir. İki teoride de esas olan insan ihtiyaçlarıdır. C.Alderfer'in ERG kuramında, en alt kademedeki ihtiyaçlar gerçekleşmeden üst sıradaki ihtiyaçların gerçekleşmeyeceği savunulmuştur. Bu anlamda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile oldukça benzerlik göstermektedir.

ERG yaklaşımına göre 3 temel unsur vardır. ERG, bu üç temel unsurun baş harflerinden oluşmuş bir tanımlamadır (Ulukuş, 2016, s. 250).

- **Varolma (Existence) İhtiyacı:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt kademede yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bireyin yeme, barınma, giyim, uyku, emniyette olma, sağlık ve maaş gibi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yerine getirilmedikçe, birey tatmin olamayacaktır.
- **Aidiyet, İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı:** Maslow'un hiyerarşisinde orta sıralarda yer alan sosyalleşme ve kendini gösterme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bir gruba ait olma, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurma bu aidiyet ihtiyacının asıl amaçları arasında yer almaktadır.
- **Gelişme (Growth) İhtiyacı:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde son kısımda yer alan kendini tamamlama ihtiyacını ifade eder. Birey, verilen görevleri başarıyla yerine getirdikçe çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir görür, saygı duyulur, ödüllendirilir ve bunun sonucunda işe olan bağlılığının ve tatmin olma duygusunun arttığı görülür (Demirel E. , Industryolog, 2017).

1.2.1.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması vardır. Süreç teorilerinde esas olan, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya iten davranışlarıdır. 5 farklı süreç teorisi bulunmaktadır.

Bunlar;

- Vroom' un Bekleyiş Teorisi
- Lawler – Porter Modeli

- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi
- Davranış Şartlandırma Teorisidir (Erdem, s. 55-56).

Süreç teorilerinin asıl amacı, kişilerin ne gibi emeller için ve hangi şekilde motive edilebildiklerini saptayabilmek ya da tahmin edebilmektir. Bir başka ifadeyle, “bir kişi tarafından gösterilen belirli bir davranışın tekrarlatılması veya tekrarın önlenmesi nasıl gerçekleştirilebilir?” sorusu süreç teorilerinin çözüm bulmaya çalıştığı en önemli sorudur. Süreç teorilerine göre, ihtiyaçlar kişilerin davranışlarını etkiler fakat davranışlar sadece ihtiyaçlar tarafından belirlenemez. Bu içsel dürtüye ek olarak birden çok dış faktör de davranışlar üzerinde etkiye sahiptir (Macit, 2001, s. 43-44).

1.2.1.2.1. Vroom’un Bekleyiş Teorisi

Önceki teorilerde önemli olan insan ihtiyaçlarının karşılanma derecesi iken Vroom’un teorisine göre birey gerçekleştirdiği faaliyetlere ilişkin karşılık bekler. Burada bireyin faaliyetleri karşılığında ödüllendirilmesi söz konusudur. Birey, beklentileri karşılandığı derecede motive olacaktır. Bu durum iki etmene bağlıdır. Bunlar; Valens ve Bekleyiş unsurudur (Aktay, 2010, s. 11).

(Motivasyon = Valens * Bekleyiş) olarak gösterilmektedir.

Bu modelde 3 temel unsur bulunmaktadır. Valens, bireyin harcadığı çaba karşılığında beklentiye girme arzusudur. Bekleyiş, bireyin emeğine karşılık ödüllendirileceği düşüncesi ile beklentiye girmesidir. Araçsallık kavramına göre ise kişinin harcadığı emeğe karşın maaşında artış meydana gelebilir. Bunun gerçekleşmesi halinde, birey maaş artışına istinaden kademe ve statü bekleyişine girer.

Burada Araçsallık, maaş artışıyla birlikte yükselme şansının da olabileceğini gösteren kavramı ifade eder. Bu faktörlerin gerçekleşmesiyle çalışan işinde daha fazla emek sarf edecek ve motive olacaktır (Koçel T. , 2010, s. 633-634).

1.2.1.2.2. Lawler - Porter Modeli

Lawler–Porter teorisi çalışanların harcadığı emek karşılığında ödüllendirilmelerinin çalışanlarda motivasyon artışını olanaklı kılacağını söyler. Bu durumda birey daha çok çaba sarf edecek ve performansını arttıracaktır. Bu teoride çalışan, hem içsel hem de dışsal olarak ödüllendirmeye tabi olmaktadır. İçsel ödüller çalışanın harcadığı emek ve çaba karşılığında kendi başarısından dolayı elde ettiği ödülleri ifade ederken, dışsal ödüller çalışanın lider ve yöneticileri tarafından kazanımlarını ifade eder (Kızıldaş, 2017, s. 19).

1.2.1.2.3. Eşitlik Teorisi

İşletmeler farklı nitelikte ve yetenekte çalışanlardan meydana gelmektedir. Bu farklılık sebebiyle yöneticiler, çalışanlar arasında ayırım yapmakta ve aynı işi yapan çalışanları dahi farklı değerlendirebilmektedir. Çalışanlar arasında yapılan bu ayırmacılık eşitlik kuramının temelini oluşturmaktadır. Ayrımcılığa uğradığını hisseden çalışanda motivasyon ve performans düşüklüğü kaçılmazdır (Küçüközkan, 2015, s. 107).

Eşitlik kuramında üç husus göze çarpmaktadır. Birinci durum; çalışanın diğer çalışma arkadaşlarından daha fazla emek harcamasına rağmen daha az ödüllendirmeye karşılaşması durumudur. İkinci durum; çalışanın diğer çalışanlarla aynı oranda performans gösterdiğini düşünerek ödüllendirmenin de eşit olmasını beklediği durumdur. Üçüncü durum ise çalışanın, diğer ekip üyelerinden daha az çaba harcayarak daha fazla ödüle sahip olduğu durumdur (Kızıldaş, 2017, s. 20). Eşitlik kuramı çalışma hayatında karşılaşılan eşitlik veya eşitsizlik durumlarını açıklamaya çalışmıştır.

1.2.1.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından ileri sürülen amaç teorisinde bireylerin gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin bir amaca yönelik olduğu ileri sürülmüştür. Bireyin ortaya koyduğu hedef ne kadar büyükse, gerçekleştirmek için harcayacağı efor da o kadar büyük olur (Mamedov, 2013, s. 19).

Bireyleri belirli bir faaliyeti gerçekleştirmeye iten amaçlardır. Örneğin, bir teknoloji firmasının bir çalışanına verilen günlük 300 televizyon performans hedefinin gerçekleştirilme çabası, çalışanın amacını ifade eder. Bu teorinin amacı bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşp ulaşmamasıyla ilgilidir. Kendisine yüksek hedefler belirleyen birey bunlara ulaşmak için daha fazla emek harcayacak ve motivasyonunu arttıracaktır (Eskibağ, 2014, s. 22).

1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Tatmin duygusu kişiden kişiye değişen bir kavram olduğu için sürekli yenilenmektedir. Çalışma ortamının bireye sağlamış olduğu olanaklar, terfi imkânları, ücret düzeyi ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler tatmin duygusunu arttırırken iş görenin psikolojik durumunda olumlu artışlara neden olmaktadır. Aksi durumda yaptığı işten memnun olmayan, yükselmesi engellenen bir çalışan düşünüldüğünde işten uzaklaşma, devamsızlık, yapılan işi sahiplenememe gibi bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu anlamda iş görenlerin yaptıkları işlerden memnun ve tatmin olmaları işverenler açısından büyük önem taşımaktadır. İş tatminini oluşturan faktörler farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde belirlenmiştir.

Genel bir ifade ile iş tatminini etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler, sosyal ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır.

1.2.2.1. Bireysel Faktörler

İş görenlerin geçmişten günümüze gelen bilgi ve tecrübelerini çalışmakta oldukları örgüte aktarmaları çalışanlar üzerinde tatmin duygusunu arttırmaktadır. Oluşan bu psikolojik durum kişiden kişiye değişen göreceli bir kavram olduğu için benzer işleri yapan çalışanlarda bile farklı şekillerde algılanmaktadır. Tatmin duygusu yükselen çalışanların, tatmin duygusu düşen çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları artmakta ve şirkette daha uzun yıllar çalıştığı görülmektedir.

Bireysel faktörler iş tatminine doğrudan etki eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, terfi, eğitim ve kişilik başlıklarında incelenmiştir (Soysal & Tan, 2013, s. 47).

Yaş; iş tatmini ile yaş arasında doğru orantılı pozitif bir ilişkinin olduğu bir gerçektir. İş görenler yaşamları boyunca elde ettikleri tecrübe ve birikimlerini çalıştıkları kuruma aktararak beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamışlardır.

Yaş ilerledikçe tatmin duygusunda da bir artış meydana gelmektedir. 30'lu yaşlarına gelen çalışanlar edindikleri bilgi ve tecrübeler ve harcadıkları emek karşılığında ücretlerinde artış, terfi gibi motivasyon artırıcı bir takım unsurların beklentisine girerler (Aşık Y. A., 2010, s. 38). Orta yaşlı gruba dâhil olan çalışanlar (40'lı yaşlar) tatmin duygusu ve doyum noktasına ulaştıkları için mevcut düzeylerini korumaya çalışırlar. Yaşça büyük olan çalışanlar genç çalışanlara göre yüksek ücret aldığından tatmin duyguları daha fazladır. 50'li yaş grubunda bulunan iş görenlerde ise tatmin duygusunun daha da artmaya başladığı gözlemlenmiştir (Yelboğa, 2007, s. 4).

Cinsiyet; iş tatminine etki eden önemli faktörlerden biri de cinsiyettir. Benzer şartlarda çalışan erkek ve kadınların yaptıkları işlerden tatmin olma duyguları benzerlik göstermektedir. Ancak toplumda kadının eş ve anne olması özelliğinden dolayı erkek çalışanlara göre beklenti düzeyleri düşmekte ve daha kolay tatmin olmaktadır (Gülmez & Dörtyol, 2009, s. 29). İş tatminini etkileyen unsurlar arasında ücret, sosyalleşme, terfi, yükselme olanakları ve itibar görme gibi kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar her iki cinsin de tatmin duygusunu etkilemektedir.

Bu alanda yapılmış olan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre tatmin duygusunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni kadınların yaptıkları işlerin karşılığında beklenti düzeylerinin daha az olmasıdır. İş tatmini ile cinsiyet arasında farklı sonuçların olduğu araştırmalarda mevcuttur. Buna örnek olarak, Çarıkçı(2004) tarafından yapılan araştırmada kadınların çalışma hayatındaki tatmin duygusunun nispeten düşük olmasının asıl sebebi, çalışma saatlerindeki düzensizlik olarak belirtilmiştir (Yelboğa, 2007, s. 3).

Eğitim Düzeyi; eğitim seviyesi ile iş tatmininin ilişkisi incelendiğinde, çalışanların eğitim seviyesi arttıkça yapılan işten tatmin olma ve beklenti seviyelerinin de arttığı görülür. Bazen de eğitim seviyesi ne kadar iyi olursa olsun bireylerin umdukları işi bulamadığı ya da yaptıkları işe nazaran beklentilerinin karşılanmaması durumunda tatmin duygularında düşüş olduğu görülür (Sudak & Zehir, 2013, s. 150).

Uzun yıllar boyunca eğitimine zaman ve para harcayan çalışanlar, harcadıkları emeğin karşılığında işverenler tarafından ödüllendirilmek ister. Ücret ve yükselme seçenekleri karşılanan eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin tatmin duygusunun arttığı görülmektedir. Aksi durumda olan iş görenlerde ise tatminsizlik ve işten soğuma gibi olumsuzluklarla karşılaşmaktadır (Çukur, 2017, s. 37).

Son zamanlarda insan kaynakları yönetimi yetkilileri tarafından da sıklıkla üzerinde durulan önemli konulardan birisi haline gelen eğitim seviyesi ile ilgili yapılan çalışmalara göre, bireye göre iş değil işe göre birey seçilmesi durumunda, bireylerin işe ve kuruma karşı tatmin duygusunda artış olacağı düşünülmektedir (Akkaya, 2015 , s. 54).

Terfi; terfi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve doğru orantılı bir ilişki vardır. Terfi arttıkça tatmin duygusu artmaktadır. İş yerinde uzun yıllar çalışan bireylerin işten beklentileri doğrultusunda terfi, ücret artışı, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve takdir görme gibi unsurlar gerçekleştikçe bireyin tatmin duygusu ve motivasyonu artar. Yeni mezun olup iş dünyasına atılan iş görenler kendilerini kanıtlama çabası içerisinde oldukları için kendilerine verilen en ağır görevleri bile kabul etmektedirler. Ancak her zaman beklentileri ile karşılaştıkları birbirini tutmamaktadır. Çalışma hayatına yeni başlayanlar terfi, ücret artışı gibi beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda hayal kırıklığına uğramakta ve iş yerinden uzaklaşmaktadırlar. Sürekli daha iyi iş ve iş yerlerinin olacağını düşünen çalışanlar aslında yaptıkları işlerde düşük tatmin duygusuna sahip olanlardır (Kesici, 2006, s. 40).

Medeni Durum; iş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki gözükmesine de evli çalışanlar ile bekâr çalışanlar arasında iş tatmini açısından farklılık görülmektedir. Evli bireylerin bekâr bireylere nazaran yaptıkları işten daha fazla tatmin duygusuna sahip oldukları görülmektedir (Lam, Qi u Zhang , & Baum, 2001, s. 159).

Kişilik; iş doyumunu ile kişilik özellikleri arasında yakın bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Duygusal açıdan mutlu, kendine güvenen, yetenekli ve kararlı çalışanların tatmin duygularının daha yüksek olduğu görülmüştür (Altun, 2019, s. 46). Çevresiyle yakın ilişki kuramayan ve çalışma arkadaşlarıyla uyum sağlayamayan birey işe gereken özeni ve bağlılığı gösteremeyeceği için hiçbir zaman tatmin duygusu yaşayamayacaktır. Çevresiyle iyi ilişkileri olan birey çalışma ortamında gereken performansı gösterecek, bulunduğu ortamdaki keyif alacak ve tatmin duygusuna sahip olacaktır (İşcan & Sevimli, 2005, s. 56).

1.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Ücret; çalışanların gerçekleştirdiği faaliyetler ve harcadığı emek karşılığında aldıkları maddi karşılığa ücret denir. Ücret, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Gelişen ve değişen ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabileceğini, bireyin ücret düzeyi belirler. Bu sebeple ücret hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından önemli bir unsurdur. Ücret ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülse de aynı işi yapan çalışanların birbirinden farklı ücret aldığı durumlar tatminsizliğe neden olmaktadır. Buna paralel olarak, çalışanların tatmin düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri de adil ücret politikasının uygulanıyor olmasıdır (Demiralp, 2018, s. 44).

İş Ortamı; çalışanın bulunduğu iş ortamının fiziksel şartlarının (gürültü, soğuk, sıcak, nemli, tehlikeli vb.) iyi olmasının iş tatmini üzerine olumlu etkileri vardır. Çalışma ortamında şartların iyi olmasının motivasyon artırıcı özelliği vardır; bu durum çalışanlar üzerinde performans ve verimlilik artışı sağlamaktadır (Aşık Y. D., 2010, s. 41).

Yönetim Şekli; şirket politikalarının getirdiği kurallar çerçevesinde bireye uygulanan yönetim tarzının adil olup olmadığı bireyin tatmin duygusunu önemli derecede etkilemektedir. Adil bir yönetim sisteminin bulunduğu örgütlerde çalışanın kendine olan güveni artmakta ve tatmin duygusu yükselmektedir. Kişi yaptığı işe karşı daha özverili olmakta, işini ve işletmeyi sahiplenmektedir. Bu yüzden yönetim şekli iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Eroğluer, 2011, s. 124).

Çalışma Arkadaşları; bireyin çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi, çalışma arkadaşlarından destek alıp alamaması iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde olan bireyin tatmin duygusu artmaktadır. Birey örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına karşı güvensizlik duyuyor veya güven sorunu yaşıyor ise motivasyon kaybı yaşayarak yaptığı işten uzaklaşacaktır. Bu sebeple çalışma ortamında iyi ilişkiler önemlidir (Asan & Erenler, 2008, s. 205).

Terfi-Ödül Olanakları; iş görenler uzun yıllar çalışmaları sonucunda edindikleri tecrübeler karşılık yükselme hedeflerini gerçekleştirmeyi beklerler. İşletmeler adil yükselme seçeneklerini sağlayabiliyorsa bu durum çalışanlar üzerinde iyi bir motivasyon etkisi yaratır. Bu durum çalışanlarda, performans artışına ve tatmin duygusunun yükselmesine yol açacaktır (İşcan & Timuroğlu, 2007, s. 126). Çalışanların emekleri karşılığında kendisine verilen ödüller neticesinde çalışanlarda motivasyon ve performans artışı sağlanmaktadır. Bu yüzden ödül, terfi ve iş tatmininin arasında olumlu ilişkilerden söz etmek mümkündür. Adil bir değerlendirme ya da ödül sisteminin bulunmadığı örgütlerde motivasyon düşer, performans azalır, çalışanlar örgütten uzaklaşmaya başlar (Aşık Y. D., 2010, s. 41-42).

İletişim; çalışma ortamında bireyin çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle, üst ve üstleriyle doğru bir iletişim kurabiliyor olması iş tatmini açısından oldukça önemli bir husustur. İyi bir iletişimin olduğu işletmelerde çalışanlar üzerinde verimlilik artışı, işi sahiplenme, devamlılık ve performansta yükseliş görülmektedir. Sağlıklı iletişim becerisi olmayan işletmelerin çalışanlarında motivasyon ve tatmin duygusu

düŖer ve iŖten uzaklaŖmalar baŖlar. İletifimin iŖ tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğunu söyleyebiliriz (Üçüncü, 2016, s. 16).

1.2.3. İŖ Tatmininin Ölçülmesi

1.2.3.1. Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ)

1967 yılında Weis, Davis, England ve Lofquist'in birlikte gerçekleŖtirdikleri çalıŖmalar sonucunda ortaya çıkan Minnesota doyum ölçeği, iŖ tatmininin ölçülmesinde en yaygın Ŗekilde kullanılan ölçektir. En azı 20 en fazlası 100 sorudan oluŖan Minnesota doyum ölçeğinde bireyi etkileyen içsel ve dışsal faktörler araŖtırılmıŖtır (Sağlam, 2017, s. 42).

İçsel faktörler iŖin özellikleri, iŖteki baŖarı oranı, iŖ ahlakı ve çalıŖma özgürlüğünden oluŖmaktadır. Dışsal faktörler ise iŖletmede uygulanan politikalar, iŖ yoğunluğu, yöneticilerin çalıŖanlara karŖı tutumu, ücret, iŖ güvencesi, çalıŖma arkadaşlarıyla uyum, yönetim Ŗekli ve kararlara katılabilme olanaklarından oluŖmaktadır. İçsel ve dışsal faktörler birlikte düşünöldüğünde genel iŖ tatminini ölçmek mümkündür (Ordun & DemirbaŖ, 2012, s. 104).

1.2.3.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

Maslow tarafından geliŖtirilen ihtiyaçlar hiyerarŖisini temel alan Porter, anketini insan ihtiyaçlarına göre geliŖtirmiŖtir. Bireyin algılamıŖ olduğu çalıŖma koŖulları ile olması gereken koŖulların iliŖkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan soruları içeren anket formundan oluŖmaktadır. Daha çok yöneticilerin çalıŖma ortamında karŖılaŖtıđı sorunları konu aldığı için önemlidir (Toker, 2007, s. 96).

1.2.3.3. Kunin – Yüz Çizelgesi

Kunin tarafından 1955 yılında geliŖtirilen ankette sorulardan farklı olarak yüz resimleri kullanılmıŖtır. Bu ankette 6 farklı yüz resmi bulunmaktadır.

Katılımcının, kendisine yöneltilen iş, ücret, yönetim, yükselme imkânı, çalışma arkadaşlarıyla ilgili soruları 6 farklı yüz seçeneğinden kendisine uygun olanı seçerek cevapladığı anket biçimidir (Arslan S. , 2015, s. 14).

1.2.3.4. Spector – İş Doyum Ölçeği (Job Satisfaction Survey)

1985 yılında Paul E. Spector tarafından geliştirilen anket, 9 grup ve 36 farklı değişkenden meydana gelmiştir. Anket, (1) Kesinlikle Katılmıyorum seçeneğinden (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğine kadar 5’li Likert dereceleme sistemi ile sınıflandırılmıştır (Asan & Erenler, 2008, s. 210).

İş doyum ölçeği (JSS) ücret, yükselme olanakları, denetim, sosyal imkânlar, ödüllendirme sistemi, işin yapılış şekli, çalışma arkadaşlarıyla uyum, işin yapısı ve iletişim olmak üzere 9 gruptan oluşmaktadır. Her grup dört madde içermektedir. Toplamda 36 maddeden oluşmaktadır (Yelboğa, 2012, s. 175).

1.2.3.5. Smith, Kendal ve Hulin - İş Betimlemesi Ölçeği (Job Descriptive Index- JDI)

İş betimlemesi ölçeği (JDI), 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından iş tatmininin araştırılması üzerine geliştirilmiş ve günümüzde en çok kullanılan ölçeklerden birisi haline gelmiştir. 1997 yılında Ergin tarafından Türkçeye çevrilerek İş Betimlemesi Ölçeği (İBÖ) adını alan JDI, çalışma ortamı, işin özellikleri, ücret, yükselme, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, denetim gibi 6 boyut ve 70 maddeden oluşmaktadır. Daha sonra 2004 yılında Kılıç tarafından yapılan düzenlemede 9 boyut 54 madde olarak değiştirilmiştir (Çakmur, 2009, s. 7).

İş tatmini ölçülmesinde araştırılan konuya göre birçok ölçek kullanılabilir. Önemli olan, yapılan araştırmaya yönelik doğru ölçeğin seçilebilmesidir. Doğru ölçek seçimi araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Aksi halde olumsuz sonuçlar elde edilmiş olur. Birçok ölçek çeşidi olmasına rağmen, kesin sonuçlara ulaşılabilmesini söylemek zordur. Çünkü araştırma konusu birey olduğu için kişilik özellikleri her zaman farklılık gösterebilmektedir.

1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı

1.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

1960'lı yıllardan sonra özellikle üzerinde durulan konulardan biri de örgütsel bağlılık kavramıdır. Birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve farklı şekilde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık duygusu yüksek çalışanlara sahip olan işletmelerde çalışanların işten ayrılma oranlarının düştüğü, çalışanların işletmenin hedeflerini kendi hedefleri gibi gördüğü, maddi kayıpların düştüğü ve motivasyon kaybının önlenildiği görülmektedir (Çaylıkoca, 2017, s. 2).

Bağlılık kelime olarak birine ya da bir kuruma karşı sevgi, ait olma, saygı, yakınlık gösterme ve sadakat anlamlarına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Porter, Steers ve Mowday'ın tanımına göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini kendileriyle özdeşleştirmesidir. Böylece çalışan kendini örgüte ait hisseder (Çavuş & Gürdoğan, 2008, s. 21). 1966 yılında Grusky tarafından yapılan tanıma göre ise örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte bağlılık derecesidir (Yüceler, 2009, s. 447).

Mayer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın işletmeye karşı olan duygusal bağını ve işletmede kalmak isteme derecesini ifade eder (Cekmecelioğlu, 2006, s. 155). O'Reilly ve Chatmanın Örgütsel Bağlılık tanımı; çalışanların örgüt politikalarını benimsemeleri, kendilerini örgütün bir parçası gibi görmeleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için daha fazla mesai harcamaları ve yönetimin aldığı karar ve hedeflere uyararak benimsemeleridir (Özler, 2010, s. 2).

Örgütsel bağlılık; çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyerek daha fazla gayret etmeleri sonucunda işletmede varlığını devam ettirmeyi isteme arzudur (Arslan E. , 2017, s. 48). Örgütsel Bağlılık; çalışanların örgüte bağlılık derecesidir. Örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının birbirini tamamlamasıdır. Çalışanların maddi sıkıntılardan uzak olması neticesinde işletmede varlığını devam ettirme istediğidir (Sığı, 2007, s. 262).

Bir diğer tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın işletme ile kendisini özdeşleştirmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal bağlılığıdır. Tüm bu tanımlamalar ele alındığında örgütsel bağlılığın  önemli özelliği ne çıkmaktadır. Bunlar (Doğan & Kılıç, 2007, s. 39);

- Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi,
- Çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda emek harcaması,
- Çalışanın rgte olan bağlılığı neticesinde örgütte varlığını devam ettirebilme isteğidir.

Örgütsel bağlılık çok yönlü bir kavram olması sebebiyle üzerinde birçok araştırma yapılmış ancak herkesçe kabul gören bir tanıma ulaşılamamıştır. Günümüzde de özellikle insan kaynakları açısından oldukça önemli bir hale gelmiştir. İşletmeler alışanların işten ayrılmalarını, devamsızlıklarını önleyebildiği derecede başarılı olurlar. Bunların başarılıbilmesi için, çalışanların ücret artışı, kademe, takdir edilme gibi yöntemler ile ödüllendirilmesi gereklidir.

Kısaca rgtsel bağlılık, çalışanın işletmenin amaç ve hedeflerini kendisiyle bütünleştirmesi sonucunda bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için emek harcaması ve örgütteki varlığını sürdürme arzusunu ifade etmektedir. Bağlılık duygusu yüksek olan işletmelerde çalışan devir hızının, yani işten ayrılmaların azaldığı görülmekte ve buna bağlı olarak motivasyon, performans ve kalitenin arttığı ifade edilmektedir.

1.3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının nemi

Örgütsel bağlılık kavramı işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve değişen rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için oldukça önemlidir. Günümüzde insan kaynağına verilen önemin artması sebebiyle çalışanların bağlılık duygusunun arttırılması gereklidir. Bağlılık duygusu yüksek çalışanlara sahip olan işletmelerde motivasyon ve performans artışı olacağından kalite artar, işten ayrılmalar ve devamsızlıklar azalır.

Çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla emek harcar. Bu durum, örgütün değişen rekabet ortamında ayakta kalmasını kolaylaştırır. Bu sebeple çalışanların gelişimine imkân sağlayan eğitimler verilmeli, ücret artışları zamanında yapılmalı, kademe ve yükselme şansları engellenmemelidir.

1.3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri kişisel, örgütsel ve diğer faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.

1.3.3.1. Kişisel Faktörler

Yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet ve benzeri kavramlar kişisel faktörleri oluşturmaktadır. Yaş arttıkça örgüte olan bağlılık da artmaktadır. Genç çalışanlar ise çalışma hayatına yeni başladıklarından, güçlü bir bağlılık duygusu hissetmezler.

Yapılan araştırmalarda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre bağlılık duygusunun daha fazla olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi düşük çalışanların iş bulma olanakları kısıtlı olacağından örgüte bağlılıkları fazladır. Ancak eğitim seviyesi yükseldikçe yeni bir iş bulmak kolaylaşacağı için işten ayrılmalar artacak ve bağlılık duygusu düşecektir (Bozgül, 2018, s. 38).

- Yaş, örgütsel bağlılığı direkt olarak etkileyen faktörlerden birisidir. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı vardır. Yaş ilerledikçe çalışanların örgütte geçirdiği yıllar artmakta ve kazandığı haklardan vazgeçmesi olanaksız hale gelmektedir. Bu sebeple yaşı büyük olan çalışanların yaşı genç olan çalışanlara göre örgütten ayrılmaları daha zor hale gelmektedir (Hrebiniak & Alutto, 1972, s. 562). Genç iş görenlerin örgütte geçirdiği süre az olduğun örgüte karşı herhangi bir bağlılık hissetmemeleri sebebiyle örgütten ayrılmaları daha kolaydır (Blau & Lunz, 1998, s. 260). Ayrıca Z kuşağı olarak da ifade edilen yeni jenerasyonun örgütsel bağlılık derecesinin düşük olduğu iddia edilebilir.

- Eğitim Düzeyi, yapılan bazı araştırmalar, örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Eğitim düzeyi arttıkça bireyin örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Bireyin eğitim düzeyinin verdiği güvenle kendisine alternatif iş fırsatları yaratabileceğini düşünmesi, örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır (Angle & Perry, 1981, s. 1-14). Buna karşın bazı araştırmacılar eğitim düzeyi yüksek bireylere örgüt tarafından yüksek ücret, kademe artışı, terfi ve kararlara katılım gibi fırsatların sunulmasının örgütsel bağlılığı arttırabilen bir faktör olduğunu öne sürmüştür (Çöl & Gül, 2005, s. 295).

- Medeni Durum, evli çalışanların ailesine karşı sorumluluklarından dolayı işsiz kalma korkusu yaşaması, onların örgütte varlıklarını sürdürme isteğini arttırabileceğini düşündürür. Literatür araştırmasında medeni durumun örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran araştırmaların olduğu görülmüştür. Bir başka görüşe göre yeni evli ya da yeni boşanmış kişilerin örgütte kalmak için çaba gösterdikleri, yaşamlarını devam ettirebilmek için örgüte ihtiyaç duymaları sebebiyle örgüte bağlandıkları görülmektedir. Bekâr çalışanlarda ise örgütsel bağlılık duygusu az olup yeni iş fırsatlarının karşısına çıkması halinde değerlendirmeye açık oldukları gözlemlenmiştir. Evli ve bekâr çalışanlar arasındaki farkın sebebi evli olanların bekâr olanlara göre daha fazla maddi sorumluluk üstlenmeleridir (Görür, 2018, s. 42).

1.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün yönetim tarzı ve politikalarını, ücret düzeyini, adil değerlendirme sistemini, ödül ve ceza politikalarını örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt faktörleri olarak sıralayabiliriz (Yüksel C. , 2018, s. 11).

- Görev süresi, çalışanın uzun yıllar boyunca örgütte çalışması neticesinde elde ettiği terfi ve pozisyonlar da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Çalışanın harcadığı emek ve kazanımlardan vazgeçme maliyetinin yüksek olması sebebiyle örgütten ayrılma isteği düşer. Bu sebeple birey örgüte daha fazla bağlılık gösterip emek harcar. Örgütsel bağlılık ile görev süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz (McCaul, Hinsz, & McCaul, 1995, s. 80-90).

- Ücret düzeyi, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasındaki en önemli etken ücret düzeyidir. Çalışanların örgütteki varlıklarını sürdürüp sürdürmeme kararını almasına direkt olarak etki etmektedir. Ücret politikasında en önemli husus adil ücret dağılımının olmasıdır. Adil ücret dağılımının yapıldığı örgütlerde çalışanların örgüte bağlılıklarının ve performanslarının arttığı görülmektedir. Adaletsiz bir dağılımın söz konusu olması halinde ise çalışanların örgüte olan güvenleri azalmakta ve örgütten ayrılma kararı almaları kolaylaşmaktadır.

- Ödül sistemi, ödül, örgütün çalışanların moral ve performanslarını arttırmak için verdiği hediyelerdir. Çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere harcadığı emeğe karşılık verilen mükâfatlardır. Çalışanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda verilen ödüller performans ve motivasyonu arttıracak gibi çalışanların örgütsel bağlılıklarının da artmasına sebep olur. Ödüller maddi ve manevi şekilde olabilmektedir (Yeğin, 2018 , s. 41).

- Örgütün yapısı, örgüt yapısı ve örgüt tarafından belirlenen iş süreci çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde oldukça önemlidir. Örgüt yönetim ve politikalarının açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara bildirilmesi örgütsel bağlılığı direkt olarak etkileyen faktörlerdendir. Örgüt yapısındaki en önemli husus çalışanların ve örgütün birlikte hareket edebilmesidir. Bu iş birliği sayesinde örgüt kademeleri arasında güçlü bir bağ kurulmaktadır. Güçlü bir örgüt yapısına sahip olan işletmelerde örgütsel bağlılık oranı yüksektir (Tokmak, 2018 , s. 55).

- Örgütsel adalet, çalışanlara uygulanan işletme politikalarının adil ve tarafsız olmasını kapsamaktadır. Yöneticiler tarafından uygulanan örgüt politikalarının ve ödüllendirme sistemlerinin çalışanlar arasında tarafsız ve eşit dağıtılması örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Adil bir yönetim sistemin bulunduğu örgütlerde çalışanların moral ve motivasyonu artacaktır. Çalışanın moral ve motivasyonunun yükselmesi, kişisel performansına ve örgüte olan bağlılığına olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Demirel Y. , 2009, s. 121).

- Çalışanların maddi ve manevi yönden hiçbir ayrıma maruz kalmaması adil bir yönetim anlayışının en önemli faktörüdür. Örgüt kaynaklarının örgüt içerisinde adil

ve eşit bir şekilde paylaşılması çalışanların örgüte olan bağlılık ve sadakat duygularını yükseltecektir (Şaklak, 2018 , s. 77).

- Profesyonellik, çalışanın örgütte uzun yıllar boyunca çalışması sonucunda edindiği bilgi ve tecrübelerin tamamıdır. Alanında profesyonelleşmiş çalışanlara sahip olan işletmelerde örgütsel bağlılık düzeyi de yükselecektir. Bireylerin uzun yıllar boyunca edindiği tecrübeleri yaptıkları işe aktarmaları sonucunda örgütün diğer örgütlere karşı rekabet gücü artacak dolayısıyla örgüt kârlılığına olumlu katkı sağlayacaktır. Bu sebeple profesyonellik, örgütsel bağlılık anlamında önemli bir unsurdur. Alanında profesyonelleşen çalışanlar karşılaşılan problemleri çözmede sorumluluk alabilmektedir. Bu durum, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde önemli artışa sebep olur. Profesyonellik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır (Öner, 2018 , s. 53).

1.3.3.3. Diğer Faktörler

Çalışanın bilgi ve becerileri sayesinde yeni iş olanaklarının oluşması, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, iş gücü devir hızının artması, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda kârlılık oranlarının düşmesi gibi faktörler örgüt dışı faktörler olarak adlandırılmaktadır (Üçgül, 2017, s. 28).

- Alternatif iş imkânlarının fazla oluşu örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre iş bulma imkânları daha fazladır. Eğitim seviyesi yüksek bireyler iş bulmada zorlanmayacakları için örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür. Ücret politikalarının yetersiz oluşu, yükselme olanaklarının kısıtlılığı, baskıcı yönetim anlayışının olması ve adil bir yönetim sisteminin olmayışı çalışanların örgütten ayrılma isteklerini arttırmakla birlikte örgütsel bağlılıklarını da düşürmektedir. Alternatif iş olanaklarının olması örgütsel bağlılığı etkilenen önemli faktörlerden biridir (Balay, 2000 , s. 85).

- Rol belirsizliği ve rol çatışması, çalışanın işletmede verilen görev ve yükümlülüklerini yerine getirirken gerekli bilgiden yoksun olması durumudur (Ceylan & Ulutürk, 2006, s. 48). Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini

gerçekleştirmesindeki sorumluluklarını net bir şekilde kavrayamaması ve eğitim eksikliği rol belirsizliğine neden olmaktadır (Jones, 1993, s. 136-141). Rol çatışması çalışanın örgüt içerisinde birbirinden farklı ve uyumsuz görevleri üstlenmesi ve bunların sonucunda kendisini baskı altında hissetmesi olarak ifade edilebilir. Çalışanların, üzerine yüklenen görev ve sorumlulukları başardığı müddetçe örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Aksi halde bağlılık derecesi düşer (Görür, 2018 , s. 44).

1.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

1.3.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte yaşadığı deneyimler sonucunda kendini örgütle özdeşleştirerek kendini örgüte duygusal açıdan bağlı hissetmesidir. Duygusal açıdan örgüte bağlanan bireyin kendisini örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla zorlaması, emek harcaması bireyin duygusal bağlılığının bir sonucudur (Bayrak, 2017, s. 11).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olan işletmelerde devamsızlık, işten ayrılma, işe karşı isteksizlik, motivasyon ve performans düşüşü gibi olumsuz davranışların azaldığı görülmektedir (Demircioğlu, 2017, s. 36).

1.3.4.2. Devam Bağlılığı

Becker (1960), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması sonucunda katlanacağı olumsuzlukları göstermektedir. Çalışanın harcadığı emek karşılığında edindiği bilgi, tecrübe, terfi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, işten ayrılması sonucunda kaybedecekleri ve yeni bir sayfa açmak zorunda kalacağı endişesi örgütte devamlılığı sağlayan önemli etmenlerdir (Umutlu, 2017, s. 50).

Çalışan yaptığı değerlendirme sonucunda işten ayrılma maliyetinin işte kalma maliyetinden daha yüksek olacağını düşünmesi durumunda ayrılma kararından vazgeçecektir. Öyleyse bu durum, çalışanın çalıştığı işletmeye olan bağlılık

duygusunu arttırır. Devam bağıllığının en önemli unsuru olarak işten ayrılma maliyetlerini gösterebiliriz (Gül, 2002, s. 42).

1.3.4.3. Normatif Bağlılık

Çalışanların harcadığı çaba, işletmede üstlendiği sorumluluk ve yükümlülükler sebebiyle işletmeden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünmesidir. Normatif bağlılık, işten ayrılma niyetinin zorunlu unsurlar sebebiyle önlenmesini sağlayan önemli bir faktördür (Özutku, 2008, s. 84).

1.3.5. Örgütsel Bağlılık Kuramları

1.3.5.1. Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt tarafından belirlenen kurallara boyun eğmesi olarak tanımlamıştır. Etzioni ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı üç başlık altında incelemiştir (Güney D. S., 2007, s. 245).

Ahlaki Bağlılık: Çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini kendileriyle bütünleştirmesi sonucunda örgüt politikalarına mutlak itaat etmesini ifade eder. Ahlaki bağlılık sonucunda da, çalışanlar örgütün otoritesini kabul etmektedirler. Örgütün toplum adına yararlı faaliyetlerde bulunduğunu düşünen birey ahlaki açıdan örgüte daha fazla bağlanacaktır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 42).

Hesaplı Bağlılık: Çalışanlar ile örgüt arasındaki çıkar ilişkilerini konu almaktadır. Burada çalışan, harcadığı emek ve katkı karşılığında örgütten ödüllendirilmeyi beklemektedir. Öyleyse hesaplı bağlılık, çalışanın katkıları neticesinde örgüt tarafından verilen ödüller sayesinde çalışanın örgüte karşı duyduğu bağlılığı gösterir (Güney D. S., 2007, s. 245).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanın kişilik haklarının örgüt tarafından sınırlandırılması sonucunda örgüte karşı oluşan olumsuz görüşü ifade etmektedir. Burada birey örgüte duygusal açıdan bir bağlılık duymamakta ancak şartların gerektirdiği zorunluluk yüzünden örgütteki varlığını sürdürmektedir (Mowday, Porter, & Steers, 1982, s. 21-22).

1.3.5.2. O'Reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, bireyin kendini örgütün amaç ve hedefleriyle içselleştirmesi sonucu oluşan duygusal bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Uyum bağlılığı, özdeşleşme Bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

Uyum Bağlılığı: Bireyin örgüt içerisinde paylaştığı değerlerden çok kazanmayı hedeflediği ödüller ya da yaptığı hatalar sonucunda alacağı cezalar ön plana çıkmaktadır. Birey ödülünden faydalanmak için ekstra bir çaba sarf etmemektedir. Çalışanların örgütte varlığını sürdürme arzusu düşüktür (Bayram, 2005, s. 130).

Özdeşleşme Bağlılığı: Bireyin çalışma arkadaşları ile yakın ilişkiler kurması ve bu ilişkileri devam ettirmesi neticesinde bir gruba dâhil olma hissini verdiği mutluluğun göstergesidir. Bireyin hedef ve amaçlarını ait olduğu grupla özdeşleşmesidir (Gürkan, 2006, s. 29).

İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin tutum ve davranışlarının örgütün amaç ve hedefleriyle örtüşmesinden kaynaklanmaktadır. Birey kendi çıkarına olmasa dahi örgüt yararına olduğunu düşündüğü tutum ve davranışlarını sergilemekten çekinmeyerek daha fazla emek ve çaba harcar. İçselleştirmede bireyin örgütte kalma ihtimali yüksektir (Gül, 2002, s. 43).

1.3.5.3. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'in örgütsel bağlılık anlayışı, sosyal bir sistem olarak görülen örgütün çalışanlarının istek, arzu ve sadakatlerini örgüte vermeye istekli olmalarını kapsamaktadır (Öztürkci, 2015, s. 32).

Çalışanların, örgütün istek ve ihtiyaçları doğrultusunda sosyal çevre ile kendilerini özdeşleştirmeleri sonucunda ortaya çıkar. Sosyal sistemin bir parçası olan örgütün bir takım istek ve ihtiyaçları vardır. Çalışanlar bu istek ve ihtiyaçları örgüte kendini adayarak yerine getirirler (Sarıkaya, 2014, s. 13). Kanter örgütsel bağlılığı, devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç boyutta incelemiştir.

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütün istek ve amaçları doğrultusunda örgütteki varlığını devam ettirmesi ve örgütün yaşamını sürdürmesine katkı sağlaması olarak nitelendirilebilir. Devam bağlılığı, fedakârlık ve yatırım olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Fedakârlık, çalışanın örgütte kalabilmek için kendi çıkarlarından vazgeçmesidir. Yatırım ise, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için emek ve zaman harcaması karşılığında gelir elde etmesinin nedenini örgüte bağlaması yatırım olarak ifade edilebilir (Çetin & Kayır, 2010, s. 44).

Çalışanların işten ayrılmalarının yaratacağı maliyet ile kalmalarının getireceği maliyetin kıyaslanması sonucunda çalışanın örgütte kalmaya karar vermesidir (Budak, 2009, s. 48).

Birleşme Bağlılığı: Çalışanların örgütte bulunan diğer kişiler ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurması sonucunda bir gruba dâhil hissetmesini ifade etmektedir. Grubun bir parçası olan birey diğer bireylerle iyi iletişimleri sayesinde tatmin duygusuna ulaşır. Tatmin duygusu sayesinde kişi, gruba ve örgüte bağlanacaktır. Bu tarz iletişim ağının olduğu örgütlerde grup içi olumsuzluklara çok daha az rastlanmaktadır (Samadov, 2006, s. 77).

Kontrol Bağlılığı: Çalışan davranışlarının örgütün istek ve ihtiyaçları doğrultusunda örgüt politika ve normları tarafından şekillendirilmesidir.

Bireyin örgüt ihtiyaçlarını yerine getirebilmesi için örgüt norm ve politikalarına inanması gerekir. Bu sayede bağlılık sağlanmaktadır (Çerçi, 2013, s. 40).

1.3.5.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, çalışanların örgüte bağlılıklarının sebebinin normatif değerlerden kaynaklandığını savunmuştur. Normatif bağlılık, çalışanların örgütten ayrılmamalarının sebebinin örgüte karşı olan ahlaki bağlılıklarıyla ifade etmiştir. Wiener, araçsal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı iki boyutta ele almıştır (Eskibağ, 2014, s. 8).

Araçsal Bağlılık: Çalışanın pragmatist ve çıkarıcı davranışlarını, yalnızca kendi ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesini ifade eder. Araçsal bağlılıkta örgütün amaç ve ihtiyaçlarından çok çalışanın gerçekleştirdiği eylemler neticesinde sağlayacağı fayda ön plana çıkmaktadır (Avcı, 2017, s. 41).

Normatif Bağlılık: Çalışanın örgütün amaç ve hedefleriyle kendisini bütünleştirerek bu amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi ve emek harcamasıdır. Burada çalışanın bireysel ihtiyaçlarından çok örgütün hedefleri esas alınmaktadır (Yüksel İ. G., 2018, s. 15).

1.3.5.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'in anlayışına göre bireyin örgütsel bağlılık düzeyi, gerçekleştirdiği tutum ve davranışları arasındaki uyumun birey tarafından benimsenmesidir. Birey tarafından gerçekleştirilen eylemlerin örgütsel hedeflere ulaşabilmesini sağlayan duygusal bağlanma durumudur. Burada bireyin tutum ve davranışlarının birbiriyle uyumlu olması çok önemlidir. Aksi halde uyumsuz davranışlar sergileyen bireyin gerilim ve stres seviyesi yükselir (Ayrancı, 2018, s. 118).

Salancik, hedeflere ulaşma yolundaki tutum ve davranışları arasında uyuma sahip bireylerin örgüte bağlılık düzeylerinin yükseleceğini savunmaktadır.

Salancik'e göre bireyin çıkar ilişkilerinden ziyade örgüte olan bağlılığının yüksek olması örgütün başarısında önemli rol oynar (Aslan, 2018, s. 14).

1.3.5.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker tarafından geliştirilen yan bahis yaklaşımı, bireyin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda bilgi, tecrübe ve deneyimlerini kullanarak sergilediği davranışlar arasındaki tutarlılık esasına dayanır. Birey tutarlı davranışlarını devam ettirdiğinde örgüte olan bağlılığı da artar. Yan bahis yaklaşımı, çalışanların örgütten ayrılması durumunda, bilgi ve tecrübelerinin farklı bir örgütte yararlı olup olmayacağını bilememesi sebebiyle örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanır. Aynı zamanda örgütten ayrılmanın kendilerine yaratacağı maddi ve manevi yükümlülükleri düşündüklerine örgütte kalma isteğinin artmasını ifade etmektedir (Korkmaz E. , 2017, s. 17).

Birey örgütte bulunduğu zaman diliminde bilgi, tecrübe, deneyim, çalışma arkadaşları, terfi ve mevki gibi kazanımlar elde eder. Bunlardan vazgeçmenin yaratacağı olumsuzlukları düşünerek örgütte kalmaya devam eder. Becker, bunu yan bahis yaklaşımı olarak nitelendirmektedir (Doğaç, 2017, s. 65).

Yan bahis yaklaşımı, birey tarafından gerçekleştirilen tutum ve davranışların farklı değişkenlerden etkilenmesinin bir sonucu olarak örgütte kalma isteğinin artmasıdır. Becker, bireyin tutarlı davranışlarının yan bahislerden etkilenmesi sonucunda oluştuğunu belirtmiştir (Becker H. S., 1960, s. 32-36).

1.3.5.7. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireyler arasındaki bağlılığın birbirinden farklı olmasını ve örgüt dışı faktörlere göre değişmesini konu almaktadır (Sever, 2017, s. 45). Bu yaklaşım, çalışanın çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine ve iş ilişkisi içerisinde bulunduğu kişilere göre farklı bağlılık duygusu göstermesini ifade etmektedir.

Bireyin gösterdiği bağlılığın hangi sebeple, hangi faktörden ve ne derecede etkilendiğini gösterir (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996 , s. 465). Çoklu bağlılık yaklaşımı, tek başına bireyin örgüte duyduğu bağlılık dışında örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerin de etkisiyle örgütsel bağlılığın ne derecede etkilendiğini konu almıştır (Yüksel C. , 2018, s. 25).

1.3.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Hızla değişen teknoloji ve rekabet ortamında örgütlerin değişen bu çevre koşullarına ayak uydurabilme isteği, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının önemli bir hale gelmesine neden olmuştur. Örgütlerin kalifiye insan gücünden en iyi şekilde yararlanmak istemesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını önemli hale getirmiştir (Bozkurt & Yurt, 2013, s. 126).

Çalışanların performans ve motivasyonların artması örgütün başarısını arttıracığı için örgütsel bağlılığın artması adına oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar karşılaşılan problemleri çözmeye önemli rol oynarlar. Bu sebeple örgütler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmayı hedeflerler (Yenihan, 2014, s. 172).

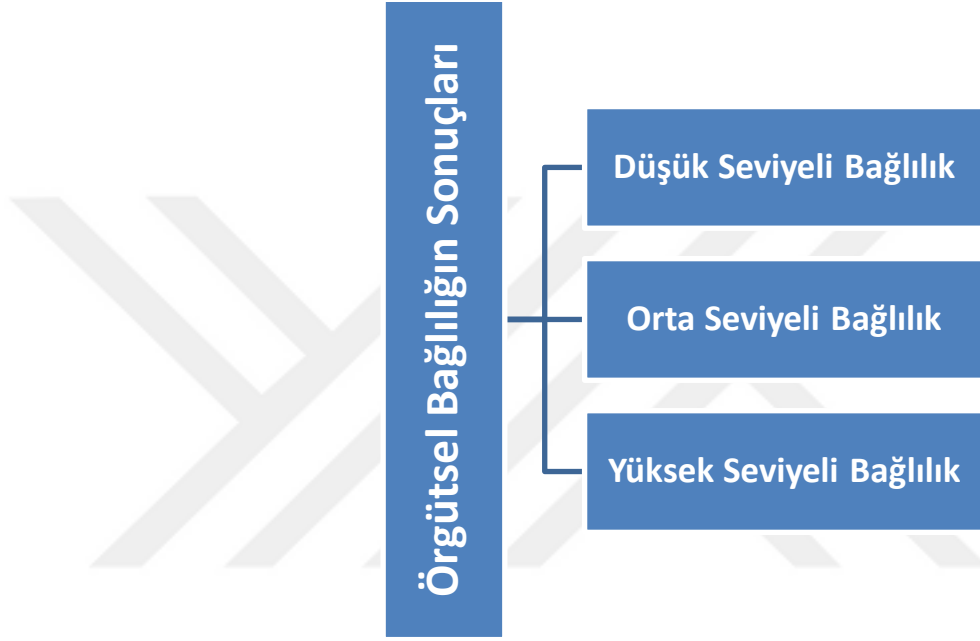
Çalışanların hedef ve amaçları örgüt tarafından yerine getirildikçe, çalışanların örgüte bağlılığı artmaktadır. Çalışan ihtiyaçlarını yerine getiremeyen örgütlerde bağlılık seviyesi düşer, işten ayrılmalar artar ve performans düşer. Bu sebeplerle son yıllarda örgütsel bağlılık, işletmeler açısından önemli bir faktör haline gelmiştir (Öztürk, 2018, s. 5).

1.3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, belirlenen amaç ve hedeflere yeterli düzeyde ulaşılmasına bağlıdır. Yöneticiler açısından bu amaçlara ulaşabilmek için çalışanlar ile örgüt hedeflerinin ortak bir noktada kesişmesi gereklidir. Bunun için de çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması hem yöneticiler hem de örgüt için oldukça önemli bir hale gelmiştir (Kaynar, 2018 , s. 46).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasında çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması önemli bir rol oynamaktadır. İstek ve ihtiyaçları giderilen çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkin bir rol üstlenecek, daha fazla çaba gösterecektir (Özler, 2010 , s. 10).

Şekil 2 Örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük seviyeli bağlılık, orta seviyeli bağlılık ve yüksek seviyeli bağlılık olmak üzere üç boyutta inceleyebiliriz.



Düşük seviyeli bağlılık, iş görenler ve örgüt arasındaki bağ kuvvetli olmadığını göstermektedir. Birey kendisini örgütün bir parçası olarak görmez ise, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında gereken çaba ve emeği göstermeyecektir (Çakı, 2017 , s. 35). Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlarda, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, performans düşüşü, sadakat sorunu, çalışma isteğinin olmaması, motivasyon kaybı gibi problemler yaşanmaktadır (Alcan, 2018 , s. 37).

Orta seviyeli bağlılık düzeyi örgütte uzun yıllar emek harcayan ancak kendilerini örgütle bütünleştiremeyen çalışanlarda görülmektedir. Çalışanlar bir taraftan örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken diğer taraftan da kendi istek ve ihtiyaçlarını korumaya çalışmaktadır. Bu düzeyde bulunan çalışanlarda sadakat ve odaklanma sorunları örgüt açısından ciddi problemlere sebep olmaktadır. Yöneticiler

ödüllendirme ve terfi artışı gibi yollarla bu sorunları çözmeyi hedeflemelidir (Korkmaz C. , 2017 , s. 22).

Yüksek seviyeli bağlılık, çalışanların örgütün amaç, hedef ve politikalarını benimsediği ve bunları gerçekleştirebilmek için üst düzey bir performans sergilediği bağlılık düzeyidir. Burada çalışan ve örgüt bir bütün olarak hareket etmektedir.

Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgütte kalabilmek için her türlü çabayı göstermektedirler (Güney S. , 2007 , s. 255). Bu seviyedeki çalışanlar çevresine verdikleri olumlu mesajlar sayesinde örgütün kaliteli ve yetişmiş eleman ihtiyacını karşılamasına yardımcı olmaktadır (Sığırı, 2007, s. 265). Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlarda iş tatmini duygusu artar, işten ayrılma niyeti düşer, performans artar, iş gücü devir hızı azalır ve motivasyon yükselir (Aybar, 2018 , s. 120).

1.4. Literatürde Performans, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Aralarındaki İlişki ve Bulunan Benzer Çalışma Örnekleri

1.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı İlişkisi

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık seviyesindeki olumlu ya da olumsuz değişmelerin çalışan performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Performans, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında ne derece etkili olduğunun göstergesidir (Uludağ, 2018, s. 181). Bağlılık seviyesi yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerde performans artacağı için örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması da kolaylaşacaktır. Bağlılık seviyesi düşük çalışanlara sahip örgütlerde ise performans düşüşü ve işten ayrılma isteği artacaktır. Bu sebeple örgütsel bağlılığın performans üzerine etkisi büyüktür (Uygur, 2007, s. 75).

Gouldner tarafından 1957 yılında yapılan araştırma, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin çalışanların yaşadıkları yere göre değiştiğini göstermiştir. Büyük şehirlerde yaşayan iş görenlerin alternatif iş olanaklarının fazlalığı ve eğitim seviyesinin verdiği özgüvenin doğal bir sonucu olarak bağlı buldukları örgüte karşı bağlılık seviyeleri düşük görünmekte ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır.

Burada örgütsel bağlılığın performans üzerindeki olumsuz etkisinden söz etmek mümkündür. Buna karşın daha küçük yerlerde yaşayan çalışanların alternatif iş olanaklarının az olması sebebiyle çalışmakta oldukları örgüte karşı sadakat ve itaat duygularının yüksek olması, örgütsel bağlılıklarını arttırmakta ve performans düzeylerini yükseltmektedir. Burada örgütsel bağlılığın performans üzerine olumlu etkisinden söz etmek mümkündür (Shore & Martin, 1989 , s. 634).

1.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, ücret, terfi, çalışma şartları, ast-üst ilişkileri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, direkt olarak işin kendisi ve çalışanın bunlarla tatmin olma derecesi ile ilgilidir (Hoş, 2015, s. 12).

İş tatmini çalışanın yaptığı işten haz duymasıyla ilgiliyken, örgütsel bağlılık çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kabul etmesi ve bu hedefler doğrultusunda kendisini örgüte adanması ile ilgilidir (Bilgiç, 2017 , s. 45).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ayrıca, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, performans düşüşü, iş gücü devir hızı ve motivasyon eksikliği gibi faktörler üzerinde direkt etkili olduğu görülmektedir. İş tatmini, bireyin işe karşı duyduğu mutluluğu ifade eder. Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgüt ile kendini bütünleştirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Her durumda çalışan yaptığı işten memnun olmayabilir. Ancak örgüte olan sadakat duygusu sayesinde örgütte olan varlığını sürdürme arzusu içerisinde (Samadov, 2008 , s. 119).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirleriyle benzer gibi görünse de aslında birbirinden farklı kavramlardır. Örneğin çalışanlar çalıştıkları kuruma bağlılık gösterdiği halde, yaptıkları işten hoşnut olmayabilirler. Örgütsel bağlılık örgüte olan olumlu duyguların sonucudur. İş tatmini ise tecrübe ve deneyimlerin sonucunda işe olan yaklaşımlarının bir sonucudur (Karahana, 2009, s. 425).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından ne ölçüde benimsendiğiyle ilgilenirken, iş tatmini, çalışanın görev ve sorumluluklarını ne ölçüde gerçekleştirdiğiyle ilgilenmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmininde gerçekleşebilecek herhangi bir olumsuzluk motivasyonu düşürebilir (Yenihan, 2014, s. 174). Böylece bu durum performans düşüşüne neden olur. Bir başka deyişle örgütsel bağlılık ve iş tatmini, performans ile doğrudan ilgilidir. Örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin, performansları düşer. Bu bireyler işten uzaklaşır, devamsızlıklar ortaya çıkmaya başlar. Böylece çalışanın işinden memnun olmaması yalnızca iş tatminsizliğine yol açmakla kalmaz, çalışan performansını olumsuz etkiler (Karakoç, 2018, s. 1372).

Performans kavramı, değer yaratmanın bir sonucu olarak düşünülebilir. Değer yaratma süreci, örgütler için performans arttırmanın temel ölçütlerinden biridir. Son dönemde örgütler, performansın ve verimliliğin çalışanların isteklerine önem vermekten geçtiği fark ettiler ve değer arttırıcı unsurları araştırmaya başladılar.

Kurumsal Akademilerin ortaya çıkış noktası budur. Çalışanların eğitimlerine ve kişisel gelişimlerine emek harcayarak, örgüte olan bağlılıklarını ve yaptıkları işlerden tatmin olmalarını sağlamak, tüm bunların sonucunda performans artışını arttırmaktır. İkinci bölümde Kariyer Akademisi kavramını daha detaylı şekilde inceleyeceğiz.

1.4.3. Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Şirket Akademileri Üzerine Gerçekleştirilen Benzer Çalışmalar

Bu bölümde, yapılan literatür taraması sonucunda çalışan performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve şirket akademileri konularında gerçekleştirmiş olduğumuz araştırma ile benzer benzer çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 3 Benzer Çalışma Örnekleri

Konu Başlığı :	Çalışma Ortamında Duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi (Gürbüz & Yüksel, 2008)
Yazar :	Sait Gürbüz, Murad Yüksel, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2008
Örneklem Sayısı :	Bu çalışma İstanbul bölgesinde faaliyette bulunan, bankacılık, tekstil, turizm, medikal malzeme satışı yapan ve perakende sektörlerinde bulunan 20 işletme üzerinde toplam 575 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.
Kullanılan Ölçekler :	1) Duygusal zekâ ölçeği olarak Bar-on (2001) tarafından geliştirilen duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. 2) Çalışan performansı, iş tatmini ve ÖVD' yi ölçmek için Wong ve Law (2000) tarafından geliştirilen performans ölçeğinden yararlanılmıştır.
Bulgular :	1) Araştırma sonucunda duygusal zekâ ile iş performansı, iş tatmini ve ÖVD arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. 2) Duygusal zekânın çalışanların yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına ile arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur.

Konu Başlığı :	Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği (Nergiz & Yılmaz, 2016)
Yazar :	Ebru Nergiz, Fatih Yılmaz
Örneklem Sayısı :	Araştırma Atatürk Havalimanında gümrüksüz satış mağazalarında çalışan 900 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.
Kullanılan Ölçekler :	1) Verilerin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. 2) İş tatmini ölçümünde Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. 3) İş performansının ölçümünde ise Sigle ve Pearson'nun çalışmasından alınan ve 4 maddeden oluşan iş gören performans ölçeği kullanılmıştır.
Bulgular :	1) Araştırma sonucunda çalışanların iş tatminleri ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. 2) İş tatmininin performansı etkilediği görülmektedir.

Konu Başlığı :	Stres faktörü ve Örgütsel iklimin Çağrı merkezi çalışan performansı üzerine etkileri (Avcı A. , 2016)
Yazar :	Ayşe Avcı, Yüksek Lisans Tezi, 2016
Örneklem Sayısı :	Türkiye'de iki ilde toplam 201 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılmıştır.
Kullanılan Ölçekler :	1) Örgütsel stres için, 1993 yılında Prof. Dr. Ali Balcı tarafından geliştirilen "Üniversite Öğretim Elemanlarının İş Stresi" adlı çalışmasında kullanılan ölçek kullanılmıştır. 2) Örgütsel iklim için kullanılan ölçek, Mayer ve Allen tarafından geliştirilen sonrasında 2008 yılında Mustafa Emre Çağlar'ın "Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri" adlı yüksek tezinden alınarak ankete uyarlanmıştır. 3) Çalışan performansı ölçeği ise, 2014 yılında Nooshin Radbeh'in " İş Hayatında Stresin Performansa Etkileri: Yalova Üniversitesi Örneği" adlı çalışmasında kullandığı 'performans değerlendirme ölçeği' kullanılmıştır.
Bulgular :	Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan çalışma sonucunda, stres faktörü ve örgütsel iklimin çağrı merkezi çalışanlarının performans düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Konu Başlığı :	İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama (Samadov, 2006)
Yazar :	Sakit Samadov, Yüksek Lisans Tezi,2006
Örneklem Sayısı :	Kimya sanayinde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde 88 çalışan ankete katılmıştır. Tekstil sanayisinde faaliyete gösteren çalışanlar üzerinde 77 çalışanın katılımıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Toplamda 165 çalışan üzerinde örneklem oluşturulmuştur.
Kullanılan Ölçekler :	1) İş Doyumu ölçeği: “ Locke, Smith ve Hulin” tarafından geliştirilen, Ayşe Can Baysal tarafından Türkçeye çevrilen “iş Tatmini Endeksi” ile Gülten İncir tarafından geliştirilen “İş Tatmini” ölçeğinden yararlanılmıştır. 2) Örgütsel Bağlılık ölçeği, “Mayer ve Allen “ tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.
Bulgular :	1) Yapılan araştırma sonucunda, Erkeklerin iş doyumları kadınlara göre daha yüksektir. 2) Tekstil sektöründe ki iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeyleri, kimya sektörüne göre daha yüksektir. 3) Araştırmada, İşletmelerin iş doyum ve örgütsel bağlılık seviyelerini arttırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaları sonucuna varılmıştır.

Konu Başlığı :	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma (Mamedov, 2013)
Yazar :	Barysh Mamedov Yüksek Lisans Tezi,2013
Örneklem Sayısı :	Araştırma özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede toplamda 101 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.
Kullanılan Ölçekler :	1) Araştırmada İş tatmini ölçeği olarak, Minnesota İş tatmin ölçeği kullanılmıştır. 2) Örgütsel bağlılık ölçeği ise Mayer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.
Bulgular :	1) Yapılan araştırma sonucunda, çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında çok zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. 2) Buna göre iş tatmini arttıkça, örgütsel bağlılığın da arttığı tespit edilmiştir.

Konu Başlığı :	Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta ili Örneği (İşler & Özdemir, 2010)
Yazar :	Didar Büyüker İşler, Şefika Özdemir, Hacattepe Sağlık İdaresi Dergisi,2010
Örneklem Sayısı :	Bu araştırma Isparta ilinde Sağlık Bakanlığına bağlı devlet hastanelerinde toplamda 2050 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.
Kullanılan Ölçekler :	<p>1) Araştırmada iş tatminin ölçülmesinde Hackman ve Oldham'ın 1975 yılında geliştirdiği "İş tatmini" ölçeği kullanılmıştır.</p> <p>2) Örgütsel bağlılıklarını ölçmek içinse Meyer ve Allen'in (1990) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.</p> <p>3) Çalışanların içsel pazarlama tekniklerini ölçmek için, Money ve Foreman (1995) tarafından geliştirilen içsel pazarlama ölçeğinden yararlanılmıştır.</p>
Bulgular :	Araştırma sonucunda, çalışanların gösterdikleri performanslar neticesinde ödüllendirilmelerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemesine karşın, anket sonuçları incelendiğinde örgütte kalmalarının anlamlı bir getirisi olmadığı görülmüştür.

Konu Başlığı :	Adında ne var? Geleneksel devlet üniversitesi ve kurum üniversitesi karşılaştırmalı bir çalışma
Yazar :	Human Resource Development International, 2010
Örneklem Sayısı :	Araştırma İngiltere'de Devlet üniversiteleri ile Kurumsal üniversiteler de yer alan bireyleri esas almaktadır.
Kullanılan Ölçekler :	Bu araştırmanın temeli Meister'in Kurumsal üniversitelerin ABD modeline araştırmasına dayanmaktadır.
Bulgular :	<p>1) Araştırmanın sonucunda devlet üniversiteleri ile Kurumsal üniversiteler karşılaştırılmıştır.</p> <p>2) İkisi arasında tarihsel, bilginin araştırılması ve kontrol açısından benzerlikler tespit edilmiştir.</p> <p>3) Her ne kadar birbirleriyle benzer görünseler de farklılıklar tespit edilmiştir.</p>

İKİNCİ BÖLÜM

ŞİRKET AKADEMİLERİ

2.1. Kariyer Kavramı

Dilimize Fransızca “carriere” sözcüğünden geçen kariyer kavramı özellikle 1970’li yıllardan sonra iş hayatında önemli bir kavram olmaya başlamıştır. Fransızcada anlam olarak; bir iş kolunda uzun yıllar harcanan emek karşılığında alınan yol, uzmanlık ve başarı olarak tanımlanmıştır (Tdk, 2006).

Hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında değişen insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Rekabet piyasasına en iyi uyum sağlayan ve gelişim gösteren örgütler ayakta kalmaktadır. İşletmelerin hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri çalışanların etkinlik ve verimliliklerine bağlıdır (Deniz & Ünal, 2007, s. 103).

Kariyer kavramı, son yıllarda insan kaynakları yönetiminde oldukça önem kazanan kavramlardan birisi haline gelmiştir. İşletmeler açısından insana verilen önem artmıştır. Günümüzden yüz yıl kadar önce ilk ortaya çıktığında iş odaklı bir perspektife sahip olan insan kaynakları yönetim stratejisi, artık önceliğe insanı koymaktadır. İnsan kaynağının verimlilik ve performansı örgütler açısından ve ayrıca potansiyel müşteriler tarafından ürün kalitesi ve hizmeti anlamında büyük önem taşır.

Kariyer kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Kariyer, çalışanın bulunduğu çalışma hayatında edindiği bilgi ve tecrübeler neticesinde ilerlemek, sorumluluk üstlenmek, statü ve saygınlık kazanmak anlamına gelir (Türkay & Eryılmaz, 2010, s. 180). Kariyer, çalışanın yaptığı iş sonucundaki deneyimleri ve örgütte üstlendiği roller anlamında kullanılmaktadır. Kariyer, iş hayatındaki ilerlemeyi ve başarıyı gösterir.

Super ve Bohn 1970 yılında kariyeri farklı şekilde tanımlamıştır. Yazarlara göre kariyer çalışanın meslek hayatı boyunca yaptığı iş neticesinde elde ettiği pozisyonlardır. Van Maanen (1977 yılında) kariyeri; çalışanın meslek hayatı boyunca edindiği pek çok farklı deneyimler bütünü olarak tanımlamaktadır (Shibin, 2006 , s. 31).

Kariyer hakkında birçok tanım yapılmasına rağmen genel anlamda seçilen iş kolunda ilerlemek ve daha üst bir seviyeye yükselmek anlamına gelmektedir. Ücret artışı, daha fazla sorumluluk, statü ve saygınlık elde edilmesi gibi olumlu durumlar kariyerin bireye sağladığı faydalardan bazılarıdır (Ünver, 2005 , s. 5).

Son yıllarda işletmeler arasındaki yüksek rekabet ortamı insan gücüne olan ihtiyacı arttırmıştır. Nitelikli çalışanlara sahip örgütlerin varlıklarını sürdürmede daha başarılı olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer örgütlerle rekabet edebilme şanslarının daha fazla olduğu düşünülür. Bu sebeple işletmeler çalışanlarının kariyer gelişimlerine ve eğitimlerine önem vermektedirler. Kariyer gelişimi, çalışanlar için oldukça önemli bir hal almıştır.

Örgütler çalışanların bu ihtiyaçlarını yerine getirebildikleri derecede başarılı olurlar. Buradan hareketle yola çıkan işletmeler çalışanların gelişmelerini ve ilerlemelerini sağlayabilmek için örgüt bünyelerinde eğitim okullarını kurmuşlardır. Bunlar kariyer akademileri (Kurumsal Akademiler) ya da şirket akademileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Kariyer ve Şirket Akademileri

Şirket akademileri ya da diğer adıyla kariyer akademileri, ilk olarak 1940'ların sonunda Amerika'da 'Corporate University' adıyla kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde şirket üniversitesi olarak adlandırılmamasının nedeni üniversite isminin kullanım izninin Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından veriliyor olmasıdır. Şirketlerin üniversite ismini kullanmasına YÖK izin vermemektedir (Karaboğa, 2014).

Üniversiteler, Ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora alanında eğitim vererek öğrencilerin teorik anlamda bilgi edinmesi sayesinde vizyon kazanmasına yardımcı olmaktadır. Ancak son yıllarda üniversitelerin bireyi kariyer hedeflerine hazırlamada eksik kaldığı, sanayinin işgücü taleplerini niteliksel olarak karşılayamadığı gibi tartışmaların yoğunlaştığı gözlenmektedir.

Özellikle ülkemizde şirket akademilerinin çıkış noktası bu sorunun çözümüne yönelik olduğu ileri sürülebilir. Kurumsal akademiler, teorik eğitimin yanında uygulama ve iş başı eğitimleriyle katılımcıların çalışma hayatına hazırlanması amacıyla kurulmuşlardır. Örgütler değişen dünya, gelişen teknoloji ve rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmelerinin değişime ve gelişime ayak uydurabilen eğitilmiş çalışanlarla mümkün olduğunun bilincine her geçen gün daha fazla varmaktadır. Firmaların ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanların işleriyle ilgili eğitimlere katılımını destekledikleri bulgularına ulaşılmıştır (Bilim, 2017).

Son yıllarda küresel rekabetin artması ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle örgütlerin bu değişim ve gelişime ayak uydurabilmeleri için çalışanların eğitimine verdiği önem artmış, sürdürülebilir öğrenen organizasyon yapıları oluşturulmuştur. Öğrenen organizasyon yapıları kurumsal akademilerin çıkış noktası olarak da kabul edilir. Örgüt çalışanlarının gelişimi örgütün gelişimi için yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasına yardımcı olur (Anthony, 1997, s. 1).

Şirket akademileri döneminin, Northrop'un havacılık sektöründe gelişmiş insan kaynağını sağlamak amacıyla 1940'lı yıllarda kurduğu ilk şirket akademisiyle başladığı kabul edilir. Daha sonra 1950'li yıllarda America'da General Electric'in Crotonville Akademisi'ni kurmasıyla şirket akademilerinin önem kazanmaya başladığı düşünülmektedir. Crotonville Akademisi'nin hedefi, öğrencilerine şirketin vizyon ve hedeflerinin öğrenme yoluyla aktarılmasını, nitelikli çalışanlar yetiştirilmesini sağlamaktır. Sonraki yıllarda Crotonville'i, 1960'lı yıllarda kurulan McDonald's Hamburger Üniversitesi, 70'li yıllarda Disney Üniversitesi ve Motorola Üniversitesi takip etmiştir. Tüm bu gelişmelerin ışığında kurumsal akademi kavramı iş dünyasında araştırılan ve önemsenen bir konu haline gelmiştir (Rio, 2018). TEGEP'in 2015 verilerine göre ABD'de 2000'nin üzerinde "Kurumsal Akademi" olduğu görülmektedir.

Günümüzde örgütlerin çalışanların eğitimlerine harcamış olduğu toplam dünya geneli yıllık bütçenin 200 Milyar Doları aştığı görülmektedir (Tovim, 2015, s. 10).

Kurumsal akademilerin bu denli önemsenmesinin sebebi, kurumsal rekabet ortamında asıl öne çıkan noktanın çalışanların her yönden geliştirilmesi, gelişen teknolojinin daha aktif kullanımının sağlanması ve sürdürülebilir öğrenme sürecinin kurumun vazgeçilmez bir parçası olarak kavranması gerekliliğinin organizasyonlar tarafından fark edilmiş olmasıdır. Kurumsal akademiler, üniversitelerle karıştırılmamalıdır. Kurumsal akademileri üniversitelerden ayıran en önemli fark çalışanları ya da öğrencilerini monotonluktan kurtararak sadece teorik açıdan bilgilendirmemesidir. Çünkü geleceğin yönetici adaylarını oluşturmak, iş başı eğitimler, görsel eğitimler ve e-öğrenme teknikleri sayesinde iş hayatına hazırlamaktan geçmektedir.

2.3. Şirket Akademilerinin Kuruluş Amaçları

Günümüzde karşılaşılan kariyer akademileri, örgütlerin kendi bünyesinde oluşturdukları eğitim sınıflarında çalışanlarına eğitim verebildikleri gibi, üniversitelerle yapılan anlaşmalar sayesinde çalışmalarını üniversite bünyesinde yürütebilir ya da özel kuruluşlardan destek alarak çalışanlarını iş hayatına hazırlamak yolunu tercih edebilmektedir. En çok karşımıza çıkan kurumsal akademi uygulaması ise örgütlerin kendi bünyelerinde oluşturdukları sınıflarda, anlaşılan üst düzey eğitimciler aracılığıyla tüm eğitim faaliyetlerinin şirket bünyesinde yürütülmesi şeklindedir.

Şirket (Kariyer) akademilerinin dört farklı seviyede kurulabildiği görülmektedir (Yetimoğlu, 2015):

- Sadece eğitim odaklı bir kurum,
- Eğitim ve Yönetici Adayları Geliştirmeye yönelik bir kurum,
- Akademik kredi sağlayan oluşumlar,
- Akademik unvan sağlayan oluşumlar.

Başlangıçta insan kaynaklarına bağlı eğitim veren birimler olarak kurulan akademiler, daha sonra bir üst seviyeye geçerek yönetici adaylarının yetiştirildiği programa dönüşmektedirler. Görsel ve uygulamalı eğitimler sayesinde çalışanların yetkinlik ve niteliklerinin geliştirilmesi, iyi bir yönetici olabilmelerini sağlayan özelliklerin kazandırılmasını hedeflemektedirler.

Bir sonraki aşamada, bazı üniversitelerle yapılan işbirliği sayesinde eğitim gören öğrencilere şirketin sağladığı iş güvencesi de yer almaktadır. Son adımda ise bazı şirketlerin oluşturdukları kurumsal akademiler örgütten bağımsız bir kişilik kazanarak vakıf üniversitesi haline gelmektedir. Örneğin, Northrop'un havacılık sektöründe gelişmiş insan kaynağını sağlamak amacıyla 1940'lı yıllarda kurduğu ilk şirket akademisi daha sonra Northrop Üniversitesi haline gelmiştir. Ancak, Türkiye özelinde üniversite kavramının kullanımı Yükseköğretim Kurumu iznine bağlı olduğundan bazı kurumlar akademi adını kullanmaya devam etmek zorunda kalmaktadır (Yetimoğlu, 2015).

Örgütler giderek büyüyen pazarda kendilerine yer bulabilmeleri ve rekabet ortamında diğer örgütlerle mücadele edebilmeleri için insan kaynağına olan önemin arttığının farkına varmışlardır. Bu sebeple çalışanların eğitim ve gelişimlerine ciddi yatırımlar yapmaktadırlar. Son yıllarda Ülkemizde de birçok şirketin eğitim harcamalarına ciddi bütçeler ayırdığını görmekteyiz. 2015 yılında TÜİK tarafından yayımlanan listede eğitim harcamalarını ve katılan örgüt sayısını aşağıda ki tabloda görebiliriz (Karaboğa, 2017).

Tablo 4 Mesleki Eğitim Sağlayan Kurumların Oranı ve Katılımcı Başına Kurs Maliyeti

Mesleki Eğitim Sağlayan Kurumların Oranı ve Katılımcı Başına Kurs Maliyeti				
	Mesleki Eğitim Sağlayan Girişim Grubu (%)		Katılımcı Başına Harcama (TL)	
Girişim Büyüklük Grubu	2010	2015	2010	2015
Toplam	33,9	39,8	296	315
10 - 19	29,1	32,4	343	383
20 - 49	35,1	40,7	430	421
50 - 249	39,5	55,9	347	372
250 - 499	53,9	71,1	323	346
500 - 999	57,3	73,4	315	337
1000+	73,7	76,3	234	266

Örgütlerin Şirket Akademilerine bu denli önem vermelerinin sebepleri;

- Çalışanların eğitim ve gelişimlerine harcanan maliyetleri bir çatı altında topladıkları için toplan maliyetin düşmesini sağlayarak bütçe avantajı sağlaması,
- Örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olması,
- Kurumsal akademiye sahip örgütlerde çalışan devir hızının azalması,
- Çalışanların örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesi sayesinde örgütsel büyümeye destek olması,
- Çalışanların gelişim ve eğitimlerine destek olması örgütlerin kurumsal akademilere verdikleri önemin nedenini göstermektedir (Tovim, 2015, s. 10).

2.4. Şirket (Kariyer) Akademilerinin Tanımı

Üniversitelerin, değişen ve gelişen çalışma hayatına ayak uydurmada eksik kaldığını düşündükleri alanlarda şirketler kendi bünyelerinde geliştirdikleri eğitim faaliyetleriyle bu açığı kapatmaya çalışmaktadırlar. Kurumsal Akademiler, teorik bilginin yanında uygulama ve güncel eğitim tekniklerinin uygulanmasına imkân vermektedir. Kurumsal akademilerin hayatımıza bu denli girmesinin en büyük sebebi bu durumdur.

1960'lı yıllardan sonra önem kazanan kurumsal akademi kavramı birçok araştırmaya konu olmuş ancak henüz hakkında net bir tanımlama yapılamamıştır.

Kurumsal akademi en genel tanımıyla, örgütlerin sürekli öğrenmeyi bir kurum kültürü haline getirmeyi hedeflemesi, çalışanların bu eğitim sistemine dâhil olarak örgütün istek ve ihtiyaçlarını iyi bir şekilde kavraması ve öğrenen organizasyonlar oluşturmayı hedefleyen stratejik bir yönetim sistemidir (Wagner, 2018).

Wheeler'in 1998'de yaptığı tanıma göre; Kurumsal Üniversite, takım performansları da dâhil olmak üzere stratejik olarak çalışanların kişisel gelişimlerine yönelmiş olan ve sonuçta, bütün bir organizasyon olarak tedarikçi ve müşterilerle bağ kuran, kapsamlı araştırmalar yürüten ve daha kuvvetli lider takımları kurulması çabasına önderlik eden işlev veya bölümdür.

Mark Allen tarafından gerçekleştirilen araştırmada kurumsal akademiler üzerinde bir anlam karmaşası olduğu belirtilmiştir. Kurumsal üniversitelerin yalnızca bir bina, bir yapıdan ibaret olmadığı ifade edilmiştir. Allen, yaptığı araştırmaların tamamını "Kurumsal Akademileri El Kitabı" isimli kitabında toplamıştır.

Mark Allen'nin 2002'de yapmış olduğu tanımda; kurumsal üniversiteler bireyleri, kurumsal öğrenmeyi, kurumsal bilgiyi ve kurumsal akli geliştiren aktiviteler düzenleyerek misyonlarını gerçekleştirmesi konusunda ana organizasyona yardım eden stratejik olarak dizayn edilmiş bir eğitsel oluşumdur (Walton & Martin, 2004, s. 10).

Jeanne Meaister kurumsal akademiye, çalışanların eğitim ve gelişimleri için merkezi bir çatı olarak tanımlamaktadır. Bu örgütün kültürünü yaymak ve gelişimini sağlamak için en önemli araçtır. Sadece iş becerileri değil aynı zamanda öğrenme, liderlik, yaratıcı düşünme ve problem çözme yeteneklerinin çalışanlara kazandırılmasıdır (Hearn, 2018).

Şirket Akademisi bir kurumun yalnızca kültürünü yaygınlaştırmak ve iş becerilerinin gelişimini teşvik etmek için değil, aynı zamanda öğrenme, liderlik,

yaratıcı düşünme gibi asıl örgüt becerilerini geliştirmek için temel araç olan çalışanlar için gerekli eğitimleri sağlamak için merkezileştirilmiş stratejik bir kurum olarak tanımlanmaktadır (Pandey & Sharma, 2010).

2.5. Şirket Akademilerinin Yapılanması

Merkez içi yapılanma, merkez dışı yapılanma ve Üniversitelerle işbirliği yaparak kurulmaktadır (Tovim, 2015, s. 10).

- Merkez içi yapılanma: Örgütlerin kendi bünyelerinde oluşturdukları eğitim kurumlarıdır. Ancak örgütlerin bu denli bir yapıyı oluşturmasının maliyeti yüksek olabilmektedir.
- Merkez dışı yapılanma: Merkez içi yapılanmanın maliyetli olması sebebiyle birçok örgütün yerel bir üniversite ile anlaşarak uzaktan eğitim sayesinde çalışanlarının eğitimlerine destek sağladığı yapılardır.
- Üniversitelerle kurulan işbirlikleri: Örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusunda hazırlanan eğitim programları sayesinde özel bir üniversiteyle anlaşmak suretiyle oluşturulan yapılardır. Üniversitelerle kurulan bu iş birliği sayesinde çalışanlar hem teorik bilgiye hem de iş başı eğitimler sayesinde çalışma hayatına hazırlanmaktadır.

2.6. Şirket Akademilerinin Fonksiyonları

Şirket akademilerinin fonksiyonları aşağıda yer almaktadır (Şen, 2015, s. 7).

- Örgütün Kültürel değerlerinin desteklenmesi,
- Örgütsel stratejinin sürdürülmesi,
- Örgütsel ağı güçlendirilmesi,
- İnovasyon süreçlerinin desteklenmesi,
- Çalışanların liderlik vasıflarının arttırılması,
- Davranışsal yeteneklerin geliştirilmesi,
- Yaşam boyu öğrenme faaliyetini örgütün bir parçası haline getirilmesi,
- Örgütsel bağlılığın arttırılmasıdır.

2.7. Şirket (Kariyer) Akademilerinin Özellikleri

Şirket akademilerinin belli başlı özellikleri aşağıda ki gibidir (Peters, 2009);

- Çalışanların eğitimleri için ciddi bir maliyet unsuru teşkil eder.
- Klasik eğitim sistemlerinin dışında hem uygulamalı hem de görsel olarak verdiği eğitimler sayesinde çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirmesini sağlar.
- Çalışanların, çeşitli alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlar. Sertifikalar, diplomalar, MBA programlarıyla çalışanların kariyer gelişimlerine katkıda bulunur.
- Verilen eğitimler organizasyonun amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır. Bu sayede örgütün markalaşmasına da destek olmaktadır.
- Geleceğin yönetici adaylarının yetişmesine katkı sağlar.

2.8. Şirket Akademileri ve Klasik Eğitim Sistemleriyle Arasındaki Farklılıklar

Klasik eğitim sistemleri ile kariyer akademileri arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Klasik eğitim sistemlerinin eleştirildiği bir nokta işletmelerin amaç ve hedeflerini dikkate almayarak eğitim sürecini devam ettirmesidir. Bu eksiklikten yola çıkan şirket akademileri, şirket stratejilerini hedef alarak çalışanların sürdürülebilir eğitim sürecine dâhil olmalarını sağlayabilmeyi temel hedef haline getirmişlerdir. Bu temel farklılıklar neticesinde kariyer akademilerine verilen önem günden güne artmıştır ve artmaktadır.

Kariyer akademileri ve geleneksel üniversiteler, her ne kadar farklı olduğu düşünülürse düşünülün aslında birbirinin eksik taraflarını tamamlamaktadır.

Tablo 5 Klasik Eğitim Sistemleri ve Şirket Akademileri

Klasik Eğitim Sistemleri (Akçay, 2015)	Şirket Akademileri (İk/Yeni Ekonomi, 2014)
<ul style="list-style-type: none">• Kısa süreli eğitimleri kapsar,• Sürdürülebilir değildir,• Örgütlerdeki gibi bir kurumsal yapının olmadığı düşünülmektedir,• Şirketlerin amaç ve hedeflerini dikkate almadıkları düşünülmektedir,• Sınıf ortamlı eğitim mevcuttur,• Uygulamadan çok teorik bilgilere dayandığı varsayılmaktadır,• Hızla değişen bilgi ve teknolojik değişimlere ayak uydurmada zorlandığı varsayılmaktadır,• Öğrenme faaliyetinin başlangıç ve bitiş zamanları bellidir,• Verilen eğitim sonuçlarının çalışma hayatında ne derecede başarıya ulaştığının ölçümünde zorluklarla karşılaşabilirler,• Belirli bir gruba hitap eder.	<ul style="list-style-type: none">• Eğitimler şirket amaç ve hedefleri doğrultusunda hazırlanmıştır,• Proaktif merkezli yapıya sahiptir, organizasyon ihtiyaçlarını tespit ederek örgütü gelecekteki çalışma ortamı ve zorluklara hazırlar,• Organizasyon tarafından belirlenen stratejilere yönelik eğitimler hazırlar,• Önemli hedeflerinden biri, sürdürülebilir eğitimin kurumun vazgeçilmez bir parçası olmasını sağlamaktır,• Kişinin kişisel gelişimlerini arttıracak ek programlar uygular (liderlik, yaratıcı düşünme, problem çözme becerileri gibi),• Eğitimlerin sonucunda ölçülebilir, somut veriler elde edilir,• Yöneticilerin de katılımını sağlamaya çalışır,• Kurumsallaşmayı ve markalaşmayı destekleyen yapıya sahiptir.

2.9. Şirket (Kariyer) Akademilerinin Avantajları ve Dezavantajları

Kariyer akademilerini, klasik eğitim sistemlerinden ayıran en önemli özellik; sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi kurum kültürünün bir parçası haline getirmeye çalışmasıdır. Kurumsal akademiler, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim desteğini sağlar.

Giderek artan rekabet ortamında ve gelişen teknoloji karşısında örgütlerin bu denli hızlı değişimlere ayak uydurabilmeleri için yeni stratejiler belirlenmesi gerekir.

Günümüzde örgütler arasında giderek yaygınlaşan kurumsal üniversiteler, örgütlerin en önemli stratejik yapılanmalarından biri haline gelmiştir. Bu sebeple kuruma sağladığı birçok avantaj ve dezavantajları vardır.

2.9.1. Şirket Akademilerinin Avantajları

- Örgütün amaç, hedef ve stratejileri ile uyum içerisinde olmalıdır. Genellikle örgütten bağımsız bir yapıya sahip olan kurumsal akademiler, örgütün belirlediği stratejiler doğrultusunda çalışanlara liderlik, yaratıcılık ve problem çözme yetisi kazandırmaktadır (Wyatt-Nichol & Ph.D., 2009, s. 13).
- Çalışanların vizyon sahibi olmalarını sağlar. Örgütün stratejik hedeflerini çalışanların hedefleriyle birleştirerek çalışma hayatlarına aktarmalarını sağlar. Bu durum, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerine katkıda bulunur.
- Örgütün çalışanlar tarafından sahiplenilmesini sağlar. Hayatları boyunca klasik öğrenme sistemiyle yetişen çalışanlar iş dünyasına adım atmalarıyla birlikte öğrenmenin ve gelişmenin hayat boyu olduğunu kavrarlar. Bu durum, insan kaynakları yönetimi terminolojisinde “Hayat boyu öğrenme / Lifelong Learning” olarak ifade edilir. Kurumsal akademiler, çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak, örgütün bir parçası olmalarına ve kendilerini örgüte bağlı hissetmelerine yardımcı olur. Bu sayede çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini daha iyi anlar. Bu durum, çalışanların örgütsel bağlılık duygularına pozitif yönlü katkı sağlar (Akçay, 2000).
- Değişen, gelişen ve markalaşma yolunda fark yaratan örgüt yapılarına sahip olmayı sağlar. Kariyer akademilerin en önemli etkisi markalaşma yolunda örgüte destek sağlamasıdır. Örgütün, ismi, logosu, internet sitesi, eğitim programları ve sertifikaları sayesinde markalaşmaya destek olur. Örgütün kurum imajını arttırarak, iş ilişkisi içerisinde bulunduğu ortakları, müşterileri, tedarikçileri ve çevresi tarafından daha iyi tanınmasını sağlar (Nixon & Helms, 2016, s. 147).

- Üst düzey yöneticilerin kariyer akademisi faaliyetlerine katılarak çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmasına yardımcı olur. Yöneticilerin eğitim faaliyetlerine katılımları sayesinde bilgi ve tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşarak gelişimlerine yardımcı olabilmesine imkânı sağlar. Bu sayede örgüt stratejilerindeki eksikliklerin tespit edilmesini sağlar ve bunları giderecek eğitim planlamalarının yapılmasına yardımcı olur (Tyler, 2012).
- Çalışanların örgütten ayrılma isteklerinin azalmasına yardımcı olur. Çalışan devir hızını azaltır. Kariyer akademilerinden yararlanan çalışanlarda performans artışı ve örgütsel bağlılık duygusu artacağı için örgütten ayrılma arzuları düşecektir. Kariyer akademilerinin örgütten ayrılma isteğini azaltmak açısından olumlu etkisi olduğunu söyleyebiliriz (Yetimoğlu, 2015).

2.9.2. Şirket Akademilerinin Dezavantajları

- Kariyer akademilerinin başarıya ulaşabilmesi için örgütün stratejileriyle uyumlu olması gerekir. Aksi halde örgütün markalaşma sürecine zarar verebilir. Verilen eğitimlerin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda uygulanması gerekir. Yöneticilerin kurulan yapılanmaya katılması gerekir. Yöneticilerin desteğini alamayan akademilerde başarıdan söz etmek mümkün değildir (Viltard, 2014).
- Verilen eğitimlerde karşılaşılan problemler kariyer akademilerin başarısında engel teşkil etmektedir. Eğitimi verecek olan eğitimcilerin yeterli bilgiye sahip olmaması en önemli problemler arasında yer almaktadır. Hazırlanan eğitimlerin örgütün ileriye dönük stratejileriyle uyum içerisinde olması gerekir (Rosenberg, 2017).
- Hazırlanan eğitimler, kurulan akademiler, diğer üniversiteler ile yapılan anlaşmalar ve getirilen eğitimciler örgütün bütçe ve maliyet unsurlarını arttırmaktadır. Bu durum, örgüte ekstra bir gider kalemi olarak yansımaktadır (Dan, 2013, s. 69).

2.10. En İyi Şirket (Kariyer) Akademisi Örnekleri

Küresel rekabet ortamının hızla artması ve gelişen teknolojinin desteğiyle örgütler ayakta kalabilmek için çalışanlarına yatırım yapmaya başladılar. İnsan kaynağına yapılan yatırımın çalışanların kişisel özelliklerini geliştirmekten geçtiğini fark eden örgütler gelişmiş eğitim teknikleri uygulamaya başladılar. Bunların en başında kariyer akademileri gelmektedir. Dünyada ve Türkiye’de kurulmuş birçok akademi örneği mevcuttur.

2.10.1. Dünyada Kurulmuş Şirket (Kariyer) Akademileri

Dünyada başarılı bir şekilde uygulanan birçok akademi örneği olduğunu görmekteyiz. Bu akademilerin bu kadar başarılı olmasının en önemli nedeni örgütlerin stratejileriyle uyumlu olmasıdır. Dünyada kurulan şirket akademilerinden bazıları şunlardır; Charles Schwab Üniversitesi, Disney Üniversitesi, General Electric’s Crotonville, McDonald’s Hamburger Üniversitesi, Motorola Üniversitesi, Oracle Üniversitesi ve Toyota Üniversitesi.

2.10.1.1. General Electric’s Crotonville

1950’li yılların ortalarında General Electric Başkanı Ralph Cordiner tarafından New York yakınlarında iyi yöneticiler yetiştirebilmek amacıyla Crotonville kuruldu. Crotonville’in en büyük amacı daha iyi yönetici adaylarını yetiştirebilmenin yollarını bulmaktır. Burada yönetici adaylarına 13 haftalık bir seminer sunulmaktadır. Kişisel yeteneklerinin geliştirilmesini ve örgüt stratejilerinin adaylara en iyi şekilde aktarılmasını sağlamaktadır (Stevenson, 2014).

Crotonville’de finansal bilgiden sunum tekniklerine, ar-ge’den liderlik özelliklerine kadar birçok alanda yönetici adaylarının gelişimleri sağlanmaktadır. Örgütün amaç, hedef ve stratejilerinin adaylara aktarılması ve bu sayede çalışanların örgütün bir parçası olduğunun adaylar tarafından benimsenerek kurumsal bir örgüt yapısının oluşturulması için kurulmuştur (Nicholls, 2017).

2.10.1.2. McDonald's Hamburger University

McDonald's şirketinin, Hamburger Üniversitesi çalışanlarının ve ortaklarının eğitimlerine katkı sağlamak ve sürekli öğrenmeyi bir kurum kültürü haline getirebilmek için 24 Şubat 1961'de şirketin kıdemli başkanı Ray Kroc ve CEO'su Fred Turner tarafından Illinois'de Elk Grove Köyü'ndeki bir McDonald's restoranının zemin katında kurulmuştur. Çalışanların gelişimine destek sağlamak amacıyla kurulan ilk kurumsal üniversite olarak bilinmektedir. Hamburger Üniversitesinde şirketin strateji ve prosedürleri, kalite, hizmet, temizlik, liderlik gibi alanlarda birçok eğitim verilmektedir. İlk mezunlarını 1961 yılında 15 kişilik bir ekipten vermiştir (Walters, 2015).

Günümüzde her yıl eğitimlere 7.500 den fazla çalışan katılmaktadır. 80.000'den fazla yönetici ve işletme sahibi burada eğitim almıştır. Şirketin Illinois'de 7, Tokyo, Londra, Sydney, Münih, São Paulo ve Şanghay olmak üzere birçok üniversitesi vardır (Hamburger Üniversitesi, 2015).

2.10.1.3. Disney University

Disney Üniversitesi (DU), 1971 yılında Disney Cast üyeleri tarafından Disney geleneklerini yaşatmak, kişisel ve profesyonel gelişimlerini sağlamak amacıyla Florida'da kurulan küresel bir kuruluştur. 4 yıllık üniversitelerde okuyan öğrencilere Disney'de staj imkânı tanımaktadır. Alanında uzman eğitimciler tarafından hazırlanan programlarla öğrencilerin kişisel gelişim ve yetenekleri artırılmaktadır. Katılımcılara hem eğlenme hem de öğrenme imkânı tanınır. Program sonunda başarılı katılımcılara sertifika verilir, şirkette iş imkânı tanınır (Bert, 2013, s. 80).

2.10.1.4. Motorola University

1986 yılında Motorola Altı Sigma fikrini ortaya attı. Bu durum, Motorola Üniversitesi'nin kurulmasını sağladı. Altı Sigma kalite sistemi, Bob Galvin ve mühendis Bill Smith tarafından süreç iyileştirme için kurulan bir düzine teknik içermektedir.

1995 yılından sonra Motorola Üniversitesi Altı Sigma Programı olarak anılmaya başlandı. Günümüzde birçok şirket tarafından kalite iyileştirme süreci olarak kullanılmaktadır. Altı Sigma kalite iyileştirme sürecinin sağladığı faydalar;

- Müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederek müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Süreç verimliliği ve kaliteyi en üst seviyeye çıkarmak,
- Rekabet avantajı sağlamak ve pazar payını arttırmak,
- İşletme giderlerini minimize ederek, tasarruf sağlamaktır (Wiggenhorn, 1990).

2.10.1.5. Toyota University

Toyota Üniversitesi, 1999 yılında Toyota'nın tüm otomobil ve kamyon üretimi yapan fabrikalarında gelişmiş insan ihtiyacını karşılamak için kurduğu eğitim kurumudur. ABD'de 8.500 çalışanı için birbirinden farklı eğitimler içeren 400 den fazla kurs sunmaktadır. Sunduğu eğitimler ve e-öğrenmenin yanında ülkenin farklı yerlerinde düzenlediği seminerler ile çalışanların gelişimlerine destek sağlamaktadır.

Toyota'nın çekirdekte yetiştirdiği elemanlarından biri olan Paul Williamsen, Toyota Üniversitesi'nde eğitim ve iş geliştirme müdürü olarak çalışmaktadır. Şirketin ihtiyacı olan eğitimleri hazırlayarak ve çalışanların eksik olduğu alanları tespit ederek, uygun eğitimlerle kişisel gelişimlerine katkı sağlamak için gerekli çalışmaları yapmaktadır. Toyota, e-öğrenme sisteminin yanında, uzman eğitimcilerin desteğiyle de çalışanlarına eğitim vermektedir. Aynı zamanda, gereken durumlarda bazı üniversiteler ile iş birliğine giderek çalışanların bilinçlenmesine ve kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesine destek olmaktadır (Parkhurst, 2006).

2.10.2. Türkiye’de kurulmuş Şirket (Kariyer) Akademileri

Ülkemizde özellikle 2000’li yıllardan sonra ağırlık kazanan kariyer akademisi örnekleri mevcuttur. Bunlardan bazıları; Arkas Akademi, İpragaz Akademisi, Türk Telekom Akademi, Kiğılı Akademi, Teknosa Akademi, Yapı Kredi Bankacılık Akademisi, Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi ve Vestel Teknoloji Akademisidir.

2.10.2.1. Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi

THY Havacılık Akademisi, 30 yıldır çalışanlarının eğitimi için destek sağlamaktadır. Akademi, geliştirdiğı güncel eğitim teknikleriyle sadece havacılık alanında değil, kargo firmaları, seyahat acenteleri, üniversiteler, havalimanı işletmeleri gibi birçok alanda faaliyette bulunan çalışanlarının kişisel gelişimlerine sınıf içi ve e-öğrenme teknikleriyle destek sağlamaktadır. Yılda 46.000 den fazla kişiye eğitim hizmeti verilmektedir. Eğitimler alanında uzaman eğitimciler tarafından verilmektedir. Uçuş personeli için güvenli uçuş teknikleri konusunda eğitimler verilmekte ve ayrıca yabancı dil eğitimleriyle kişisel gelişimlerine destek sağlanmaktadır. Aynı zamanda üniversitelerle yapılan anlaşmalar sonucunda katılımcıların eğitimlerine destek sağlandığı görülmektedir. Türkiye’de kurulan ve en eski tarihe sahip olan akademidir (Bozkuş, 2017).

2.10.2.2. Turkcell Akademi

Turkcell Akademi, 2006 yılında çalışanların kişisel gelişimlerine destek vermek ve eğitim düzeylerini arttırmak için kurulmuştur. Türkiye’nin birçok noktasında geniş bir bayi ağı bulunan Turkcell 60 bin den fazla çalışanına çevrimiçi eğitimler sayesinde destek sağlamaktadır. 2014 yılında üst yönetimin isteğı üzerine, sosyal sorumluluk projesi kapsamında eğitimlerini sadece çalışanlarına sunmakla kalmayıp tüm müşterileriyle paylaştı. Eğitim portalında 2.500 den fazla eğitim bulunmaktadır.

2015 yılından itibaren Turkcell, kurumsal akademiye devreye sokarak çalışanların bilinçlenmesi ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için eğitilmiş insan gücünü sağlamak amacıyla eğitime verilen yatırımları arttırdı (Sözer, 2017).

2.10.2.3. Teknosa Akademi

Birçok bayi ağına sahip olan Teknosa, çalışanların eğitim düzeylerini ve kişisel gelişimlerini arttırarak rekabet ortamında öne geçebilmek ve yetişmiş insan gücüne sahip olmak amacıyla 2005 yılında Teknosa Akademi'yi kurmuştur. Perakende sektöründe faaliyet gösteren Teknosa'nın akademisi, alanında deneyimli, hizmet anlayışı gelişmiş, yetenekli çalışanlar yetiştirebilmek ve sürdürülebilir eğitimi kurum kültürünün bir parçası haline getirebilmek amacıyla kurulmuş bir eğitim kurumudur. Teknosa şirketi tarafından kurulan "www.teknosaakademi.com" üzerinden online eğitim vererek çalışanlarına eğitim imkanı sunmaktadır. 4 farklı alanda çalışanlarının yetenekleri geliştirilmektedir (Nogay, 2009).

Bunlar;

- Aday Eğitim Programları; işe yeni başlayan çalışanlara, e-eğitimler, videolar, çeşitli eğitim materyalleri ve mağaza yöneticileri tarafından iş başında verilen eğitimlerden oluşmaktadır.
- Mentor – Mentee Programları; buradaki amaç yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinin çalışanlara aktararak gelişimlerinin sağlanması, liderlik kapasitelerinin artırılması, kurumsal amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaktır.
- Mağaza Yöneticisi Yetiştirme programı; Teknosa 2003 yılından beri mağaza yöneticilerini kendi içerisinde belirlediği çalışanlardan seçmektedir. Yönetici yetiştirme programına seçilen adaylara bir takım teknikler uygulanmaktadır. Bunlardan bazıları; kişilik envanteri, grup çalışması, vaka çalışması ve rol oyunudur. Eğitim sürecini tamamlayan çalışanlar farklı bayilere yönetici olarak gönderilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak Teknosa akademi, özel üniversitelerle yapmış olduğu anlaşmalar ile çalışanlarına yüksek lisans ve doktora yapma imkanı tanımaktadır.

2.10.2.4. Vestel Teknoloji Akademisi

Günümüzde birçok şirketin, gelişen rekabet ortamında bir adım öne geçebilmek için farklı yollar denediğini görmekteyiz. Son yıllarda kurumsal akademi sahibi şirketler giderek artmaktadır. Bunlar arasında ön plana çıkanlardan biri de Vestel Teknoloji Akademisidir. Vestel firması son yıllarda eğitime verdiği önemle ön plana çıkmaktadır. Vestel Teknoloji Akademisi çatısı altında Şirket akademileri ve MT programı olmak üzere iki farklı program uygulanmaktadır. Vestel Teknoloji Akademisi 2010 yılında kurulmuş olup yüksek lisans ve doktora olmak üzere 190'dan fazla mezun vermiştir.

Sürdürülebilir eğitimi kurumun bir parçası haline getirmek amacıyla kendi bünyesinde oluşturduğu Teknoloji Akademisi sayesinde çalışanların kariyer gelişimlerine destek sağlamaktadır. Teknoloji akademisinde çalışanlara ücretsiz bir şekilde yüksek lisans ve doktora şansı tanınmaktadır. Uzman eğitimciler tarafından Vestel firmasının kendi bünyesinde oluşturduğu eğitim sınıflarında öğrenim imkânı verilmektedir. Vestel teknoloji akademisinde uygulanan eğitim süreci;

- Ücretsiz yüksek lisans ve doktora fırsatı,
- Özyeğin Üniversitesi'nin deneyimli hocaları tarafından Manisa'da eğitim alma fırsatı,
- Tezli yüksek lisans ve doktora yapan çalışanlara 294 saatlik eğitim fırsatı,
- Tezsiz yüksek lisans yapan çalışanlara 420 saatlik eğitim fırsatı,
- 2,5 yıl eğitim fırsatı sunmaktadır (Vestel Kariyer, 2015).

Aynı zamanda Vestel Teknoloji akademisinin yanında Özyeğin Üniversitesiyle yaptığı iş birliği neticesinde Vestel MT (Management Trainee) yetiştirme programı uygulanmaktadır. Kariyer Akademisi programı 2010 yılında hayata geçirilmiş olup şuana kadar 227 mezun vermiştir. 9. grup öğrencileri halen eğitime devam etmektedir. Bu program sayesinde Türkiye'nin seçkin

üniversitelerinden yeni mezun olan öğrencilere, finans, muhasebe, üretim, yönetim, dış ticaret, hukuk, mühendislik ve yöneticilik gibi alanlarda toplamda 450 saatlik bir eğitim programı uygulanmaktadır.

MT programının amacı geleceğin yönetici adaylarının yetiştirilebilmesidir. Bu programa birçok başvuru arasından sadece 26 kişi kabul edilmektedir. 6 ay süren eğitimin, 12 haftalık kısmı teoriden, diğer 12 haftalık kısmı ise şirket bünyesinde sağlanan iş başı eğitimlerden oluşmaktadır. Programı tamamlayan katılımcılara, YÖK onaylı MBA sertifikasının yanı sıra, Vestel Grup şirketlerinden olan; Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya, Vestel Dış Ticaret, Vestel Pazarlama şirketlerinde iş imkânı tanınmaktadır (Altınsoy, 2010). Vestel V kuşağı MT (Yönetici Yetiştirme) programı sayesinde, yenilikçi, dinamik, inovatif, proaktif, teknolojiye yön veren, fark yaratan çalışanlar yetiştirmeyi amaçlamaktadır (MT-Staj Programları, 2017).

Vestel, oluşturmuş olduğu bu eğitim ağı sayesinde birçok ödüle layık görülmüştür. Vestel Teknoloji Akademisi, TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği tarafından düzenlenen Öğrenme ve Gelişim Ödülleri'nde 25 jürinin tamamından tam puan alarak 2018 yılında ödüle hak kazanmıştır. 4'üncüsü düzenlenen ödül töreninde ilk kez bir şirket tüm jürilerden tam puan alarak altın ödülü kazanmıştır (Turan, 2018).

2.10.2.5. Aselsan Akademi

2017 yılında kurulan ASELSAN Akademi, sanayi ve üniversitelerin bir araya geldiği yeni bir model olduğu görülmektedir. Savunma sanayinde büyük bir paya sahip olan Aselsan, artan rekabet ortamında avantaj elde edebilmek amacıyla çalışanların kişisel gelişimlerine önem verdiği görülmektedir. Bu kapsamda çalışanların eğitim seviyelerini artırmak maksadıyla kurmuş olduğu Aselsan akademi sayesinde çalışanlarına yüksek lisans ve doktora alanlarında eğitim alma fırsatı tanımıştır.

Aselsan akademinin en önemli özelliği birçok üniversite ile anlaşarak sanayi-üniversite iş birliğinin kurulmasını sağlamış olmasıdır. Bu anlamda hem Türkiye’de hem de Dünya’da ilk model olma özelliğine sahiptir. Aselsan akademinin hedefi, üniversiteler bünyesinde verilen yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin şirketin amaç ve hedeflerine göre eğitimler oluşturulmaya çalışılmasıdır (Çelik M. , 2018, s. 23).

Dünyada ve ülkemizde birçok örneği bulunan kariyer akademilerinin klasik eğitim sistemlerinin eksik kaldığı noktaları tamamlamak, çalışanların kişisel gelişimlerine destek olmak, öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline getirmek ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı elde etmek için kurulduğunu görmekteyiz. Şirket akademisine sahip örgütlerin çalışanlar ve yeni mezunlar tarafından bir tercih sebebi olduğunu söyleyebiliriz. Buradan hareketle Şirket akademilerinin markalaşmaya da olumlu katkılarının olduğunu söyleyebiliriz.

Şirket akademileri, işletmelerin stratejik hedef ve amaçlarını gerçekleştirmede ve diğer işletmelerle yaşanan rekabet ortamında bir adım öne geçebilmek amacıyla eğitilmiş insan gücünün yetişmesine imkân sağlayacağı düşünöldüğü için işletmeler tarafından üzerinde önemle durulan bir konu haline geldiği görölmüştür. Bizde bu denli önemli olan bir konunun araştırılması gerektiğini ve literatüre yeni girmiş olan bu kavramın araştırılmasının önemli olabileceğini düşünmekteyiz. Bu sebeple şirket akademilerinin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKET AKADEMİLERİNİN, ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, hipotezleri ve sınırlılıkların yanında Şirket (Kariyer) Akademilerinin, çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini ölçmek üzere yapılan alan araştırması ve çalışmada elde edilen bulguların analizine yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmamızın amacı; özel sektörde faaliyet gösteren ve kurumsal akademilerde ya da şirket akademilerinde eğitim alan veya eğitimini tamamlamış çalışanlar ile söz konusu akademilerde bulunmamış çalışanların performansı, iş tatminini ve örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmaktır.

Son yıllarda örgütlerin değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için kurulan bu tip akademilerin işe ilişkin tutum ve çıktıları üzerindeki etkilerinin tespitinin önemli olduğu düşünülmektedir. Daha önce de akademilerin işletmelerin önemli bir kaynak ve bütçe ayırarak çeşitli pozitif çıktıları hedefledikleri belirtilmişti. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen bulguların bu tür kurumsal akademilerin bir nevi kendi performans göstergelerinden birisi olarak ilgili yöneticilere yön verici olacağı kanaati taşınmaktadır.

Diğer taraftan, yapılan incelemelerde kurumsal akademilerin çalışanların iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırmaya rastlanmamış olması nedeniyle, elde edilen bulguların literatüre katkı sunabileceği düşünülmektedir. Demografik değişkenler açısından söz konusu işe ilişkin tutum ve çıktıların sıkça araştırılmış olduğu ve bu konuda oldukça zengin bir literatürün

oluştugu bir gerçektir. Özgün bir katkı beklenmese de araştırmada kurumsal akademilere katılsın ya da katılmasın örneklemdaki tüm katılımcıların performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları ve demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Elde edilen bulguların ilgili yöneticilere yön göstermesi bakımından önemli olabileceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Problemi

Gelişen ve değişen dünya ekonomisinde işletmelerin ayakta durabilmeleri, rekabet ortamında mücadele edebilmeleri için değişime ayak uydurmaları gerekmektedir.

Günümüzde teknoloji ve eğitim anlamında yaşanan gelişmeler özellikle örgütlerin İnsan kaynakları departmanlarının dikkatini çekmektedir. Çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılık ve performanslarını arttırmak öncelikli hedef haline gelmiştir. Bu anlamda son yıllarda literatüre yeni giren “ Kariyer ya da Şirket Akademileri” kavramları ön plana çıkmıştır. Buradan hareketle araştırmanın problemi “Şirket akademileri çalışanların performanslarını, iş tatminini ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemekte midir?” şeklinde ortaya konulmuştur.

3.3. Araştırmanın Örnekleme ve Evreni

Araştırmanın örnekleme kariyer akademilerinde yer alan ve almayan çalışanlardan ağırlıklı olarak Manisa ve İstanbul illerinde elektronik alanında ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Bunun yanında Ankara ilinde savunma sanayinde faaliyet gösteren ve İzmir ilinde lojistik sektöründe faaliyette bulunan işletmeler tarafından da yapılan anket çalışmasına destek sağlanmıştır.

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması esnasında, araştırmaya katılan örgütlerde anket formlarının dağıtılabilmesi için, kurum isimlerinden söz edilmeyeceği belirtilmiştir. Bu çerçevede araştırmaya destek veren örgütlerin isimlerinden bahsedilmeyecektir.

Araştırmanın evreni kariyer akademilerinde yer alan, eğitimlerine devam eden ya da eğitimlerini tamamlamış çalışanlar ile herhangi bir akademide hiç yer almamış çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında izin alınan işletmelerde çalışan personellere online olarak 300 adet anket gönderimi yapılmış, gönderilen anketlerin 247 tanesine yine online olarak geri dönüş sağlanmıştır. Anket formuna cevap veren çalışanlardan 110'u akademide yer alan çalışanlardan ulaşmaktadır. Bunlardan 77'si Yönetici adayı, 33'ü Şirket akademilerinde yer alan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu örnekleme araştırma evreninin %82,33'üne ulaşılabilmiştir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu online platforma yüklenmiş ve katılımcılara internet üzerinden gönderilmiştir. Online olarak cevaplanan anketlerin sonuçları Microsoft Excell programına aktarılmıştır.

Ankete verilen cevaplar en çok kullanılan ölçeklerden birisi olan beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Bu modele göre, ölçekte yer alan ifadeler (1) “kesinlikle katılmıyorum”, (2) “katılmıyorum”, (3) “kararsızım”, (4) “katılıyorum”, (5) “kesinlikle katılıyorum” değerine karşılık gelmektedir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini içeren ve 13 maddeden oluşan sorular yer almaktadır.

Özel sektörde faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde 2018 yılı Temmuz-Eylül aylarında, yaklaşık 3 aylık zaman zarfında anketler katılımcılara elektronik ortamda gönderilmiş ve geri dönüşler yine elektronik ortamda alınmıştır. Bu araştırmada kullanılan anket formu EK(1) de yer almaktadır.

Araştırma verileri Spss 22.0 da analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında faktör analizi, T-testi, One Way Anova analizi yapılmıştır, bu kapsamda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve Harun Şeşen(2010) tarafından Türkçeye çevrilmiş Jaworski ve Kohli (1993)'e ait örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İş performansı

ölçeği olarak Karakum (2005) tarafından geliştirilen performans ölçeği kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham tarafından 1980 yılında geliştirilen ve sonradan Basım ve şeşen (2009) tarafından çevrilen iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

3.4.1. İş Performansı Ölçeği (İPÖ)

Örgütte çalışanların görev ve bağlamsal performanslarını belirlemek için Karakum (2005) tarafından geliştirilen 11 maddeli performans ölçeği kullanılmıştır. İki faktörlü ölçekte değişkenlerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's alpha) bağlamsal performans için 0,730, görev performansı içinse 0,822 olarak belirlenmiştir.

Bağlamsal performans, yapılması gereken asıl görevin yapılmasına direkt olarak katkı sağlamayan, verilen görevin yerine getirilmesinde gerekli olan örgütsel, sosyal ve psikolojik unsurlarının iyileştirilmesine destek sağlayan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Öcel, 2013, s. 38).

Görev performansı, işin tanımlanmasında yer alan biçimsel sorumlulukların yanında işin gerektirdiği teknik bilgileri ifade bir dizi görevler bütününü ifade etmektedir (Meydan, Dirik, & Eryılmaz, 2018, s. 79).

3.4.2. İş Tatmini Ölçeği (İTÖ)

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek için Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan ve Basım ve şeşen tarafından 2009 yılında Türkçeye çevrilen 5 maddeli iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılan katılımcılardan ankette yer alan sorulara ne derecede katıldıklarını 5'li Likert sistemiyle "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında değişen yanıtlarla cevaplamaları istenmiştir. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur.

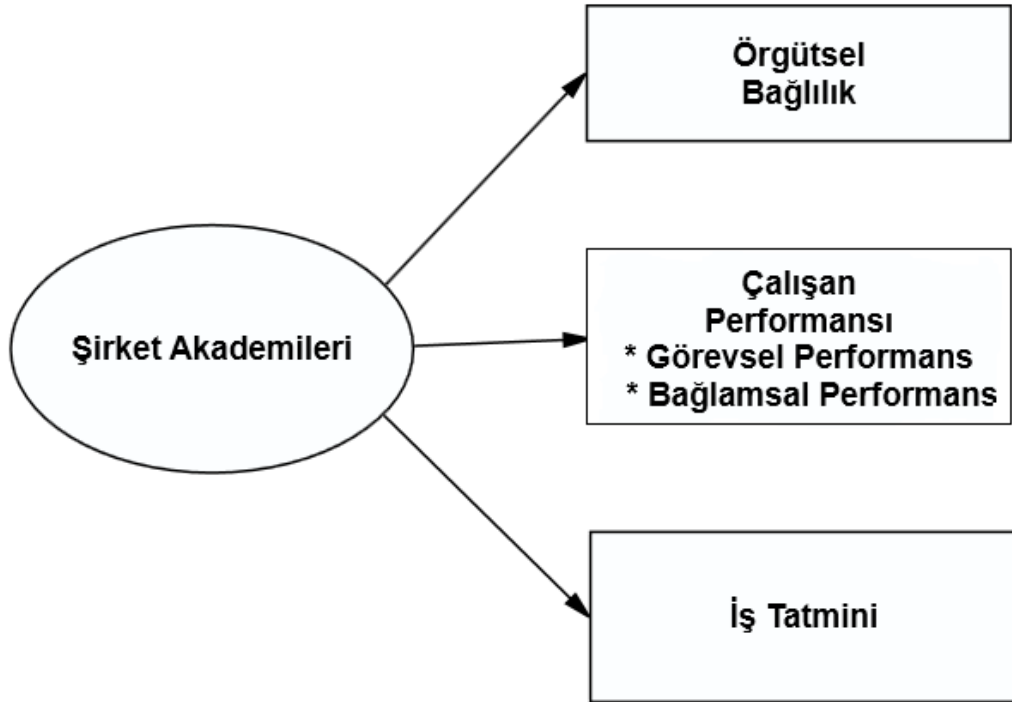
3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için, Jaworski ve Kohli tarafından 1993 yılında geliştirilen ve 7 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılıklarını araştırmakta ve tek boyutta değerlendirmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin toplam güvenilirlik oranı 0,66 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki cevaplar 5'li Likert ölçeğine göre kodlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada Kariyer akademilerine katılıp katılmamış olmanın örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleriyle olan ilişkisi incelenmiş ve aşağıda ki model oluşturulmuştur.

Şekil 3 Araştırmanın Modeli



3.6. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma zaman, maliyet ve imkânlar göre sınırlandırılmıştır. Araştırma uygulama açısından, Manisa, İstanbul Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren ve akademiye sahip olan işletmeler üzerinde 247 çalışanı kapsamaktadır.

Söz konusu işletmelerin seçilmesinin nedenleri araştırmaya izin vermeleri, çalışan sayısı bakımından yeterli seviyede olmaları, insan kaynaklarının ayrı bir birim olarak yürütülmesi ve Şirket akademilere sahip olmasıdır. Araştırmada şirket akademilerine katılan, eğitim alan ya da eğitimlerini tamamlamış çalışanlar ile hiçbir akademiye yer almamış çalışanların çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu, toplanan verilerin yorumlanmasında kullanılan istatistikî yöntemlerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildiği ve araştırmaya katılan çalışanların ölçekteki ifadeleri samimi ve içten yanıtladıkları varsayılmıştır. Araştırma sonuçlarının Türkiye’de genelleştirilebilir olmamakla birlikte bundan sonra yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgütsel bağlılık, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H1a: Örgütsel bağlılık, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H1b: Örgütsel bağlılık, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H1c: Örgütsel bağlılık, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H1d: Örgütsel bağlılık, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H1e: Örgütsel bağlılık, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H1f: Örgütsel bağlılık, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H1g: Örgütsel bağlılık, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H1h: Örgütsel bağlılık, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.

H2: Görev performansı demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H2a: Görev performansı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H2b: Görev performansı, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H2c: Görev performansı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H2d: Görev performansı, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H2e: Görev performansı, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H2f: Görev performansı, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H2g: Görev performansı, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H2h: Görev performansı, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.

H3: Bağlamsal performans, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H3a: Bağlamsal performans, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H3b: Bağlamsal performans, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H3c: Bağlamsal performans, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H3d: Bağlamsal performans, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H3e: Bağlamsal performans, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H3f: Bağlamsal performans, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H3g: Bağlamsal performans, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H3h: Bağlamsal performans, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.

H4: İş tatmini, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H4a: İş tatmini, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H4b: İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H4c: İş tatmini, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H4d: İş tatmini, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H4e: İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H4f: İş tatmini, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H4g: İş tatmini, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H4h: İş tatmini, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.

H5: Şirket akademilerine katılan ve katılmayan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.

H6: Şirket akademileri ve Yönetici akademilerine katılan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.

3.8. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

3.8.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Tablo 6 Demografik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	138	55,90
	Kadın	109	44,10
Yaşınız	18-24 yaş	25	10,10
	25-31 yaş	137	55,50
	32-38 yaş	68	27,50
	39-45 yaş	12	4,90
	46 ve üstü	5	2,00
Öğrenim Durumunuz	Lise	12	4,90
	Yüksekokul	21	8,50
	Fakülte	150	60,70
	Yüksek Lisans	58	23,50
	Doktora	6	2,40
Pozisyon	Ofis Elemanı	26	10,50
	Uzman/Sorumlu	179	72,50
	Müdür Yardımcısı	3	1,20
	Müdür	13	5,30
	Diğer	26	10,50
Firmada ki Çalışma Süresi	Bir Yıldan Az	21	8,50
	1-5 yıl	132	53,44
	6-10 yıl	61	24,70
	11-15 yıl	26	10,53
	16 ve üstü	7	2,83
Toplam Çalışma Süresi	Bir Yıldan Az	8	3,24
	1-5 yıl	105	42,51
	6-10 yıl	71	28,74
	11-15 yıl	38	15,39
	16 ve üstü	25	10,12

Medeni Durumunuz	Evli	118	47,80
	Bekâr	129	52,20
Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz	Ar-ge	39	15,80
	Kalite	19	7,70
	İthalat/İhracat	17	6,90
	Tedarik	7	2,80
	Mali İşler	47	19,00
	İnsan Kaynakları	13	5,30
	Planlama	5	2,00
	Satın Alma	18	7,30
	Dış Ticaret	12	4,90
	Diğer	70	28,30
Hangi Fakülteden Mezunsunuz	Mühendislik	86	34,82
	İktisadi ve İdari Bilimler vb.	81	32,79
	Fen-Edebiyat Fakültesi	4	1,62
	Eğitim Fakültesi	6	2,43
	İşletme Fakültesi	40	16,19
	Fakülte Mezunu Değil	30	12,15
Toplam		247	100,00

Araştırma grubunu oluşturan örneklem bireylerine ait tanımlayıcı istatistikler **Tablo 6'da** sunulmuştur. Buna göre örneklem grubuna katılanların 138'i erkek, 109'u kadındır. Katılımcılar cinsiyet açısından ele alındığında (%55,9)'u erkek çalışanlardan ve (%44,1)'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışma hayatında erkeklerin çalışma oranı daha fazla olması sebebiyle bu sektörde de erkeklerin sayısının daha fazla olması doğaldır.

Ankete katılan çalışanların yaşlarına ilişkin elde edilen bulgular **Tablo 6'da** verilmiştir. Buna göre örneklem grubunun (%10,1)'i 18-24 yaş grubunda, (%55,5)'i 25-31 yaş grubunda, (%34,4)'ü, (27,50)'si 32-38 yaş grubunda, (%4,90)' nı 39-45 yaş grubunda, (%2)'si 46 ve üstü yaş grubu çalışanlarından oluştuğu gözlemlenmiştir. 25-31 yaş arasında yer alan çalışanların örnekleme daha fazla olduğu görülmüştür.

Ankete katılan çalışanların öğrenim durumlarına ilişkin elde edilen bulgular **Tablo 6'da** verilmiştir. Buna göre lise öğrenim alan çalışanların (%4,90)' nı, yükseköğretim grubunda yer alan çalışanların (%8,50)'si, fakülte eğitim grubunda yer alan çalışanların (%60,7)'i, yüksek lisans grubunda yer alan çalışanların (%23,50)'

si, doktora grubunda ise çalışanların (%2,40)'ının yer aldığı görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde fakülte' de eğitim alan çalışanların fazlalığı ön plana çıkmaktadır.

Ankete katılan çalışanların pozisyonlarına göre elde edilen bulgulara **Tablo 6'da** yer verilmiştir. Buna göre örneklem grubunun (%10,5)'i ofis elemanı, (%72,50)'si uzman/sorumlu, (%1,20)'si müdür yardımcısı, (%5,30)'u müdür ve (%10,50)' si diğer grubunda yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem dâhil olan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde uzman/sorumlu pozisyonundaki çalışanların fazla olduğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların firmadaki çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları **Tablo 6'da** verilmiştir. Buna göre örneklem grubunun (%8,50)'si bir yıldan az, (%53,44)'ü 1-5 yıl, (%24,70)'i 6-10 yıl, (%10,53)'ü 11-15 yıl, (%2,83)' ü 16 ve üstü mesleki tecrübeye sahip çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Örneklemde 1-5 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanların fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Ankete katılan çalışanların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları **Tablo 6'da** verilmiştir. Buna göre örneklem grubunun (%3,24)' ü bir yıldan az, (42,51)' i 1-5 yıl, (%28,74)'ü 6-10 yıl, (%15,39)'u 11-15 yıl, (%10,12)'si 16 ve üzeri yıl çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların medeni durumlarına ilişkin bulgular **Tablo 6'da** verilmiştir. Buna göre örneklem grubunun (%47,80)'i evli ve (%52,20)'si bekâr çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların çalıştıkları mezun oldukları bölümlere ilişkin bulgular **Tablo 6'da** verilmiştir. Buna göre (%34,82)'si mühendislik, (%32,79)'u iktisadi ve idari bilimler v.b. (%1,62)'si fen – edebiyat fakültesi, (%2,43)'ü eğitim fakültesi, (%16,19)' u işletme fakültesi, (%12,15)'i fakülte mezunu olmayan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların çalıştıkları bölüme ilişkin bulgular **Tablo 6'da** verilmiştir. Buna göre örneklem grubunun (%15,80)'i ar-ge, (%7,70)'i kalite, (%6,90)' nı ithalat/ihracat, (%2,80)' i tedarik, (%19,0)'u mali işler, (%5,30)'u insan kaynakları, (%2,30)'u planlama, (%7,30)'u satın alma, (%4,90)' nı dış ticaret ve (%28,30)'unun diğer bölümlerde çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları ve bu ortalamaların demografik değişkenlere göre farklılaşım farklılaşmadığına ilişkin t-testleri ve Anova testleri ile ilgili kısımda raporlanmıştır.

3.8.2. Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 7 Görev Performansının KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,805
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	492,388
	Serbestlik Derecesi	15
	Anamlılık	0,000

Örneklem büyüklüğünün uygunluğunu tespit etmek üzere KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizi ve verilerin evrenselliğini yani değişkenler arasındaki korelasyon düzeylerinin yeterliliğini belirlemek üzere Bartlett testi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda görev performansının KMO testi sonucunun 0,805 olarak çıkması örneklemimizin analiz için yüksek puana sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett testinde anlamlılık = 0,000 olması değişkenler arasında ki korelasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 8 Görev Performansı Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli	Toplam	% Varyans	Birikimli
1	3,209	53,487	53,487	3,209	53,487	53,487
2	,769	12,81	66,297			
3	,758	12,632	78,93			
4	,524	8,731	87,66			
5	,418	6,960	94,621			
6	,323	5,379	100			

Başlangıç öz değerleri kısmında 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı ölçeğin kaç alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Buna göre ölçek bir alt boyuttan oluşmaktadır (**Tablo 8'de** bu boyutlar, toplam varyans' ın % 53,487' sini açıklamaktadır).

Tablo 9 Görev performansının Faktör Matrisi

	Bileşen
	1
İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	0,791
İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,776
Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,728
Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,720
Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	0,686
İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	0,680

Sorulara göre faktör dağılımları almış olduğu oranlar **Tablo 9'da** görülmektedir. Görev performansı bir alt boyuttan oluşmaktadır.

3.8.3. Bağlamsal Performans Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 10 Bağlamsal Performansın KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,734
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	270,209
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık	0,000

Yapılan analizler sonucunda bağlamsal performansın KMO testi sonucunun 0,734 olarak çıkması örneklemimizin analiz için yeterli puana sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett testinde anlamlılık = 0,000 olması değişkenler arasındaki korelasyon düzeylerinin yüksek olduğunu ve örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 11 Bağlamsal Performans Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli	Toplam	% Varyans	Birikimli
1	2,440	48,804	48,804	2,440	48,804	48,804
2	,999	19,981	68,785			
3	,615	12,291	81,076			
4	,535	10,692	91,768			
5	,412	8,232	100			

Başlangıç öz değerleri kısmında 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı ölçeğin kaç alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Buna göre ölçek bir alt boyuttan oluşmaktadır (**Tablo 11'de** bu boyutlar, toplam varyans' ın % 48,804' ünü açıklamaktadır).

Tablo 12 Bağlamsal Performansın Faktör Matrisi

	Bileşen
	1
Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	,783
Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	,763
Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	,701
Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.	,620
Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyorum.	,607

Sorulara göre faktör dağılımları **Tablo 12’ de** görülmektedir. Bağlamsal performans bir alt boyuttan oluşmaktadır.

3.8.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 13 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,868
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	619,195
	Serbestlik Derecesi	21
	Anlamlılık	0,000

Örneklem büyüklüğünün uygunluğunu belirlemek üzere KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizi ve verilerin evrenselliğini yani değişkenler arasındaki korelasyon düzeylerinin yeterliliğini belirlemek üzere Bartlett testi yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda KMO testi sonucunun 0,868 olarak çıkması örneklemimizin analiz için yeterli puana sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett testinde anlamlılık = 0,000 olması değişkenler arasındaki korelasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 14 Örgütsel Bağlılık Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli	Toplam	% Varyans	Birikimli
1	3,672	52,454	52,454	3,672	52,454	52,454
2	,832	11,882	64,336			
3	,690	9,860	74,196			
4	,568	8,109	82,305			
5	,516	7,370	89,675			
6	,425	6,075	95,750			
7	,297	4,250	100			

Başlangıç öz değerleri kısmında 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı ölçeğin kaç alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Buna göre ölçek bir alt boyuttan oluşmaktadır (**Tablo 14'de** bu boyutlar, toplam varyans' ın % **52,454'** ünü açıklamaktadır).

Tablo 15 Örgütsel Bağlılık Faktör Matrisi

	Bileşen
	1
Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.	,839
Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım.	,816
Eğer firmanın iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.	,702
Geleceğimin firmaya yakından bağlı olduğunu hissediyorum.	,689
İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum.	-,686
Firmam gelişimime katkı sağlamaktadır.	,668
Gerektiğinde firmanın iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.	,645

Sorulara göre faktör dağılımları **Tablo 15' de** görülmektedir. Örgütsel Bağlılığın faktör analizi sonucunda bir alt boyuttan oluşmaktadır.

3.8.5. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 16 İş Tatminin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,820
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	541,164
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık	0,000

Örneklem büyüklüğünün uygunluğunu belirlemek üzere KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizi ve verilerin evrenselliğini yani değişkenler arasındaki korelasyon düzeylerinin yeterliliğini belirlemek üzere Bartlett testi yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda KMO testi sonucunun 0,820 olarak çıkması örneklemimizin analiz için yüksek puana sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett testinde anlamlılık = 0,000 olması değişkenler arasında ki korelasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 17 İş Tatmini Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli	Toplam	% Varyans	Birikimli
1	3,092	61,846	61,846	3,092	61,846	61,846
2	,772	15,446	77,292			
3	,551	11,028	88,32			
4	,347	6,933	95,253			
5	,237	4,747	100			

Başlangıç öz değerleri kısmında 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı ölçeğin kaç alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Buna göre ölçek bir alt boyuttan oluşmaktadır (**Tablo 17' de** bu boyutlar, toplam varyans' ın % 61,846' sını açıklamaktadır).

Tablo 18 İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	Bileşen
	1
İşimden çok keyif alıyorum.	,898
İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	,878
Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	,784
Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	,676
İşim benim için bir hobi gibidir.	,666

Sorulara göre iş tatminin faktör dağılımları **Tablo 18’ de** görülmektedir. İş tatmini faktör analizi sonucunda bir alt boyuttan oluşmaktadır.

3.9. Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine İlişkin Analizler

3.9.1. Çalışan Performansı Güvenilirlik Analizleri

Tablo 19 Görev Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,822	6

Bununla birlikte çalışan performansının değişkenlerinden olan görev performans değişkeninin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach’s Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. **Tablo 19’ a** göre görev performans ölççeğinin güvenilirlik düzeyi 0,822 olarak belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan 0,822 oranındaki güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ arasında olması sebebiyle yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20 Bağlamsal Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,730	5

Bununla birlikte çalışan performansı değişkeninden olan bağlamsal performans değişkeninin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. **Tablo 20'** ye göre bağlamsal performans ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,730 olarak belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan 0,730 oranındaki güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ arasında olması sebebiyle normal güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

3.9.2. Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizleri

Tablo 21 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,659	7

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. **Tablo 21'** e göre örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,659 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan 0,659 oranındaki güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ arasında olması sebebiyle ölçek normal düzeyde güvenilir demektir.

3.9.3. İş Tatmini Güvenilirlik Analizleri

Tablo 22 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,834	5

Yapılan araştırmaya göre güvenilirlik yüzdesi 0,83 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte iş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha

analizi gerçekleştirilmiştir. **Tablo 22' ye** göre iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,834 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan 0,834 oranındaki güvenilirlik değeri ölçeğin güvenilirlik düzeyi $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ arasında olması sebebiyle yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

3.10. Bağımlı Değişkenlerin Tablosu

Tablo 23 Bağımlı Değişkenlerin Tablosu

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
ORBAG	3,2296	,57655	247
PERGOR	4,2348	,49884	247
PERBAG	3,9595	,68943	247
TATMIN	3,3441	,83088	247

Örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinin ortalamaları SPSS 22,0 programında analiz edilmiştir. Ankette bu değişkenlere ilişkin sorulara verilen yanıtlar 1 ile 5 arasında kodlanmıştır. Sorulara verilen yanıtlar 1'den 5'e doğru gidildikçe olumlu hale gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda en düşük ortalamadan en yüksek olan ortalama doğru sıralayacak olursak, örgütsel bağlılık değişkeninin ortalaması 3,2296, iş tatmini 3,3441, bağlamsal performans 3,9595 ve görev performansı 4,2348 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda en düşük ortalama örgütsel bağlılığın, en yüksek ortalama ise görev performansının sahip olduğunu görmekteyiz. Buradan hareketle $ORBAG < TATMIN < PERBAG < PERGOR$ olarak gösterebiliriz. 5'e yaklaştıkça anket sonuçlarının olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

3.11. Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine İlişkin T-Testi Analizleri

3.11.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

H1a: Örgütsel bağlılık, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H2a: Görev performansı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H3a: Bağlamsal performans, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

H4a: İş tatmini, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 24 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi

Cinsiyet		N	Ortalama	Ss	Levene's Test	T	P
ORBAG	Erkek	138	3,207	,599	,254	-,692	,490
	Kadın	109	3,258	,549		-,699	
PERGOR	Erkek	138	4,223	,502	,168	-,403	,687
	Kadın	109	4,249	,497		-,404	
PERBAG	Erkek	138	3,901	,733	,055	-1,506	,133
	Kadın	109	4,033	,625		-1,534	
TATMIN	Erkek	138	3,332	,845	,657	-,260	,795
	Kadın	109	3,360	,816		-,261	

Yukarıdaki tabloda çalışanların örgütsel bağlılık, çalışan performansı (Görev performansı, bağlamsal performans) ve iş tatmini düzeylerinin Ortalama, Standart Sapma ve T testi sonuçlarının karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 24' e göre çalışanların örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>0,05$). Buradan hareketle T-testi sonucunda H1a, H2a, H3a, H4a hipotezlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği için dört hipotez red edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında Örgütsel Bağlılığın cinsiyete göre farklı sonuçların olduğu görülmüştür. T. Budak tarafından yapılan çalışmada erkek çalışanların ortalamaları bayan çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır (Budak, 2009, s. 88).

S. Şenergüç tarafından yapılan bir diğer araştırmada da örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenlerinde cinsiyete göre farklılıklar tespit edilmiştir (Şenergüç, 2009, s. 104).

S. Samadov tarafından yapılan çalışmada iş tatmini değişkeninde erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür (Samadov, 2006, s. 140).

Çalışan performansı değişkeninde anlamlı farklılığın olduğu çalışmalar mevcuttur. S. Aktuğ tarafından gerçekleştirilen çalışmada erkek çalışanlar ile bayan çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Aktuğ, 2016, s. 76).

3.11.2. Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi

H1b: Örgütsel bağlılık, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H2b: Görev performansı, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H3b: Bağlamsal performans, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

H4b: İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 25 Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi

Medeni Durum	N	Ortalama	SS	Levene's Test	T	P	
ORBAG	Evli	118	3,346	,565	,911	3,093	,002
	Bekâr	129	3,123	,569		3,094	
PERGOR	Evli	118	4,294	,452	,264	1,785	,076
	Bekâr	129	4,181	,534		1,798	
PERBAG	Evli	118	4,085	,671	,776	2,767	,006
	Bekâr	129	3,845	,689		2,770	
TATMIN	Evli	118	3,564	,799	,784	4,112	,000
	Bekâr	129	3,143	,811		4,115	

Yukarıdaki tabloda çalışanların örgütsel bağlılık, çalışan performansı (Görev performansı, bağlamsal performans) ve iş tatmini düzeylerinin Ortalama, Standart Sapma ve T testi sonuçlarının medeni duruma göre karşılaştırılması yer almaktadır. Tabloya göre çalışanların örgütsel bağlılık değişkeninde evli olan katılımcıların ortalama puanı, 3,3462, bekâr olan katılımcıların ise 3,1229'dur. Örgütsel bağlılık ile Medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yani evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha yüksektir ($P < 0,05$). Bu sonuca göre **H1b** hipotezi **kısmen kabul** edilmektedir.

Yapılan literatür taramasında benzer sonuçların olduğu gözlemlenmiştir. S. Samadov tarafından gerçekleştirilen araştırmada evli çalışanların bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin fazla olduğu görülmüştür (Samadov, 2006, s. 152). Tabloya göre çalışanların görev performansında anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($P > 0,05$). Buradan hareketle **H2b** hipotezi **red** edilmiştir.

Bağlamsal performans verileri incelendiğinde medeni durum ile arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($P<0,05$). Bu sonuçla **H3b** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir.

S. Aktuğ tarafından yapılan çalışmada çalışan performansı değişkeninde medeni duruma göre farklılık olmadığı görülmüştür (Aktuğ, 2016, s. 77).

İş tatmini değişkeninde evli çalışanların ortalama puanı, 3,5644 iken bekâr çalışanların ortalama puanı, 3,1426'dır. İş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Evli çalışanların tatmin düzeyleri bekâr çalışanlara göre daha yüksektir ($P<0,05$). Buna sonuca göre **H4b** hipotezi **kısmen kabul** edilmektedir. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha az sorumluluk üstlenmesi sebebiyle iş tatmin düzeyleri düşük çıkmıştır.

Yapılan literatür taramasında araştırmamızla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. S.Urhan tarafından gerçekleştirilen araştırmada çalışmamızla benzer sonuçlar olduğu görülmektedir (Urhan, 2014, s. 101).

3.12. Çalışan Performansı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerine İlişkin Anova Analizleri

3.12.1. Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

H1c: Örgütsel bağlılık, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H2c: Görev performansı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H3c: Bağlamsal performans, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

H4c: İş tatmini, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 26 Yaş Değişkenine Göre Anova Testi

Değişken	N	Ortalama (X)	Levene's Test	SS	F	P	Anlamlı Fark
ORBAG	18-24 yaş	25	3,229	,608	5,040	,007	3>2
	25-31 yaş	137	3,135	,574			
	32 ve Üstü yaş	85	3,383	,544			
	Total	247	3,230	,577			

PERGOR	18-24 yaş	25	4,307	1,143	,443	2,509	,083	Yok
	25-31 yaş	137	4,172		,540			
	32 ve Üstü yaş	85	4,316		,430			
	Total	247	4,235		,499			
PERBAG	18-24 yaş	25	3,707	4,128	,878	9,202	,000	3>2 3>1
	25-31 yaş	137	3,854		,676			
	32 ve Üstü yaş	85	4,204		,578			
	Total	247	3,960		,689			
TATMIN	18-24 yaş	25	3,152	1,178	,906	12,958	,000	3>2 3>1
	25-31 yaş	137	3,159		,795			
	32 ve Üstü yaş	85	3,699		,755			
	Total	247	3,344		,831			

Tablo 26' da, Çalışanların gruplandıkları yaş seviyelerine göre genel örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 32 ve Üstü yaş grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,383$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 18-24 yaş grubu ($X=3,229$) izlemekte ve en düşük ortalamanın 25-31 yaş grubuna ($X=3,135$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcıların 32 ve üstü yaş grubu ile 25-31 yaş grubu arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer yaş grubu olan 18-24 yaş grubunda anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Genel olarak çalışanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı kabul edilmiştir ($P<0,05$). Bu sonuca göre **H1c** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir. Yapılan literatür taramalarında benzer sonuçlarla karşılaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın yaş değişkeni ile karşılaştırılmasında bazı yaş grupları ile aralarında benzer şekilde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür (Öztürkcü, 2015, s. 92-93).

Çalışanların gruplandıkları yaş seviyelerine göre çalışan performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki değişkende incelenmiştir. Katılımcıların görev performans düzeyleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuca göre **H2c** hipotezi **red** edilmiştir ($P>0,05$). Bağlamsal performans düzeyleri karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın 32 ve Üstü yaş grubunda bulunan çalışanlara ($X=4,204$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 25-31 yaş grubu ($X= 3,854$) izlemekte ve en düşük ortalamanın 18-24 yaş grubuna ($X= 3,707$) ait olduğu görülmektedir ($P<0,05$).

Katılımcıların çalışan performansı düzeylerinden bağlamsal performansın yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcıların 32 ve üstü yaş grubu ile 18-24 yaş grubu arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda 32 ve üstü yaş grubu ile 25-31 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($P<0,05$). Bu sonuca göre **H3c** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir. Literatürde yaş ile çalışan performansı arasında yapılan çalışmalarda farklılığın olmadığı çalışmalarda mevcuttur (Aktuğ, 2016, s. 78).

Çalışanların gruplandıkları yaş seviyelerine göre genel iş tatmini düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 32 ve Üstü yaş grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,699$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 25-31 yaş grubu ($X=3,159$) izlemekte ve en düşük ortalamanın 18-24 yaş grubuna ($X=3,152$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcıların 32 ve üstü yaş grubu ile 18-24 yaş grubu arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda 32 ve üstü yaş grubu ile 25-31 yaş grubu arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak çalışanların yaşları ilerledikçe iş tatminlerinin arttığı

gözlenmiştir ($P < 0,05$). Bu sonuca göre **H4c** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir. Genç çalışanların iş tatmin seviyelerinin diğer çalışanlardan düşük olmasının sebebi ise genç çalışanların, çalışma hayatlarına dair beklenti ve hedeflerinin olması ve bunları gerçekleştirebilecek enerjilere sahip olmalarıdır. Literatürde araştırmamızla benzer nitelikte sonuçların olduğu çalışmalarda mevcuttur. S.Urhan tarafından gerçekleştirilen “İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması” adlı çalışmasında araştırmamızla benzer nitelikli sonuçlara ulaşılmıştır (Urhan, 2014, s. 98).

3.12.2. Pozisyona Göre Anova Testi Sonuçları

H1d: Örgütsel bağlılık, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H2d: Görev performansı, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H3d: Bağlamsal performans, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

H4d: İş tatmini, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 27 Pozisyona Göre Anova Testi

Pozisyon		N	Ortalama	SS	Levene's Test	F	P	Fark
ORBAG	Ofis Elemanı	26	3,220	,579	,065	4,270	,006	4>2
	Uzman ve Üstü	126	3,119	,558				
	Müdür	69	3,338	,563				
	Diğer	26	3,489	,596				
	Total	247	3,230	,577				
PERGOR	Ofis Elemanı	26	4,365	,447	,255	3,016	,031	3>2
	Uzman ve Üstü	126	4,148	,529				
	Müdür	69	4,343	,466				
	Diğer	26	4,237	,414				
	Total	247	4,235	,499				
PERBAG	Ofis Elemanı	26	4,141	,619	,742	3,434	,018	1>2 3>2 4>2
	Uzman ve Üstü	126	3,828	,676				
	Müdür	69	4,053	,749				
	Diğer	26	4,167	,544				
	Total	247	3,960	,689				

TATMIN	Ofis Elemanı	26	3,339	,894	,778	3,330	,020	4>3
	Uzman ve Üstü	126	3,194	,756				
	Müdür	69	3,539	,860				
	Diğer	26	3,562	,926				
	Total	247	3,344	,831				

Tablo 27' de, Çalışanların buldukları pozisyonlara göre genel örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın diğer grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,489$) ait olduğu görülmektedir. Bunu müdür grubunda bulunan çalışanlar ($X=3,338$) ve ofis elemanı olarak çalışanlar ($X=3,220$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise uzman ve üstü grubuna ($X=3,119$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin pozisyona göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcılardan uzman ve üstü grubunu oluşturan çalışanlar ile diğer grubunu oluşturan çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Müdür pozisyonunda bulunan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($P>0,05$). Genel olarak çalışanların kıdemleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı kabul edilmiştir ($P<0,05$). Bu sonuca göre **H1d hipotezi kısmen kabul** edilmektedir.

Çalışanların buldukları pozisyon ile görev performans düzeyleri değerlendirildiğinde müdür grubunda bulunan çalışanlar ile uzman ve üstü grubunda bulunan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($P<0,05$). Çalışanların örgüt içerisinde aldıkları unvan arttıkça görev performansının azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre **H2d hipotezi kısmen kabul** edilmektedir.

Çalışanların buldukları pozisyon ile bağlamsal performans düzeyleri değerlendirildiğinde, uzman ve üstü grubunda bulunan çalışanlar ile ofis elemanı, müdür ve diğer pozisyonlarda bulunan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı

farklılıklar görülmektedir ($P<0,05$). Bu sonuca göre **H3d** hipotezi **kısmen kabul** edilmektedir.

Çalışanların buldukları pozisyonlara göre genel iş tatmini düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın diğer grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,562$) ait olduğu görülmektedir. Bunu müdür grubunda bulunan çalışanlar ($X=3,539$) ve ofis elemanı olarak çalışanlar ($X=3,339$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise uzman ve üstü grubuna ($X=3,194$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcıların uzman ve üstü grubunda bulunan çalışanlar ile müdür grubunda bulunan çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer pozisyon gruplarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($P<0,05$). Buradan hareketle **H4d** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir.

3.12.3. Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları

H1e: Örgütsel bağlılık, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H2e: Görev performansı, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H3e: Bağlamsal performans, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

H4e: İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 28 Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları

Değişken	N	Ortalama	SS	Levene's Test	F	P	Fark	
ORBAG	Lise ve Üstü	33	3,502	0,552	1,283	6,956	0,001	1>2
	Fakülte	150	3,131	0,544				
	Yüksek Lisans ve üstü	64	3,319	0,611				
	Total	247	3,230	0,577				

PERGOR	Lise ve Üstü	33	4,313	0,431	0,246	1,220	0,297	Yok
	Fakülte	150	4,250	0,476				
	Yüksek Lisans ve üstü	64	4,159	0,576				
	Total	247	4,235	0,499				
PERBAG	Lise ve Üstü	33	4,303	0,481	1,934	4,923	0,008	1>2 1>3
	Fakülte	150	3,916	0,676				
	Yüksek Lisans ve üstü	64	3,885	0,766				
	Total	247	3,960	0,689				
TATMIN	Lise ve Üstü	33	3,794	0,660	2,944	8,300	0,000	1>2
	Fakülte	150	3,196	0,852				
	Yüksek Lisans ve üstü	64	3,459	0,764				
	Total	247	3,344	0,831				

Tablo 28' de, Çalışanların eğitim durumlarına göre genel örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın lise ve üstü grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,502$) ait olduğu görülmektedir. Bunu yüksek lisans ve üstü grubunda olan çalışanlar ($X=3,319$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise fakülte grubuna ($X=3,131$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcılardan lise ve üstü grubunu oluşturan çalışanlar ile fakülte mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer eğitim grubunda bulunan çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Genel olarak çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı kabul edilmiştir ($P<0,05$). Buradan hareketle **H1e** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir.

Yapılan literatür araştırmasında eğitim düzeyinin, örgütsel bağlılığı etkilemediğine ilişkin sonuçlara da rastlanmıştır. Ö.Bozkurt & İ.Yurt tarafından yayınlanan makalede iki değişken arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Urhan, 2014, s. 135). Yaptığımız araştırma neticesinde farklı eğitim seviyesine sahip bireyler arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir.

Katılımcıların görev performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır.

Görev performansı değişkeni ile çalışanların eğitim durumları karşılaştırıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($P>0,05$). Bu sonuca göre **H2e** hipotezi **red** edilmiştir.

Bağlamsal performans değişkeni ile çalışanların eğitim durumları karşılaştırıldığında lise ve üstü grubu ile fakülte grubunda yer alan çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($P<0,05$). Aynı zamanda lise ve üstü grubu ile yüksek lisans ve üstü grubunda bulunan çalışanlar arasında da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($P<0,05$). Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça bağlamsal performanslarının azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre **H3e** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre genel iş tatmini düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın lise ve üstü grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,794$) ait olduğu görülmektedir. Bunu yüksek lisans ve üstü mezunu olan çalışanlar ($X=3,459$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise fakülte mezunu grubuna ($X=3,196$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcılardan lise ve üstü grubunu oluşturan çalışanlar ile fakülte mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer eğitim grubunda bulunan çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Genel olarak çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça iş tatmini düzeylerinin azaldığı kabul edilmiştir ($P < 0,05$). Bu sonuca göre **H4e** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yapılan literatür araştırması kapsamında iş tatmini ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılığın olmadığı çalışmalara da rastlanmıştır ($P > 0,05$). Bunların başında İ. Karakullukçu tarafından 2015 yılında yayınlanan tez çalışması gelmektedir (Karakullukçu, 2015, s. 96).

3.12.4. Firmadaki Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları

H1f: Örgütsel bağlılık, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H2f: Görev performansı, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H3f: Bağlamsal performans, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H4f: İş tatmini, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 29 Firmadaki Çalışma Süresine Göre Anova Testi

Değişken		N	Ortalama	SS	Levene's Test	F	P	Fark
ORBAG	Bir Yıldan Az	21	3,388	,452	0,865	3,138	,026	3>2
	1-5 yıl	132	3,127	,590				
	6-10 yıl	61	3,342	,581				
	11 ve üzeri yıl	33	3,333	,524				
	Total	247	3,230	,577				

PERGOR	Bir Yılda Az	21	4,214	,460	0,234	,693	,557	Yok
	1-5 yıl	132	4,205	,520				
	6-10 yıl	61	4,314	,474				
	11 ve üzeri yıl	33	4,222	,487				
	Total	247	4,235	,499				
PERBAG	Bir Yılda Az	21	3,857	,629	0,911	2,517	,060	Yok
	1-5 yıl	132	3,869	,684				
	6-10 yıl	61	4,087	,740				
	11 ve üzeri yıl	33	4,152	,596				
	Total	247	3,960	,689				
TATMIN	Bir Yılda Az	21	3,562	,554	1,953	2,962	,033	3>2
	1-5 yıl	132	3,200	,862				
	6-10 yıl	61	3,512	,844				
	11 ve üzeri yıl	33	3,473	,741				
	Total	247	3,344	,831				

Tablo 29' da, Çalışanların firmadaki çalışma yıllarına göre genel örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın bir yıldan az grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,388$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 6-10 yıl grubunda bulunan çalışanlar ($X=3,342$) ve 11 ve üzeri yıl grubunda olan çalışanlar ($X=3,333$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise 1-5 yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,127$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık değişkeni ile firmadaki çalışma sürelerine göre dağılım düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır.

Varyans analizi sonucunda firmadaki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($P<0,05$). 1-5 yıl grubunda bulunan çalışanlar ile 6-10 yıl grubunda bulunan çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre **H1f** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yapılan literatür araştırmasında çalışma sürelerinin, örgütsel bağlılığı etkilediğine ilişkin sonuçlara da rastlanmıştır. S. Urhan tarafından yapılan çalışmada iki değişken arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (Urhan, 2014, s. 100).

Varyans analizi sonucunda görev performansı ve bağlamsal performans değişkenleri ile firmadaki çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan bir farklılık tespit edilmemiştir ($P>0,05$). Bu sonuca göre **H2f** ve **H3f** hipotezleri **red** edilmiştir.

Çalışanların firmadaki çalışma yıllarına göre genel iş tatmini düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın bir yıldan az grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,562$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 6-10 yıl grubunda bulunan çalışanlar ($X=3,512$) ve 11 ve üzeri yıl grubunda olan çalışanlar ($X=3,473$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise 1-5 yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,200$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş tatmini değişkeni ile firmadaki çalışma sürelerine göre dağılım düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır.

Varyans analizi sonucunda firmadaki çalışma süreleri ile iş tatmini değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($P<0,05$). 1-5 yıl grubunda bulunan çalışanlar ile 6-10 yıl grubunda bulunan çalışanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre **H4f** hipotezi kısmen kabul edilmiştir

3.12.5. Toplam Çalışma Süresine Göre Anova Testi Sonuçları

H1g: Örgütsel bağlılık, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H2g: Görev performansı, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H3g: Bağlamsal performans, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

H4g: İş tatmini, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 30 Toplam Çalışma Süresine Göre Anova Testi

Değişken	N	Ortalama	SS	Levene's Test	F	P	Fark	
ORBAG	1-5 yıl	113	3,094	,554	,854	5,601	,001	3>1
	6-10 yıl	71	3,264	,605				
	11-15 yıl	38	3,504	,548				
	16 ve üzeri yıl	25	3,331	,473				
	Total	247	3,230	,577				
PERGOR	1-5 yıl	113	4,184	,526	,225	3,229	,023	3>1
	6-10 yıl	71	4,228	,477				
	11-15 yıl	38	4,456	,422				
	16 ve üzeri yıl	25	4,147	,470				
	Total	247	4,235	,499				
PERBAG	1-5 yıl	113	3,779	,656	1,224	9,060	,000	2>3
	6-10 yıl	71	3,944	,750				
	11-15 yıl	38	4,386	,487				
	16 ve üzeri yıl	25	4,173	,609				
	Total	247	3,960	,689				
TATMIN	1-5 yıl	113	3,124	,796	1,787	12,206	,000	3>1 3>4 3>2
	6-10 yıl	71	3,318	,827				
	11-15 yıl	38	4,005	,598				
	16 ve üzeri yıl	25	3,408	,803				
	Total	247	3,344	,831				

Tablo 30' da, Çalışanların toplam çalışma yıllarına göre genel örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 11-15 yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,504$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 16 ve üzeri yıl grubunda bulunan çalışanlar ($X=3,331$) ve 6 – 10 yıl grubunda olan çalışanlar ($X=3,264$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise 1-5 yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,094$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi

uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcılardan 1-5 yıl grubunu oluşturan çalışanlar ile 11 – 15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer toplam çalışma yıllarına göre çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Genel olarak çalışanların toplam çalışma yılları arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı kabul edilmiştir ($P<0,05$). Buradan hareketle **H1g** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir. Literatürde hizmet süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı şekilde farklılaştığını gösteren çalışmalar mevcuttur. D. Derya Aktay'ın 2010 yılında ki çalışması ile benzer sonuçlar tespit edilmiştir (Aktay, 2010).

Çalışanların toplam çalışma yıllarına göre görev performans düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 11-15 yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=4,456$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 6 – 10 yıl grubunda bulunan çalışanlar ($X=4,228$) ve 1-5 yıl grubunda olan çalışanlar ($X=4,184$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise 16 ve üzeri yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=4,147$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların görev performans düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcılardan 1-5 yıl grubunu oluşturan çalışanlar ile 11 – 15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer toplam çalışma yıllarında çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Genel olarak çalışanların toplam çalışma yılları arttıkça görev performanslarının arttığı kabul edilmiştir ($p<0,05$). Bu sonuca göre **H2g** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir.

Çalışanların toplam çalışma yıllarına göre bağlamsal performans düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 11-15 yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=4,386$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 16 ve üzeri yıl grubunda bulunan çalışanlar ($X=4,173$) ve 6 – 10 yıl grubunda olan çalışanlar ($X=3,944$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise 1-5 yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=3,779$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların bağlamsal performans düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcılardan 1-5 yıl grubunu oluşturan çalışanlar ile 11 – 15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda 6–10 yıl ile 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer yıllar arasında çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Genel olarak çalışanların toplam çalışma yılları arttıkça bağlamsal performanslarının arttığı kabul edilmiştir ($P<0,05$). Bu sonuca göre **H3g** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir.

Çalışanların toplam çalışma yıllarına göre genel iş tatmini düzeyleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 11-15 yıl grubunda bulunan çalışanlara ($X=4,005$) ait olduğu görülmektedir. Bunu 16 ve üzeri yıl grubunda bulunan çalışanlar ($X=3,408$) ve 6-10 yıl arası çalışanlar ($X=3,318$) izlemektedir. En düşük ortalamanın ise 1-5 yıl çalışanlar grubuna ($X=3,124$) ait olduğu görülmektedir.

Katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre iş tatmini düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda katılımcılardan 1-5 yıl ile 11-15 yıl arası ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl grubunu oluşturan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 16 ve üzeri yıl ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($P<0,05$). Bu sonuca göre **H4g** hipotezi **kısmen kabul** edilmiştir.

3.12.6. Çalışılan Departmana Göre Anova Testi Sonuçları

H1h: Örgütsel bağlılık, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.

H2h: Görev performansı, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.

H3h: Bağlamsal performans, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.

H4h: İş tatmini, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 31 Çalışılan Departmana Göre Anova Testi

Değişken		N	Ortalama	SS	Levene's Test	F	P	Fark
ORBAG	Ar-ge	39	3,033	,580	,681	1,528	,182	Yok
	Kalite	19	3,323	,446				
	Mali İşler	47	3,340	,604				
	İnsan Kaynakları	25	3,194	,512				
	Dış Ticaret	47	3,192	,560				
	Diğer	70	3,278	,607				
	Total	247	3,230	,577				
PERGOR	Ar-ge	39	4,154	,418	1,523	,617	,687	Yok
	Kalite	19	4,272	,542				
	Mali İşler	47	4,216	,629				
	İnsan Kaynakları	25	4,207	,364				
	Dış Ticaret	47	4,206	,544				
	Diğer	70	4,312	,442				
	Total	247	4,235	,499				
PERBAG	Ar-ge	39	3,727	,679	,135	1,793	,115	Yok
	Kalite	19	4,246	,565				
	Mali İşler	47	4,014	,735				
	İnsan Kaynakları	25	3,920	,611				
	Dış Ticaret	47	3,915	,646				
	Diğer	70	4,019	,727				
	Total	247	3,960	,689				
TATMIN	Ar-ge	39	3,241	,664	1,620	,613	,690	Yok
	Kalite	19	3,568	,616				
	Mali İşler	47	3,340	,987				
	İnsan Kaynakları	25	3,192	,851				
	Dış Ticaret	47	3,404	,813				
	Diğer	70	3,357	,864				
	Total	247	3,344	,831				

Tablo 31' de, Katılımcıların örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri işletmede çalışılan departmana göre dağılım düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla istatistiksel

testlerden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır.

Varyans analizi sonucunda çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($P>0,05$). İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu sonuca göre **H1h**, **H2h**, **H3h** ve **H4h** hipotezi **red** edilmiştir.

Yapılan literatür taramasında iş tatmini ile departman arasında anlamlı bir farkın olmadığını gösteren çalışmalarda vardır. K. Bölükbaşı'nın 2014 yılında yayımladığı "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık açısından Beyaz yakalı Personelde Farklılaşma: Seramik Sektöründe Bir Uygulama" adlı tezinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Bölükbaşı, 2014, s. 75).

3.12.7. Kariyer Akademisine Katılım Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

H5: Şirket akademilerine katılan ve katılmayan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.

Tablo 32 Şirket Akademilerine Katılım Derecesine Göre T-testi Sonuçları

Katılım Durumu		N	Ortalama	F	Levene's Test	SS	t	P
ORBAG	Evet	110	3,244	1,420	,234	,6074	,355	,723
	Hayır	137	3,218			,5525	,351	
PERGOR	Evet	110	4,246	,000	,997	,4841	,300	,765
	Hayır	137	4,226			,5120	,302	
PERBAG	Evet	110	3,797	8,292	,004	,7570	-3,390	,001
	Hayır	137	4,090			,6016	-3,307	
TATMIN	Evet	110	3,256	,150	,699	,8046	-1,491	,137
	Hayır	137	3,415			,8477	-1,500	

Araştırmanın bu kısmında çalışanların kariyer akademilerine katılıp, katılmama boyutunda örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri üzerinde anlamlı farklılıkların olup olmadığı Spss 22,0 programı aracılığıyla analiz tekniklerinden T-testi uygulanarak araştırılmıştır.

Analiz sonuçları **Tablo 32** 'de verilmiştir. Anket çalışmasına toplamda 247 kişi katılım göstermiştir. Anlamlılık düzeyi ($P < 0,05$)' e göre değerlendirilmiştir.

Bunların 110' nu Şirket akademilerine katılmış, 137'si Şirket akademilerinde yer almayan çalışanlardan oluşmaktadır. T-testi sonucunda görülmüştür ki örgütsel bağlılık, görev performansı ve iş tatmini değişkenlerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P > 0,05$).

Sadece bağlamsal performans değişkeninde anlamlı fark ortaya çıkmıştır ($P < 0,05$). Kariyer akademilerine katılanların ortalaması 3,797, katılmayanların ortalaması 4,090 olarak bulunmuştur. Şirket akademilerinde yer alan çalışanların ortalamalarının yer almayan çalışanların ortalamalarına göre örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından düşük çıkmasının sebebi araştırmanın yapıldığı ağırlıklı olarak Manisa, İstanbul, Ankara ve İzmir bölgelerinde izin alınabilen akademili şirketlerin azlığı ve araştırma çevresinin bu şirketler üzerinde yoğunlaşmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Sonuçların genelleştirilebilme için bu alanda farklı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Batılı ülkelerde uzun yıllardır kullanılmasına karşın ülkemiz literatürüne yeni girmiş olması ve örgütlerde yeni kurulmaya başlanmış olması da araştırmamızı etkileyen bir diğer unsur olmuştur. Aynı zamanda akademili çalışanlara verilen terfi, maaş artışı, yükselme gibi sözlerin yerine getirilmemiş olması da araştırma sonuçlarının olumsuz çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple “ **H5: Şirket akademilerine katılan ve katılmayan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.**” hipotezi red edilmiştir.

3.12.8. Şirket ya da Yönetici Akademilerine Katılan Çalışanlar Açısından T-Testi Sonuçları

H6: Şirket akademileri ve Yönetici akademilerine katılan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.

Tablo 33 Şirket ya da Yönetici Akademilerine Katılan Çalışanlar Açısından T-testi Sonuçları

Hangi akademide yer aldınız?		N	F	Ortalama	Levene's Test	T	SS	P
ORBAG	Yönetici Adayı (Management Trainee)	77	,640	3,173	,425	-1,912	,6216	,059
	Şirket (Teknoloji) Akademisi	33		3,411		-2,014	,5460	
PERGOR	Yönetici Adayı (Management Trainee)	77	,921	4,271	,339	,830	,4912	,408
	Şirket (Teknoloji) Akademisi	33		4,187		,845	,4691	
PERBAG	Yönetici Adayı (Management Trainee)	77	,146	3,688	,703	-2,347	,7282	,021
	Şirket (Teknoloji) Akademisi	33		4,051		-2,290	,7734	
TATMIN	Yönetici Adayı (Management Trainee)	77	,771	3,1351	,382	-2,471	,7626	,015
	Şirket (Teknoloji) Akademisi	33		3,539		-2,376	,8404	

Araştırmanın bu kısmında Kariyer akademilerinde yer alan çalışanların Şirket ya da Yönetici akademilerinde yer alma durumuna göre örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleriyle aralarında anlamlı fark olup olmadığı T-testiyle analiz edilmiştir. Anlamlılık düzeyi ($P < 0,05$)' e göre değerlendirilmiştir.

Analiz sonuçlarına **Tablo 33'de** yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeninde, Şirket akademilerine katılanların ortalaması 3,411, Yönetici akademilerine katılanların ortalaması 3,173 olarak bulunmuştur.

Şirket akademileri ve Yönetici akademileri arasında anlamlı sayılabilecek bir farklılık bulunmuştur. Şirket akademilerine katılan çalışanların Yönetici akademilerinde yer alan çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu söyleyebiliriz ($P<0,05$).

Görev performansı değişkeninde Şirket akademileriyle, Yönetici akademilerine katılan çalışanlar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Şirket akademilerine katılan çalışanların ortalaması 4,187, Yönetici akademilerine katılan çalışanların ortalaması 4,271 olarak bulunmuştur ($P>0,05$).

Bağlamsal performans değişkeninde şirket akademilerine katılan çalışanların ortalaması 4,051, Yönetici akademilerine katılan çalışanların ortalaması ise 3,688 olarak bulunmuştur. Şirket akademilerine katılan çalışanlar ile Yönetici akademilerine katılan çalışanlar arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Yapılan T-testi sonucunda Şirket akademilerine katılan çalışanlar, Yönetici akademilerine katılan çalışanlara göre bağlamsal performanslarının daha yüksek olduğu görülmüştür ($P<0,05$).

İş tatmini değişkeninde Şirket akademilerine katılan çalışanların ortalaması 3,539, Yönetici akademilerine katılan çalışanların ortalaması ise 3,1351 olarak bulunmuştur. Şirket akademileri ile Yönetici akademilerine katılan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre Şirket akademilerine katılan çalışanların Yönetici akademilerine katılan çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür ($P<0,05$).

Şirket akademileriyle Yönetici akademileri arasında ki en büyük fark şirket akademilerinin mevcut çalışanların eğitim ve gelişimine önem vermesidir. Yönetici akademilerindeki asıl amaç işe yeni başlayacak olan ve yeni mezun çalışanları iş başı eğitimlerle yeteneklerinin geliştirilerek ileriye yönelik birer yönetici adayları olarak yetiştirmeye çalışmaktır. Bu sebeple mevcut çalışanların, yeni çalışanlara göre örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini duygularının yüksek çıkması olası bir sonuç olacağı düşünülmektedir.

Yeni mezun ve çalışanların amaç ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaçları karşılandıkça örgüte olan güven ve bağlılıkları artacaktır. Aksi takdirde aldıkları eğitim ne olursa olsun örgütten uzaklaşma sürecinin başlayacağı ön görülebilir. Araştırmaya uygulanan T-testi sonucunda **“H6: Şirket akademileri ve Yönetici akademilerine katılan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.”** hipotezi kabul edilmiştir.



3.12.9. Hipotezler ve Sonuçları

Tablo 34 Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

Araştırmanın Varsayımları ve Elde Edilen Sonuçlar			
Sıra No	Varsayımlar	Sig.	Sonuç
H1	Örgütsel bağlılık, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.		Kısmen Kabul
H1a	Örgütsel bağlılık, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.	0,254	Red
H1b	Örgütsel bağlılık, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.	0,911	Kabul
H1c	Örgütsel bağlılık, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.	0,007	Kabul
H1d	Örgütsel bağlılık, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.	0,006	Kabul
H1e	Örgütsel bağlılık, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,001	Kabul
H1f	Örgütsel bağlılık, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,026	Kabul
H1g	Örgütsel bağlılık, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,001	Kabul
H1h	Örgütsel bağlılık, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.	0,182	Red
H2	Görev performansı, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.		Red
H2a	Görev performansı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.	0,168	Red
H2b	Görev performansı, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.	0,254	Red
H2c	Görev performansı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.	0,083	Red
H2d	Görev performansı, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.	0,031	Kabul
H2e	Görev performansı, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,297	Red
H2f	Görev performansı, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,557	Red
H2g	Görev performansı, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,023	Kabul
H2h	Görev performansı, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.	0,687	Red

H3	Bağlamsal performans demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.		Kısmen Kabul
H3a	Bağlamsal performans, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.	0,055	Red
H3b	Bağlamsal performans, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.	0,006	Kabul
H3c	Bağlamsal performans, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.	0,000	Kabul
H3d	Bağlamsal performans, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.	0,018	Kabul
H3e	Bağlamsal performans, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,008	Kabul
H3f	Bağlamsal performans, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,059	Red
H3g	Bağlamsal performans, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,000	Kabul
H3h	Bağlamsal performans, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.	0,115	Red
H4	İş tatmini, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.		Kısmen Kabul
H4a	İş tatmini, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.	0,657	Red
H4b	İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.	0,784	Kabul
H4c	İş tatmini, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.	0,000	Kabul
H4d	İş tatmini, pozisyona bağlı olarak farklılık gösterir.	0,020	Kabul
H4e	İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,000	Kabul
H4f	İş tatmini, firmadaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,033	Kabul
H4g	İş tatmini, toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,000	Kabul
H4h	İş tatmini, çalışılan departmana bağlı olarak farklılık gösterir.	0,690	Red
H5	Şirket akademilerine katılan ve katılmayan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.		Red
H6	Şirket akademileri ve Yönetici akademilerine katılan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.		Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinin değişen rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri ve işletme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için gelişen teknolojiye ayak uydurmaları gerekmektedir. Teknoloji dünyasında yaşanan gelişmelerle örgütlerin insan kaynakları bölümlerinin de etkilendiği görülmektedir. Klasik organizasyonların yerine öğrenen organizasyon yapılarına doğru bir geçiş sürecinden söz edebiliriz. Yaşanan tüm bu gelişmeler ışığında teknolojik değişimlerin yanında insan gücüne olan ihtiyaç yadsınamaz. Öğrenen organizasyonların yapı taşı bilinçli çalışanlardır. İşletmelerin son yıllarda önem verdiği konuların başında çalışanların bilinçlendirilmesi ve eğitim düzeylerinin artırılması gelmektedir. Tüm bu gelişmelere ayak uydurabilen örgütlerin rekabet gücü artar, verimliliği yükselir. İşletmelerin kendini bu bağlamda güncel tutması, işletme kaynaklarının etkin kullanılmasına da olanak sağlamaktadır. İşletme kaynaklarının verimli kullanımı için eğitilmiş insan kaynağına sahip olmanın yanında işletmelerin bu insan gücünü örgütte tutabilmeleri de oldukça önemlidir.

Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan üç önemli unsur karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık en basit tanımıyla, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların örgüt ile arasında oluşan duygusal bağ neticesinde, örgütte kalma arzusu, örgüt hedeflerini içselleştirerek yüksek performans gösterme isteği ve çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kök, 2006, s. 297). Bağlılık duygusu yüksek bireylerin bulunduğu örgütlerde verimlilik ve kalite artmaktadır. Örgütlerde verimliliği arttıran bir diğer unsur da iş tatminidir.

İş tatmininin literatürde birçok tanımı mevcuttur. Genel bir tanım olarak iş tatmini, bireyin işine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışların sonucunda yaptığı işten tatmin olma yetisidir. (Akdağ, 2014, s. 5). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalayabilmeleri için verimli bir insan kaynağına gereksinim duyması, günümüzde daha da önemli hale gelmiştir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanların verimliliği şarttır. Verimli çalışanların olabilmesi için ise iş görenlerin mutlu olması gerekir. Bu sebeple mutlu çalışanlara sahip olmak isteyen örgütler, çalışanlarını öncelikle yaptıkları işlerle tatmin etmek zorundadırlar.

Bağlılık ve tatmin duygusu yüksek çalışanların bulunduğu örgütlerde çalışan performansının da arttığı görülmektedir. Çalışan performansı, çalışanların örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda, işletmede üstlendiği görev ve sorumlulukları yerine getirmesi sonucunda, istediklerini elde edebilmek amacıyla zaman ve çaba harcaması olarak tanımlanmaktadır. Performansı yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerde verimlilik ve kalite artmaktadır. Tüm bu kavramlar birbirlerinden farklı gibi görünseler de aslında birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir. Örgütlerin insan kaynağına önem vermesi gerekliliği ve duyduğu ihtiyacın şiddeti tam da bu noktada anlaşılmaktadır.

Son yıllarda, çalışma yaşamındaki hızlı değişimin bir sonucu olarak, artan rekabet ortamında çalışanlardan daha iyisini yapabilmeleri beklenmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmelerin tek başına yeterli olmadığı görülmüş ve insan kaynağına olan önem artmıştır. Verimli ve istekli çalışanlara sahip olmak örgütlerin öncelikli hedefi haline gelmiştir. Bu sebeple insan kaynakları çalışanların eğitim ve gelişimlerine özen göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde birçok şirkette uzun yıllardır kullanılmakta olan Kariyer Akademileri sayesinde, çalışanlara diplomalarının yanında gelişmiş eğitim teknikleriyle ve teknolojiyle harmanlanmış bir eğitim sistemi uygulanarak kariyer planlamaları ve kişisel gelişimlerine destek olunmaktadır. Günümüzde Türkiye'nin önde gelen şirketleri de kendi bünyelerinde ya da özel bir eğitim kurumuyla anlaşarak Kariyer Akademilerini kurmaya başlamıştır. Klasik örgüt yapıları yerini, öğrenen organizasyonlara bırakmaktadır.

Yeni mezunların artık sadece diplomayla çalışma hayatında yeterli olamayacaklarının farkına varmasının doğal bir sonuç olarak, akademiye sahip şirketler giderek tercih sebebi olmaya başladı. Yüksek maaşın yanında başarılı bir kariyer yaşamına sahip olmak isteyen yeni nesil, şirket akademilerini tercih sebebi olarak görmeye başlamıştır. Bunun sebebi, seçmiş oldukları şirketin sağladığı eğitim olanaklarını geleceğe olan bir yatırım olarak görmeleridir. Kariyer akademilerini üniversite gençliğini, işletmeleri ve alanında uzman eğitimcileri bir araya getiren kurumsal bir yapı olarak nitelendirebiliriz.

Şirketlerin kurumsal üniversite kurma yarışına girmelerinin en önemli nedeni, üniversitelerde uygulanan eğitim sisteminin bilgiye dayalı olması ve günlük ihtiyacı yeterince karşılayamaması olarak gösterilebilir. Oysa artan rekabet ortamında örgütler açısından ön plana çıkan asıl nokta çalışanların her açıdan geliştirilmesi, teknolojinin daha yaygın kullanılması ve öğrenen organizasyon yapılarının oluşturulmaya çalışılmasıdır.

Bu çalışmada, şirket (kariyer) akademileriyle, çalışan performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiği, hangi değişkenlere göre bu ilişkilerin farklılık gösterdiği ve şirket akademilerinin bu değişkenler üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Günümüzde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerine yapılmış birçok araştırma mevcuttur. Ancak şirket akademileri ve bu üç değişken ile birlikte yapılmış bir araştırma olmaması sebebiyle yaptığımız çalışmanın literatüre de katkı sağlayacağını ve yapılacak olan benzer çalışmalara da örnek teşkil edeceğini düşünüyorum.

Araştırmanın amaçları ve varsayımları doğrultusunda dört ilde toplamda 300 çalışan üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasında 247 geri dönüş sağlanmıştır. Bu dönüşler neticesinde aşağıdaki sosyo-demografik sonuçlar elde edilmiştir.

- Katılımcıların 138'i (%55,9) erkek, 109'u (%44,1) kadın çalışanlardır.
- Çalışanların 25'i (%10,1) 18-24 yaş grubunda, 137'si (%55,5) 25-31 yaş grubunda, 85'i (%34,4) 32 ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır. Eğitim düzeylerine göre çalışanların, 33'ü (%13,4) lise, 150'si (%60,7) fakülte, 64'ü (%25,9) yüksek lisans ve üstü eğitim seviyelerine sahiptir.
- Mezun olunan fakülte durumları incelendiğinde, katılımcıların 86'sı (%34,8) Mühendislik, 81'i (%32,8) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi vb. (Bankacılık, Dış Ticaret gibi), 4'ü (%1,6) Fen-Edebiyat Fakültesi, 6'sı (%2,4) Eğitim Fakültesi, 40'ı (%16,2) İşletme Fakültesi, mezunuyken, 30'u (%12,1) diğer fakültelerden mezundur.

- Çalışanların Pozisyonlarına göre dağılımları, 26'sı (%10,5) Ofis elemanı, 126'sı (%51) Uzman, 69'u (%27,9) Sorumlu ve Üstü iken, 26'sının (%10,5) diğer pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir.
- Firmadaki Çalışma süreleri incelendiğinde, 21'i (%8,5) bir yıldan az, 132'si (%53,4) 1-5 yıl, 61'i (%24,7) 6-10 yıl, 33'ü (%13,4) 11 ve 15 yıl arasında olduğu görülmektedir.
- Toplam çalışma sürelerine göre, 113'ü (%45,7) Bir yıldan az, 71'i (%28,7) 6-10 yıl, 38'i (%15,4) 11-15 yıl, 25'i (%10,1) 16 ve üzeri yıl çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.
- Çalışanların medeni durumları incelendiğinde, 118'i (%47,8) Evli, 129'u (%52,2) Bekâr çalışanlardan oluşmaktadır.
- Çalışılan bölümlere göre dağılımları incelendiğinde, 39'u (%15,8) Ar-Ge, 19'u (%7,7) Kalite, 24'ü (%9,7) İthalat/İhracat ve Tedarik, 47'si (%19,0) Mali İşler, 18'i (%7,3) İnsan Kaynakları, 30'u (%12,1) Satın Alma ve Dış Ticaret bölümlerinde çalışmaktadır. 70'inin (%28,3) diğer bölümlerde çalışmakta olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların çalışan performansı (Görev ve Bağlamsal Performans), Örgütsel bağlılık ve İş tatmini değişkenlerini etkileyen faktör analizi sonuçlarında birer alt boyutun olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ele alınan iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan performansı değişkenlerinin demografik özelliklere göre ilişkisini tespit etmek amacıyla, t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulabilmek için Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır.

Cinsiyete göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerine maruz kalma açısından farklılığı değerlendirmek için uygulanan T-testi sonucuna göre, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Ancak ortalamada kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre tatmin duygularının daha fazla olduğu görülmüştür.

Medeni duruma göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde anlamlı bir fark mevcutken çalışan performansında sadece bağlamsal performans değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Görev performansı değişkeninde herhangi bir farklılık saptanmamıştır. Buna göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinde evli çalışanların bekâr çalışanlara göre tatmin ve bağlılık duyguları yüksektir.

Yaş değişkenine göre 32 ve üstü yaş grubunda bulunan çalışanlar ile 25-31 yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaş ilerledikçe çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Bağlamsal performansları incelediğinde 32 ve üstü yaş grubu ile 18-24 ve 25-31 yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yaş ilerledikçe bağlamsal performansların arttığı tespit edilmiştir. İş tatmini değişkenlerinde yaş değişkeninde 32 ve üstü yaş grupları ile 18-24 ve 25-31 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 32 ve üstü yaş grubunda bulunan çalışanların genç çalışanlara göre tatmin ve örgütsel bağlılık duyguları daha yüksek çıkmıştır.

Pozisyona göre örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($P<0,05$). Çalışanların örgütte üstlendiği sorumluluk neticesinde aldıkları unvanlar attıkça bağlılık, performans ve tatmin duygularının azaldığı görülmüştür.

Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık değişkenlerinde lise ve üstü grubunu oluşturan çalışanlar ile fakülte mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($P<0,05$). Eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını söyleyebiliriz. Çalışanların eğitim durumlarına göre görev performansı incelendiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($P>0,05$). Çalışanların eğitim durumları ile bağlamsal performansları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($P<0,05$). Aynı zamanda çalışanların eğitim durumları ile iş

tatminleri arasındaki ilişki incelendiğinde lise ve üstü grubunda bulunan çalışanlar ile fakülte mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim düzeyleri arttıkça tatmin duygusunun azaldığını söyleyebiliriz.

Çalışanların örgütte çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($P < 0,05$). Çalışan performansı ile firmadaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($P > 0,05$). Çalışanların örgütte kalma süreleri arttıkça bağlılık ve tatmin duygularının arttığı görülmektedir.

Çalışanların toplam çalışma süreleriyle örgütsel bağlılık boyutu arasında 1-5 yıl çalışanlar ile 11 - 15 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütte kalma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığını söyleyebiliriz. Çalışanların toplam çalışma yıllarına göre görev performansı değişkeninde, 1-5 yıl çalışanlar ile 11 - 15 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bağlamsal performans ile toplam çalışma yılları arasında 1-5 yıl çalışanlar ile 11 – 15 yıl arası çalışanlar ve 6 - 10 yıl ile 11 - 15 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Toplam çalışma yılları ile iş tatmini arasında 1-5 yıl çalışanlar ile 11 – 15 yıl arası çalışanlar ve 16 ve üzeri yıl çalışanlar ile 11 - 15 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Toplam çalışma yılı arttıkça çalışanlarda tatmin duygusunun da azaldığı görülmektedir.

Çalışılan bölüm ile örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Araştırmamızın ana konusunu oluşturan iki temel hipotezimiz vardır. Bunlar **H5** ve **H6** hipotezleridir. Araştırmamızın amacı Şirket akademilerinin çalışan performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri üzerinde etkisinin olup olmadığıdır.

H5: Şirket akademilerine katılan ve katılmayan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır. H5 hipotezine uygulanan T-testi sonucunda sadece bağlamsal performans değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($P < 0,05$).

Tespit edilen anlamlı farklılık sonucunda şirket akademilerine katılmayan çalışanların, akademiye katılan çalışanlara nazaran ortalamaları daha yüksek çıkmıştır.

Tüm bu sonuçlar ışığında akademilerin örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini düzeylerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Sadece bağlamsal performans değişkeninde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kariyer akademilerinin ülkemizde yeni önemsenmeye başlanan bir konu olması ve araştırmanın yapıldığı çevre itibarıyla yeterli sayıda akademikli şirketin bulunmaması araştırmanın sonuçlarını etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca, akademiye katılan çalışanlara örgüt tarafından verilen terfi ve gelişim sözlerinin örgüt tarafından yerine getirilmemesinin akademikli çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçların çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. Ancak araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesi için farklı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Araştırmanın bundan sonra yapılacak olan araştırmalara yön göstereceği varsayılmaktadır.

Diğer hipotezimiz olan **“H6: Şirket akademileri ve Yönetici akademilerine katılan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini değişkenleri açısından fark vardır.”** yapılan T-testi sonucu Tablo 33’de gösterilmiştir. Burada önemli bir noktaya değinmek gerekirse şirket akademileriyle yönetici akademileri arasındaki farklılıklardır. Şirket akademileri örgütlerin kendi bünyelerinde kurdukları ve özel hocalardan oluşan bir ekiple mevcut çalışanlarına yüksek lisans ve doktora imkânı sunan kurumsal nitelikli yapılardan oluşmaktadır.

Yönetici akademileriye işe yeni başlayacak olan ya da okuldan yeni mezun olan bireylere yönetici adayı yetiştirme programları sayesinde iş başı eğitimlerle gelişimlerine destek olmayı amaçlayan gerek örgüt bünyesinde gerekse örgüt harici özel bir kurumdan destek alınarak oluşturulan kurumsal yapılardır. Yani şirket akademileri mevcut çalışanların gelişimlerine destek sağlarken yönetici akademileriye yeni mezunların iş sahibi olmasına ve gelişimlerine destek sağlamaktadır.

Ankete katılan çalışanlardan 77'sinin yönetici akademilerinde, 33 çalışmada şirket akademilerinde yer aldığı görülmektedir. Şirket akademilerine katılan çalışanların ortalaması 3,4113, Yönetici akademilerine katılan çalışanların ortalaması ise 3,1725 olarak bulunmuştur. Bu ortalamalara göre şirket akademilerinde yer alan çalışanların, yönetici akademilerinde yer alan çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha yüksek çıkmıştır. Şirket akademilerinde yer alan çalışanların Yönetici akademilerinde yer alan çalışanlara göre bağlılık duygularının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Görev performansı açısından iki değişken arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bağlamsal performans değişkeninde şirket akademilerine katılan çalışanların ortalaması 4,0505, Yönetici akademilerine katılan çalışanların ortalaması 3,6883 olarak bulunmuştur.

Bağlamsal performans değişkeninde bulunan anlamlı farklılığın nedeni çalışanların örgütte geçirdikleri uzun yıllar sonucunda bağlılıkların artmasından kaynaklanmaktadır.

Son olarak iş tatmini değişkeninde şirket akademilerine katılanların ortalaması 3,5394, Yönetici akademilerine katılanların ortalaması ise 3,1351 olarak bulunmuştur. İş tatmini değişkeninde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bunun sebebi çalışanların örgütte kalma süreleri arttıkça tatmin duygularının da arttığı görülmüştür. Tüm bu analizlerin sonucunda **H6** hipotezimiz **kabul** edilmiştir.

Sonuç olarak araştırmamıza ışık tutan iki temel hipotezimiz olan H5 ve H6 hipotezlerimiz incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda H5 hipotezimiz araştırmaya konu olan il itibarıyla yeterli sayıda şirket akademisine sahip şirket olmayışının da etkisiyle istenen sonuca ulaşmamıştır. Araştırmanın ana evrenini oluşturan şirkette araştırmaya katılan akademilerin buldukları örgütte mutsuz olmaları sonucunda verdikleri yanıtlar araştırmanın sonucunun olumsuz çıkmasının etkenlerinden biri olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan akademikli çalışanlar üzerinde şirket akademilerine katılan çalışanların yönetici akademilerine katılan çalışanlara nazaran memnuniyet ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Şirket akademisine katılan çalışanların yönetici akademisinde yer alan çalışanlara göre çalışan performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinde ortalamalarının yüksek çıkmasının sebebinin çalışanların örgütte uzun yıllar bulunması olduğu görülmüştür.

Yapmış olduğumuz bu ampirik çalışma ile ülkemiz akademik literatüründe hakkında neredeyse hiç çalışma bulunmayan şirket akademilerinin iş dünyasına etkileri anlamında katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda şirket ya da yönetici akademilerinde yer alan çalışanlar ile herhangi bir akademide yer almayan çalışanların örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmıştır.

Akademilerin çalışanlar üzerinde olumlu etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Çalışmamız şirket akademilerinin ülkemizde yeni kurulmaya başlanması ve araştırmanın yapıldığı iller itibariyle yeterli sayıda akademikli örgüt bulunmamasından dolayı ulaşılabilecek sonuçlara net olarak varamamıştır. Akademilerin çalışanların bağlılığı, tatmini ve performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Elde edilen verilerin genelleştirilebilmesi için bu alanda yeni çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Yapılacak yeni araştırmaların sonuçlarının karşılaştırılabilmesi için bu çalışmanın öncülük etmesi beklenmektedir. Bu anlamda yapılacak olan yeni çalışmalara ve yöneticilere yardımcı olacağını düşündüğümüz bir takım önerilerimiz mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Yapılan literatür çalışmasında insan kaynağının iş hayatında ne kadar önemli olduğu görülmüştür. Bu anlamda özellikle örgütlerin insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanlarını isteklendirmeleri gerektiği düşünülmektedir..
- Yaptığımız araştırmada evli çalışanların örgütsel bağlılık, bağlamsal performans ve iş tatmini duyguları bekâr çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca göre örgütte bulunan yöneticilerin bekâr çalışanlarının bağlılık, performans ve tatmin duygularını artırıcı önlemler alması gerekir.

Yöneticilerin, çalışanları isteklendirmeleri, sorunlarını dinlemeleri ve başarılarını takdir ederek onları motive etmeleri bekâr çalışanların örgütten uzaklaşmalarının önüne geçebilir.

- Araştırmamızda yaşları genç çalışanların, orta yaş grubunda bulunan çalışanlara göre bağlılık, performans ve tatmin duygularının düşük olduğu görülmüştür. Yöneticilerin öncelikli hedefi genç çalışanları kazanmak olmalıdır. Örgütte kalma süresi artan çalışanların bu sebepten dolayı bağlılık ve tatmin duyguları artmaktadır. Genç çalışanların kişisel gelişimlerine olanak sağlanması ve motivasyonlarının artırılması genç çalışanların kazanılmasına destek sağlayabilir.
- Yöneticilerin, altında çalışan personellerinin aidiyet duygusunu arttırmaları ve onları kariyer gelişimleri açısından yönlendirmeleri ve motive etmeleri gerekir.
- Toplam çalışma süreleri artan çalışanların örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve tatmin düzeyleri, yeni çalışma hayatına atılmış çalışanlara kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Yöneticilerin, yeni mezun ya da çalışma hayatına yeni giren çalışanlarına örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda önemli olduğu hissiyatını kazandırması gerekir.
- Araştırma sonuçlarının olumsuz çıkmasının sebebi olarak şirket akademilerinde yer alan çalışanlara verilen sözlerin yerine getirilmemesi olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda örgütler çalışanlarına, özellikle de akademik eğitim almış personellerine verilen kariyer, terfi ve yükselme sözlerini daha dikkatli vermeli, ayrıca onların önünü açacak imkânların sağlanması konusunda adım atmalıdır.
- Özellikle örgütte bulunan yöneticilerin personellerine karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışları çalışanların bağlılığı açısından son derece önemlidir.

- İşletmelerin amacı çalışanların anlık performanslarını arttırmak değil kalıcı performans artışı sağlamak olmalıdır. Bu sebeple örgütsel bağlılık ve iş tatmini konularına özen gösterilmesi gerekir.
- Çalışanların örgüt içerisinde alınan kararlara katılımlarının sağlanması da bağlılığı arttıracak olan bir diğer unsurdur.
- Örgütte bulunan yöneticilerin çalışanlarıyla olan iyi iletişimi rekabet avantajı sağlayabilir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarıyla iletişimlerine özen göstermeleri gerekir.
- Yöneticilerin, çalışanların kariyer gelişimlerine destek sağlamasının ve başarılı çalışanlarını ödüllendirmesinin bağlılık ve tatmin duygularını arttıracığı görüşündeyiz. Örgütlerin çalışanların beklentileri doğrultusunda ödüllendirmeye gitmeleri, çalışanların örgütten uzaklaşmalarını engelleyeceği varsayılmaktadır.

KAYNAKÇA

Makale Kaynakları

- A.S., & Kirmanen, S. (2010, Mart). Employee Satisfaction and Work Motivation. Mikkeli University of Applied Sciences.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları , 6(473).
- Akça, M., & Yurtçu, B. (2017). Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Görev ve Bağlamsal Performansına Etkisi. International Journal of Academic Value Studies, 3(15), 197-207.
- Akova, O., Emiroğlu, B. D., & Tanrıverdi, H. (2015). Satisfaction and Turnover intent: A Study At Five Star Hotels In Istanbul. Journal of Management, Marketing and Logistics, 2(4), 378-402.
- Aktaş, H., & Gürkan, G. Ç. (2015). İş-Aile ve Aile-İş Çatışması İle Bireysel Performans Etkileşiminde Mesleki Bağlılığın Aracı Rolü: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 16(2), 139-154.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. Akdeniz Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi (79), 112-130.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26, 1-14.
- Anthony, F. J. (1997, Ocak-Şubat). The Three Prototypes of Corporate Universities, Corporate Universities can—and should—be typed according to their mission. Is yours a reinforcer, change manager or shaper? Corporate University Review, 1-4.
- Asan, Y., & Erenler, A. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 203-216.
- Aslan, M., & Yıldırım, A. (2017). Hastanede Çalışan Hemşirelerde Bağlamsal Performans Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği. Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Dergisi, 14(2), 104-111.

- Aşık, Y. A. (2010, Haziran). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi (467), 31-51.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A Literature Review. Management Research and Practice, 3(4), 77-86.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi(24), 58-72.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), 75-97.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi(59), 125-139.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D., & Gilbert, N. L. (1996 , Nisan). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. The Academy of Management Journal, 39(2), 464-482.
- Becker, H. S. (1960, Haziran). Notes On The Concept Of Commitment. The American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.
- Bert, D. L. (2013). Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer Centric Employees. C i v i l E n g i n e e r i n g, 80-81.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi. Beu Akademik İzdüşüm, 2(3), 34-49.
- Bilim, T. v. (2017). Sanayinin İhtiyaç Duyduğu İş Gücü Nitelikleri Raporu. Bilim, Teknoloji ve Sanayi Eğitimi Dairesi Başkanlığı, 1-50.
- Blau, G., & Lunz, M. (1998). Testing The Internal Effect of Professional Commitment to Intent to Leave One's Profession Beyond The Effects of External, Personal and Work-Related Variables. Journal of Vocational Behavior, 52, 260-269.
- Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 121-139.
- Cekmecelioğlu, H. (2006, Haziran). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Turumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi:

- Bir Araştırma. "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 153-168.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. Doğu Üniversitesi Dergisi(7(1)), 48-58.
- Coşkun, A., & Büyükkılıç, D. (2002). Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT'lerde Kurumsal Performans Yönetimi. Verimlilik Dergisi(3).
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 10.
- Çavuş, Ş., & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(1), 18-34.
- Çaylıkoca, A. (2017). Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(1), 1-16.
- Çelik, M. (2018). Üniversite-Sanayi İşbiliğinde Yeni Bir Model: Aselsan Akademi. Yüksek Öğretim Dergisi(7), 1-112.
- Çetin, M., & Kayır, H. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik(1), 40-64.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005, Nisan). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 291-305.
- Dan, M.-C. (2013, Ocak). Why Should University and Business Cooperate? A Discussion of Advantages and Disadvantages. International Journal of Economic Practices and Theories, 3(1), 67-74.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). Human behavior at work : Organizational behavior 7 Edition. New York: McGraw Hill.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 8(15), 115-132.
- Deniz, M., & Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. e-Journal of New World Sciences Academy, 2(2), 101-119.

- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi(29), 37-61.
- Doğar, N. (2016). Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.(20), 1237-1247.
- Dr.P.K.Mishra. (2013, Ekim-Kasım). Job Satisfaction. IOSR Journal Of Humanities And Social Science, 14(5), 45:54.
- Ekici, B. (2002). Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği. Türk İdare Dergisi(436), 135-137.
- Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. PAÜ. Eğitim Fak.Derg.(3), 68-77.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi(4), 51-57.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış, 11(1), 121-136.
- Ferecov, R. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. s. 133-154.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, s. 37-56.
- Gülmez, D. D., & Dört Yol, A. G. (2009). Perakendecilik Sektöründe İş Gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 27-44.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. Doğuş Üniversitesi Dergisi(9 (2)), 174-190.
- Helvacı, M. A. (2002). performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2), 155-169.
- Hoş, C. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 1-24.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 72(17), 555-572.

- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. The Millennium University Journal, (1), 90-103.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007, Ocak). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 119-134.
- İşcan, Y. D., & Sevimli, D. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş. Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 5(1), 55-64.
- İşler, D. B., & Özdemir, Ş. (2010). Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta ili Örneği. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13(2), 115-142.
- Jones, M. L. (1993, March). Role Conflict: Cause of Burnout or Energizer? Social Work;Mar93, 38(2), 136-141.
- Karahan, A. (2009, Nisan). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(23), 421-432.
- Karakoç, A. (2018). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Sigorta Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(4), 1371-1388.
- Karcıoğlu, F. & Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi., 24(3), 140.
- Kaya, F. (2014). Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politilar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma. Manisa.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 535-562.
- Kök, S. B. (2006, 04). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 291-310.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86-115.

- Lam, T., Qiu Zhang, H., & Baum, T. (2001). An Investigation of Employees Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2).
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(4), 309-336.
- McCaul, H. S., Hinsz, V. B., & McCaul, K. D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude toward the Organization. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(1), 80-90.
- Meydan, C. H., Dirik, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016, Eylül). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(14), 50-79.
- Nixon, J. C., & Helms, M. M. (2016). Corporate Universities vs Higher Education Institutions. *Industrial and Commercial Training*, 34(4), 144 -150.
- Ordun, G., & Demirbaş, H. (2012, Şubat). İş Tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim*, 23(71), 100-117.
- Öcel, H. (2013, Haziran). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 395-407.
- Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior Seventh Edition*. America: Wayne State University.

- Sevimli, F., & İşcan, Ö. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. <http://www.onlinedergi.com>, 55.
- Shibin, M. (2006 , Eylül). Organizational Career Management: Researching at Managerial Philosophy level. *Canadian Social Science*, 2(3), 31-37.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*(42), 625-638.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Soysal, A., & Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Sudak, M. K., & Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Şen, B. (2015). TEGEP Kurumsal Akademilere Bakış-1. *TEGEP Bilgi Serisi*(2), 1-20.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlilik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Taşçı, M. (2019). iklimlendirme. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 97-130.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114-134.
- Tsang, D. (2007). Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 270 – 284.

- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmirde'ki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tovim, R. (2015). Kurumsal Akademilere Bakış-1. *TEGEP Bilgi Serisi*(2), 1-20.
- Tunçer, P. (2013, Ocak-Mart). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88).
- Türkay, O., & Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 179-199.
- Uludağ, G. (2018, Haziran). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Ulukuş, K. S. (2016, Mart). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 247-262.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 71-85.
- Üçüncü, Y. K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. *KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü*, 1-67.
- Ünlü, O., & Yürür, S. (2011, Haziran). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(37), 183-207.
- Viltard, D. L. (2014). Are Corporate Universities (CU) Possible In Emerging Countries? A Survey Conducted In Argentina Showed Impacting Results . *Independent Journal of Management & Production*.
- Vroom, V. H. (1964, 7 8). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons. 92.
- Walton, J. S., & Martin, M. C. (2004). *Corporate Universities v Traditional Universities: Comparison through Published Organisation Documentation*. London Metropolitan University, 10-17.
- Wyatt-Nichol, H. (2009). *Best Practices in Corporate Universities*. 1-64. Maryland State Highway Administration Schaefer Center for Public Policy University of Baltimore.

- Yelboğa, A. (2007, Aralık). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Durumu ile İlişkinin Fianans Sektöründe İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 1-18.
- Yelboğa, A. (2012, Nisan). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Ege Akademik Bakış, 12(2), 171-182.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 170-178.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(22), 445-458.

Tez Kaynakları

- Ak, S. (2015, Aralık). Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Değerlendirici Hataları. Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Kırklareli Üniversitesi.
- Akay, O. (2017). Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı İle İlişkisinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği. Isparta: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme:Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Isparta: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Akdağ, D. (2014). Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık (Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği). İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akkaya, T. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması. 1-153. Yayınlanmamış Y.L. Tezi, Haliç Üniversitesi.
- Aksoy, M. (2010). Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi. Yayınlanmamış Y.L. Tezi, T.C. Dokuz Eylül üniversitesi.
- Aktay, D. D. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki ve Askeri Hastanede bir uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Aktuğ, S. (2016). Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.

- Alcan, E. E. (2018 , Şubat). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi, T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Altun, F. (2019). İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Arslan, E. (2017, Ocak). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş tatmini Üzerine Etkisi. Ankara: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.Gazi Üniversitesi.
- Arslan, S. (2015). Denizli İli Merkez İlçelerindeki Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumları. Denizli: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Pamukkale Üniversitesi.
- Aslan, F. (2018, Mayıs). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. Yayınlanmamış Y.L. Tezi.Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Avcı, A. (2016). Stres Faktörü ve Örgütsel İklimin Çağrı Merkezi Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi T.C. Beykent Üniversitesi.
- Avcı, T. (2017). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Otelcilik Sektöründe Bir Uygulama. Gaziantep: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Aybar, S. (2018 , Nisan). Örgütsel Politika Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbuldaki Üniversitelerde Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Aydın, A. (2010, Aralık). Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Yapısal Bir Model. Trabzon: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ayrancı, M. (2018). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Çalışanlar Tarafından Algısı: Tekirdağ Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi.
- Bayrak, Ö. (2017). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları. Ekim: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Sakarya Üniversitesi.

- Bozgül, N. (2018). Stratejik Çeviklik, İş Özerkliği, Örgütsel İletişim, Örgüt Güvenlik İklimi, Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C.İstanbul Arel Üniversitesi.
- Bölükbaşı, K. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık açısından Beyaz yakalı Personelde Farklılaşma: Seramik Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L.Tezi. Beykent Üniversitesi.
- Budak, T. (2009, Aralık). İlk Öğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Maltepe Üniversitesi.
- Can, Ü. (2010). Çalışan Başarısının Arttırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme. İzmir: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çakı, N. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L.Tezi.T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Çakmur, D. H. (2009). İş Betimlemesi Ölçeği'ni Geliştirme ve Uzman Hekimlerde İş Doyumunu Değerlendirme. İzmir: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çerçi, S. (2013). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma. Osmaniye: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Çorbacıoğlu, F. F. (2018). İşyerinde Mobbingin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Y.L.Tezi. T.C. Ufuk Üniversitesi.
- Çömez, F. (2012). Duygusal Zeka - İş Tatmini ilişkisi: Celal Bayar Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma. Manisa: Yayınlanmamış Y.L.Tezi T.C. Celal Bayar Üniversitesi.
- Çukur, Y. (2017, Mayıs). Örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği. 1-91. Yayınlanmamış Y.L. Tezi.
- Demiralp, M. (2018, Mayıs). Personel güçlendirmenin örgütsel güven ve iş tatmini ile ilişkisi: Görgül bir araştırma. Yayınlanmamış Y.L.Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Demircioğlu, M. A. (2017). Çalışanların Otantik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir

- Araştırma; Katılım Bankası Örneği. Ekim: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Doğaç, A. (2017). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği. Van: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Eskibağ, Ş. (2014, Nisan). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumları ile Mesleki Performans Arasındaki İlişki. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Görür, D. (2018). Tükenmişlik Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alüminyum Fabrikası Örnek Olay Çalışması. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Haliç Üniversitesi.
- Gürkan, G. Ç. (2006, Temmuz). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesin'de Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Edirne: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.Trakya Üniversitesi.
- Karakullukçu, İ. (2015, 01). Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Uygulanan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi . Bolu: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi .
- Kaynar, E. (2018). Örgütsel İletişim Doyumunun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Başkent Üniversitesi.
- Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. 1-109. Denizli: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Pamukkale Üniversitesi.
- Kılınç, E. (2016 , Mart). Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği. Kilis: Yayınlanmamış Y. Tezi.T.C. Kilis 7 Aralık Üniversitesi.
- Kır, A. (2018, Mayıs). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi. Niğde: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- Kızıldaş, E. (2017). Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C.Başkent Üniversitesi.

- Kızıldaş, E. (2017). Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C Başkent Üniversitesi.
- Korkmaz, C. (2017). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Uygulama. Giresun: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Giresun Üniversitesi.
- Korkmaz, E. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. Balıkesir: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Balıkesir Üniversitesi.
- Korkmaz, M. (2013). İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Macit, F. (2001, Haziran). İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi
- Mamedov, B. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi T.C. İstanbul Üniversitesi .
- Öner, A. S. (2018). Lojistik Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özellikleri, İşe Karşı Turumları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Okan Üniversitesi.
- Öztürk, Y. K. (2018). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği). İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Beykent Üniversitesi.
- Öztürkei, N. (2015, Ocak). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. Muğla: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Sağlam, U. (2017). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Örgütsel Değişime Olan Etkileri: Bir Alan Araştırması. Edirne: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Trakya Üniversitesi.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sarikaya, Ö. (2014). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş tatmin Düzeylerinin İncelenmesi. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Beykent Üniversitesi.

- Sever, E. (2017, Eylül). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide, İş Doyumunun Ara Değişken Rolü: Sanayi Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Maltepe Üniversitesi.
- Şaklak, Ö. (2018 , Nisan). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği. Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Gazi Üniversitesi.
- Şenergüç, S. (2009). Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Y.L. Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt içi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Y.L. Tezi T.C. Kara Harp Okulu .
- Teke, A. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. İstanbul Gedik üniversitesi.
- Tokmak, M. (2018). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması. Aydın: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Turhan, I. (2010). Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi. İzmir: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Umutlu, F. (2017). Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversite Hastanesi Örneği. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Okan Üniversitesi.
- Urhan, S. (2014, 07). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Denizli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Üçgül, K. (2017). Sosyodemografik ve Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. Koç Üniversitesi.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Ankara: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Ankara Üniversitesi.
- Yavuz, K. (2018, Ocak). Yöneticilerin Algılanan Narsistik Özelliklerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri: Devlet Üniversitesinde Yapılan Bir Araştırma. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Yeğın, A. (2018 , Ocak). Liderlik Tarzlarının alışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Yıldırım, G. (2015). Radyoloji alışanlarında Performans Değerlendirmesi. İstanbul: Yayınlanmamış Y.L Tezi.T.C. Beykent Üniversitesi.
- Yılmaz, A. (2006, Ekim). Öğretmenlerin Performansını Değerlendirmede Kullanılabilecek Grafik Derecelendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi. Ankara: Yayınlanmamış Y.L. Tezi. T.C. Ankara Üniversitesi.
- Yüksel, C. (2018, Mart). Otelcilik Sektöründe Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri alışanları Örneği. Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Nişantaşı Üniversitesi.
- Yüksel, İ. G. (2018). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örnekleminde İncelenmesi. Ankara: Yayınlanmamış Y.L. Tezi.T.C. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.

Kitap Kaynakları

- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Pegem Akademi.
- elik, M. ř., & elik, A. (2008). Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Erdoğan, P. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversite İşletme Fakültesi Yayını.
- Güney, D. S. (2007). Yönetim ve Oranizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction, Harper and Brothers. New York: New York ve Londra: Harper ve Kardeşler.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları.
- Özler, D. E. (2010). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım A.ř.
- Saruhan , ř., & Yıldız, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım A.ř.

İnternet Kaynakları

- Akçay, Ş. (2000, Ocak). Şirket Akademileri Kuruluş Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri. Kasım 14, 2018 tarihinde Aktifegitim:http://www.aktifegitim.com/sirket_akademileri_kurulus_tasarim_ve_danismanlik_egitim_hizmeti.asp
- Altınsoy, T. (2010, Temmuz 10). Kobi Postası Girişimcinin Haber Kaynağı. Kasım 23, 2018 tarihinde <http://www.kobipostasi.net>: <http://www.kobipostasi.net/2010/07/15/mt-programlarina-secilen-adaylar-2-bin-500-lira-maasla-ise-basliyor/>
- Bozkuş, F. (2017, Aralık 6). Ekonomist Online. Kasım 20, 2018 tarihinde <http://www.ekonomist.com.tr>:<http://www.ekonomist.com.tr/yonetim-kariyer/sirketler-calisanlari-akademili-yapiyor.html>
- Bulut, Z. A. (2004, Temmuz). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. Ekim 12, 2018 tarihinde Mevzuat Dergisi: <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#>
- Çakmak, M. (2017, Aralık 15). İK Genç. Eylül 16, 2018 tarihinde <http://www.ikgenc.com>: <http://www.ikgenc.com/2017/12/15/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarshisi-kurami/>
- Demirel, E. (2017, 12 11). industryolog. 09 16, 2018 tarihinde industryolog: <https://industryolog.com/erg-teorisi/>
- Fındıkçı, İ. (2015, 04 21). Sektörel. 11 28, 2018 tarihinde <http://www.sektorel.com>: <http://www.sektorel.com/yazarlar/ilhami-findikci/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlemenin-geregi-ve-yararlari-adresinden-alindi>
- Güçlü, A. (2016, Mart). İkmania. Ekim 10, 2018 tarihinde <http://ikmania.blogspot.com/2016/03/performans-degerlendirmenin-avantajlar.html>: <http://ikmania.blogspot.com/2016/03/performans-degerlendirmenin-avantajlar.html>
- Hamburger Üniversitesi. (2015, Aralık 8). Kasım 19, 2018 tarihinde <https://www.mcdonaldsuniversity.com.br>:<http://www.wikizeroo.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvSGFtYnVyZ2VyX80cbml2ZXJzaXRlc2kjY2l0ZV9ub3RILW1jLTE>
- Hearn, D. R. (2018, Nisan 13). Education in the Workplace: An Examination of Corporate University Models. Kasım 11, 2018 tarihinde <http://www.newfoundations.com>: <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html> adresinden alındı
- <http://www.tdk.gov.tr>. (tarih yok). 10 18, 2018 tarihinde Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=32217

- <https://www.focuspys.com/menu/performans-degerlendirmenin-yararlari-nelerdir>.
(tarih yok).10.09.2018 tarihinde www.focuspys.com:
<https://www.focuspys.com/menu/performans-degerlendirmenin-yararlari-nelerdir>
- İk/Yeni Ekonomi. (2014, Haziran 13). Kasım 13, 2018 tarihinde [http://www.hurriyet.com.tr:http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/kurumsal-akademiler-is-sonuclarini-etkiler-26608654](http://www.hurriyet.com.tr/http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/kurumsal-akademiler-is-sonuclarini-etkiler-26608654) adresinden alındı
- Karaboğa, K. (2014, Haziran 19). Dünya. Kasım 10, 2018 tarihinde www.dunya.com:
<https://www.dunya.com/ekonomi/sirketler-039kurumsal-akademi039-kurma-yarisina-girdi-haberi-249705> adresinden alındı
- MT-Staj Programları. (2017). Kasım 23, 2018 tarihinde www.mtstajprogramlari.com:
<http://www.mtstajprogramlari.com/genc-yetenek-programi/vestel-v-kusagi>
- Mühendisliği, E. (2011, 11 10). Endüstri Mühendisliği. 10 11, 2018 tarihinde <http://enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-14/11277656>:
<http://enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-14/11277656>
- Nicholls, J. (2017, Ekim 29). Ge Reports. Kasım 18, 2018 tarihinde <https://www.ge.com>:
<https://www.ge.com/reports/inside-crotonville-ges-corporate-vault-unlocked/>
- Nogay, P. (2009, Nisan 06). Kariyer Rehberi. Kasım 21, 2018 tarihinde <https://www.kariyer.net/>:
<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/teknosanim-gelecege-yatirimi-teknosa-akademi/>
- Öz, İ. (tarih yok). Alderfer Erg teori. 09 16, 2018 tarihinde www.academia.edu:
https://www.academia.edu/8901458/Alderfer_Erg_teorisi?auto=download
- Özpehlivan, İ. A. (2013, Aralık 18). Yetenek Yönetimi. Ekim 17, 2018 tarihinde <http://www.yetenekyonetimi.co>:
<http://www.yetenekyonetimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html> adresinden alındı
- Pandey, U., & Sharma, N. (2010, 09 09). Corporate University. 11 11, 2018 tarihinde www.slideshare.net:
<https://www.slideshare.net/umapandey/corporate-university>
- Parkhurst, T. (2006). Toyoland. Kasım 22, 2018 tarihinde <https://www.toyoland.com>:
<https://www.toyoland.com/toyota/university.html> adresinden alındı
- Peters, M. (2009, Ocak 14). Leader. Kasım 17, 2018 tarihinde <http://www.leader.co.za>:
<http://www.leader.co.za/infocentrearticle.aspx?s=5&c=4&a=1045&p=2>

- Redmond, B. F., & Lane, Ç. D. (2016, Kasım 06). Confluence. Kasım 29, 2018 tarihinde [www.wikispaces.psu.edu:https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction](https://wikispaces.psu.edu:https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction)
- Rio, A. (2018, Mayıs 03). Chief Learning Officer. Kasım 10, 2018 tarihinde www.clomedia.com:https://www.clomedia.com/2018/05/03/future-corporate-university/
- Rosenberg, M. (2017, Ocak 10). Learningsolutionsmag. Kasım 17, 2018 tarihinde <https://www.learningsolutionsmag.com:https://www.learningsolutionsmag.com/articles/2184/marc-my-words-why-many-corporate-universities-fail-and-some-dont>
- Sözer, B. Ö. (2017, Eylül 06). İK/Yeni Ekonomi. Kasım 20, 2018 tarihinde <http://www.hurriyet.com.tr:http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/sirket-akademisi-online-egitim-platformu-oldu-40119947>
- Stevenson, S. (2014, Haziran 09). Slate. Kasım 19, 2018 tarihinde <https://slate.com:https://slate.com/business/2014/06/ges-crotonville-management-campus-where-future-company-leaders-are-trained.html>
- Tdk. (2006, Eylül 26). Kasım 24, 2018 tarihinde http://www.tdk.gov.tr: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bf9c4486e0de0.77072785
- Topaloğlu, T. (2018). E-Motivasyon. Eylül 16, 2018 tarihinde www.e-motivasyon.net:https://www.e-motivasyon.net/herzbergin-iki-faktor-kurami-two-factor-theory.html
- Turan, M. (2018, Haziran 07). Şirket Haberleri. Kasım 23, 2018 tarihinde www.aa.com.tr:https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/finans/vestel-teknoloji-akademisi-odul-kazandi/645134 adresinden alındı
- Türel, İ. (2018, 03 01). Gorgon Dergisi. 09 16, 2018 tarihinde Gorgon Dergisi: <http://gorgondergisi.org/maslowun- ihtiyaclar-hiyerarshisi/> adresinden alındı
- Tyler, K. (2012, Nisan 1). Advantages of Corporate Universities. Kasım 14, 2018 tarihinde www.shrm.org:https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0412tyler3.aspx
- Tyler, K. (2012, Nisan 01). Shrm Society For Human Resource Management. Kasım 11, 2018 tarihinde www.shrm.org:https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0412tyler2.aspx
- Üzmez, İ. T. (2012, Haziran 9). Geleneksel Performasn Değerlendirme Yöntemleri. Ekim 11,2018 tarihinde irfantansuzmez: <http://irfantansuzmez.blogspot.com/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html>

- Vestel Kariyer. (2015). Kasım 23, 2018 tarihinde www.vestelkariyer.com:
<https://www.vestelkariyer.com/vestelde-kariyer/vestel-teknoloji-akademisi-nedir>
adresinden alındı
- Wagner, C. (2018, Mayıs 10). E-Learn. Aralık 03, 2018 tarihinde
<https://elearnmagazine.com>:<https://elearnmagazine.com/how-to-create-a-corporate-learning-program-starting/>
- Walters, N. (2015, Ekim 24). Business Insider. Kasım 19, 2018 tarihinde
<https://www.businessinsider.com>:<https://www.businessinsider.com/mcdonalds-hamburger-university-2333>
- Wiggenhorn, W. (1990, Temmuz-Ağustos). Harvard Business Review. Kasım 20, 2018 tarihinde
<https://hbr.org>:<https://hbr.org/1990/07/motorola-u-when-training-becomes-an-education>
- Yetimoğlu, S. (2015, Ocak 12). <https://selinyetimoglu.com>. Kasım 10, 2018 tarihinde ACC
Profesyonel Kariyer Koçu & Kurucu Mutluluk Danışmanı@FunOfis:
<https://selinyetimoglu.com/2015/01/12/sirketin-gelecegine-yatirim-merkezi-kurumsal-akademi/>

EKLER

EK (1)

ANKET FORMU

Bu anket formu Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “*Şirket (Kariyer) Akademiklerinin Çalışan performansı, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığa etkisi*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Asena GÜLOVA

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)

Suray ÖZTÜRK

Celal Bayar Üniversitesi

İşletme Bölümü

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2.Yaşınız: 18 – 24 ()

25 -31 ()

32 – 38 ()

39 – 45 ()

46 ve Üstü ()

3.Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()

4.Eğitim Seviyeniz:

Lise ()

Yüksekokul ()

Fakülte ()

Yük.Lisans ()

Doktora ()

5. Sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz:

- Ofis Elemanı ()
Uzman/Sorumlu ()
Müdür Yardımcısı ()
Müdür ()
Diğer ()

6. Firmadaki Çalışma Süreniz?

- Bir Yıldan Az ()
1 – 5 Yıl ()
6 – 10 Yıl ()
11 -15 Yıl ()
16 ve Üstü Yıl ()

7. Toplam Çalışma Süreniz?

- Bir Yıldan Az ()
1 – 5 Yıl ()
6 – 10 Yıl ()
11 -15 Yıl ()
16 ve Üstü Yıl ()

8. Kariyer Akademilerinden birinde yer aldınız mı?

- Evet ()
Hayır ()

9. Hangi Kariyer Akademisinde Yer Aldınız?

- Şirket Akademisi ()
Yönetici Akademisi ()

10. Şirket(Teknoloji) Akademisinde kaç yıl eğitim aldınız?

- Bir Yıldan Az ()
1 – 2 Yıl ()
3 – 4 Yıl ()
4 ve Üzeri Yıl ()
Eğitim Almadım ()

11. Yönetici (MT) Akademisinde kaç yıl eğitim aldınız?

- Bir Yıldan Az ()
1 – 2 Yıl ()
3 – 4 Yıl ()
4 ve Üzeri Yıl ()
Eğitim Almadım ()

12. Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz?

- Ar-Ge
- Kalite
- İthalat/İhracat
- Tedarik
- Mali İşler
- İnsan Kaynakları
- Planlama
- Satın Alma
- Dış Ticaret
- Diğer

13. Hangi Fakülteden Mezunsunuz?

- Mühendislik
- İktisadi ve İdari Bilimler
(Bankacılık, Dış Ticaret vb)
- Fen Edebiyat Fakültesi
- Eğitim Fakültesi
- İşletme Fakültesi
- Diğer Fakülteler

SORU NO	Aşağıda çalıştığınız kurum ile ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1	Geleceğimin firmaya yakından bağlı olduğunumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Eğer firmanın iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yeterli Bilgi Sağlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Gerektiğinde firmanın iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Firma ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Şirket (Teknoloji) akademisi kariyer gelişimime katkı sağladı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Yönetici Adayı (Management Trainee) programı kariyer gelişimime katkı sağladı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

SORU NO	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.(Görev performansı)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşini başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum. (Bağlamsal Performans)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kendüşlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

SORU NO	Size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	İşim benim için bir hobi gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	İşimden çok keyif alıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)