

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**

**KARİYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
GONCA KILIÇ**

ANKARA – 2008

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**

**KARİYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
GONCA KILIÇ**

**Danışman
Doç. Dr. YÜKSEL ÖZTÜRK**

ANKARA - 2008

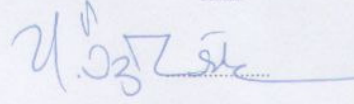
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI ÖRNEĞİ

Gonca KILIÇ'ın "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 24.07.2008 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

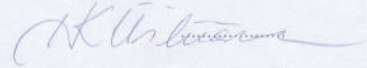
Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK



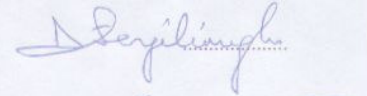
Üye: Prof. Dr. Halil ÜLKER



Üye: Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN



Üye: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU



Üye: Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ



ÖNSÖZ

Bu çalışmada; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile örgütsel bağlılığa ilişkin kuramsal bilgilere yer verilerek, beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Bilindiği gibi, bilimsel araştırma sürecini oluşturan; konu seçimi, amacın ve hipotez(ler)in belirlenmesi, yöntem ve bulgular aşamalarında araştırmacının ilgili alana ilişkin yeterliği, motivasyonu, planlaması ve uzman görüşlerinin katkısı -söz konusu araştırmanın bilimsel değeri açısından- oldukça önemlidir. Bu çerçevede, bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde pek çok kişinin yardımı olmuştur.

Öncelikle, titizlikle çalışmanın her aşamasında rehberlik yapan ve ilkeli davranışlarını her zaman örnek aldığım/alacağım danışman hocam Sayın Doç.Dr. Yüksel ÖZTÜRK'e teşekkürü borç bilirim. Çalışma sürecinde, görüş ve önerilerinden her zaman yararlandığım Sayın Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN, Sayın Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU, Sayın Prof. Dr. Azize TUNÇ HUSSEIN, Sayın Prof. Dr. Halil ÜLKER, Sayın Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAAŞ ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU'na teşekkür ederim. Diğer taraftan, gerek lisans gerekse lisansüstü eğitim sürecinde bilim ve eğitimin gücüne inancımı pekiştiren Sayın Prof. Dr. H. Nihat BİLGİN, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL ve Sayın Prof. Dr. Erkan ÖNGEL'e çok şey borçlu olduğumu belirtmek isterim.

Çalışmada desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen; Sayın Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI, Sayın Dr. Akyay UYGUR, Sayın Yrd. Doç. Dr. Selma MEYDAN UYGUR, Sayın Araş. Gör. Elbeyi PELİT, Sayın Okutman Yalçın ASLANTÜRK, Sayın Mustafa BAYIR ve ismini belirlemediğim tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca, maddi ve manevi yardımlarını her an yanımda hissettiğim annem, babam, abim ve çalışmanın her aşamasında bilgi ve motivasyon açısından beni destekleyen sevgili eşim Öğr.Gör. İbrahim KILIÇ'a sonsuz teşekkürler.

Gonca KILIÇ

**Sevgili Eşim ve
Canım Oğlum'a**

ÖZET

KARIYER YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Kılıç, Gonca

Doktora, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

Mayıs-2008

Örgütlerin artan rekabet ortamında devamlılığını sağlayabilmesi amacıyla en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu etkili bir şekilde kullanması gerekir. Örgütlerde verimliliği etkileyen en önemli faktörün insan olduğu gerçeği motivasyon, işgören tatmini, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların önemini giderek artırmaktadır. Bununla birlikte, bu kavramların birbirleriyle ilişkisinin saptanması, örgütsel politikaların belirlenmesinde etkili olabilecektir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerek ulusal gerekse uluslararası çalışma sayısının çok sınırlı olması ve özellikle turizm alanında Türkiye’de buna ilişkin yapılmış bir çalışmaya rastlanmaması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak Türkiye’de çeşitli illerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 1084 işgörene anket uygulanmıştır.

Çalışanların beş yıldızlı otel işletmelerindeki kariyer yönetimi sistemi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin, ikinci bölümde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye ilişkin toplam 42 adet ifade bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların bireysel özelliklerine yönelik çeşitli sorular yer almaktadır.

Bu araştırmada çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan tutumsal ve davranışsal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilişkili ölçümler için t testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Diğer taraftan, ankete katılanların örgütsel bağlılık ile kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların kariyer yönetimi sistemi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile belirlenmiştir.

Araştırmada, katılımcıların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetlerin orta seviyede uygulandığı ve buna bağlı olarak da çalışanların örgütsel bağlılığının orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık ile kariyer yönetimi sistemi arasında $r=0,74$ düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve en önemli etkiye sahip değişkenin ise kariyer planlama olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN CAREER MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON THE FIVE-STAR ESTABLISHMENTS

Kılıç, Gonca

Doctorate, Division of Tourism Management Education

Supervisor: Associate Prof. Yüksel ÖZTÜRK

May-2008

Human factor is one of the most important resources within an organization. Therefore, this significant factor should be utilized in an effective way by the organizations in order to survive in the increasing competition environment. Human factor is the most prominent one which affects the productivity in the organizations and it increases the importance of such concepts as motivation, workers' satisfaction, career management and organizational commitment. Furthermore, it may be effective to determine the relations of these concepts among each other in the process of deciding organizational policies.

One of the underlying factors leading to this study is the fact that no study into tourism field on the issue has been conducted and apart from tourism, the number of the study on the relation between career management and organizational commitment is quite limited both at international and national level. Hence, this study set out to explain the relation between career management system (career management, career planning and career development) and organizational commitment through an empirical study conducted at the five-star hotel establishments. In order to serve this purpose, the questionnaire form was applied to 1084 employees at the five-star hotel establishments operating in various provinces in Turkey.

The questionnaire form is composed of three sections. In the first section, there are statements on career management, career planning and career development applications, in the second section statements on 42 statements aiming to identify the organizational commitment level of the employees. In the third section of the questionnaire, there are some questions on individual characteristics of the employees.

In the study, to the opinions of the participants, a significant discrepancy was tested among career management, career planning and career development applications and attitudinal and behavioral commitment level, which are the sub-dimension of organizational commitment with paired-samples t-test and repeated measures anova tests. On the other hand, it has been analyzed whether the opinions on organizational commitment and career management, career planning and career development differs significantly according to individual attributes through independent-samples t-test and one way anova. In addition to this, the relation between the opinions on career management system applications and organizational commitment levels were described.

In the research, it was found out that the opinions on career management systems are more positive than those on career development and career planning applications. It was observed that activities on career management system were applied at moderate level and accordingly the organizational commitment level of the employees was moderate as well. Furthermore, it was found out that there is a strong relation between organizational commitment and career management system at $r=0,74$ level in positive direction. Moreover, it was found out that the variables of career management, career planning and career development have an important influence on organizational commitment and the variable with the most importance is career planning.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

I. BÖLÜM.....

GİRİŞ

1.1. Problem	9
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	1
1.3. Varsayımlar	12
1.4. Sınırlılıklar.....	12
1.5. Tanımlar	13

II. BÖLÜM.....

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Yönetim Sistemi

2.1.1. Kariyer Kavramı.....	16
2.1.1.1. Kariyer Yolları, Özellikleri ve Çeşitleri	19
2.1.1.2. Kariyer Kalıpları.....	20
2.1.2. Kariyer Evreleri.....	21
2.1.3. Kariyer Yönetimi	23
2.1.3.1. Kariyer Yönetiminin Önemi	26
2.1.3.2. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulama Süreci	27
2.1.3.3. Örgütlerde Kariyer Yönetimi İlkeleri	31
2.1.3.4. Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri	32
2.1.3.5. Kariyer Yönetiminde Birey Örgüt Bütünleştirilmesi	34

2.1.4. Kariyer Planlama.....	35
2.1.4.1. Kariyer Planlamanın Önemi.....	36
2.1.4.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama Süreci.....	37
2.1.5. Kariyer Geliştirme.....	43
2.1.5.1. Kariyer Geliştirme Yöntemleri.....	44
2.1.5.1.1. İş Başarımını Eğitmenliği ve Danışmanlığı	44
2.1.5.1.2. Kariyer Danışmanlığı	45
2.1.5.1.3. Kariyer Rehberliği.....	46
2.1.5.1.4. Kariyer Merkezleri	46
2.1.5.1.5. Koçluk	47
2.1.5.1.6. Eğitim ve Geliştirme Programları	48
2.1.5.1.7. İş Zenginleştirme	49
2.1.5.1.8. İş Rotasyonu	49
2.1.6. Kariyer Sorunları.....	50
2.1.6.1. Başlangıç Dönemi Sorunları	51
2.1.6.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	51
2.1.6.3. Kariyer Sonu Sorunları	52
2.1.6.4. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar	52
2.2. Örgütsel Bağlılık	55
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	55
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi	57
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	59
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	61
2.2.4.1. Tutumsal Bağlılık	61
2.2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	62
2.2.4.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	64
2.2.4.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	65
2.2.4.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	66
2.2.4.1.5. Tutumsal Bağlılık ile İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması	68

2.2.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	69
2.2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	70
2.2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	71
2.2.4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	72
2.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	74
2.2.5.1. Bireysel Faktörler	75
2.2.5.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet	75
2.2.5.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş	76
2.2.5.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim.....	77
2.2.5.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem.....	78
2.2.5.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Diğer Bireysel Faktörler.....	79
2.2.5.2. İş Özellikleri Faktörü	80
2.2.5.2.1. İş Yükü	81
2.2.5.2.2. İşin İçeriği.....	82
2.2.5.2.3. Çatışma Yönetimi	82
2.2.5.2.4. İş Tatmini.....	84
2.2.5.3. Yönetimsel Faktörler	86
2.2.5.3.1. Ücret.....	86
2.2.5.3.2. Liderlik	87
2.2.5.3.3. Yükselme.....	88
2.2.5.3.4. Sosyal İmkanlar	89
2.2.5.4. Diğer Faktörler	90
2.2.6. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Sonuçları	91
2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans	92
2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme - Devamsızlık	93
2.2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Stres	94
2.2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgören Devri – İşten Ayrılma Niyeti.....	96

III. BÖLÜM	
YÖNTEM.....	100
3.1. Verilerin Toplanması.....	100
3.2. Evren ve Örneklem	101
3.3. Verilerin Analizi	106
IV. BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUMLAR.....	110
4.1. Bireysel Özelliklere İlişkin Bulgular	110
4.2. Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılığa Ait Faktör Analizi.....	114
4.3. Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Bulgular	116
4.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	122
4.5. Kariyer Yönetim Sisteminin Çalışanların Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	125
4.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çalışanların Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	130
4.7. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	134
V. BÖLÜM.....	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKÇA	152
EKLER.....	180
ÖZGEÇMİŞ.....	183

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 2.1.: Klasik ile Modern Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	18
Tablo 2.2.: Kariyer Planlama Sürecinde Örgütsel ve Bireysel Amaçlar.....	38
Tablo 2.3.: Kariyer Stratejileri ve İçerikleri.....	42
Tablo 2.4.: Örgüte Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	58
Tablo 2.5.: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	73
Tablo 3.1.: Araştırma Kapsamındaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Konumu ve Buldukları Şehre Göre Örneklemin Dağılımı.....	105
Tablo 4.1.: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımı.....	110
Tablo 4.2.: Katılımcıların İşletmeye Ait Özelliklerine İlişkin Dağılımı	111
Tablo 4.3.: İşletmedeki Çalışma Süresinin Otelin Konumuna Göre Dağılımı.....	112
Tablo 4.4.: İş Değiştirme Sayısının Otelin Konumuna Göre Dağılımı.....	113
Tablo 4.5.: Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı.....	114
Tablo 4.6.: Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Alt Boyutların Faktör Yükleri....	114
Tablo 4.7.: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı....	115
Tablo 4.8.: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Faktör Yükleri.....	116
Tablo 4.9.: Kariyer Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	116
Tablo 4.10.: Kariyer Planlama Uygulamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	118
Tablo 4.11.: Kariyer Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler...	119
Tablo 4.12.: Kariyer Yönetim Sistemi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	121
Tablo 4.13.: Tutumsal Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	122
Tablo 4.14.: Davranışsal Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	123
Tablo 4.15.: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	125
Tablo 4.16.: Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	126
Tablo 4.17.: Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	128

Tablo 4.18.: Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Otelin Konumuna Göre Karşılaştırılması.....	129
Tablo 4.19.: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	131
Tablo 4.20.: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Çalışanların İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması.....	133
Tablo 4.21.: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Otelin Konumuna Göre Karşılaştırılması.....	134
Tablo 4.22.: Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	135
Tablo 4.23.: Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	136
Tablo 4.24.: Otelin Konumuna Göre Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	138
Tablo 4.25.: Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	139
Şekil:1.1.: Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Olarak Geliştirilen Model.....	7
Şekil 2.1.: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	74

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı ilerleme, gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan her alanda birçok değişim yaratmıştır. Geçtiğimiz yüzyılın sonlarında örgütlerde yaşanan büyük değişimlerin başında insan kaynakları yönetimi gelmektedir. İş dünyasında rekabet koşullarının artmasıyla birlikte örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için değişimi yönetme ve en önemli kaynaklarından biri olan insana yönelik uygulamalar, dikkate alınması gereken en önemli konulardır. Bununla birlikte, örgüt yapılarında oluşan değişiklikler ve iş tanımlarında meydana gelen farklılıklar özellikle kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır.

Örgütlerde gerçekleşen değişim çerçevesinde işgörenler için bireyselliğin önemi de giderek artmış ve yaşam standartlarının yükseltilmesi düşüncesi ile örgüt içerisinde yükselme, daha iyi bir statüde iş bulabilme veya meslek değiştirme gibi imkanlar önem kazanmıştır. Gerek örgütsel gerekse bireysel açıdan meydana gelen bu değişiklikler doğrultusunda kariyer yönetimi de özellikle son yıllarda üzerinde önemle durulan kavramlardan biri haline gelmiştir.

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yöneticileri tarafından işgücü ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve işgörenlerin kariyer hedeflerini başarmalarını sağlayan bir süreçtir. Kariyer yönetiminin etkili bir şekilde uygulandığı örgütlerde işgörenlerin, belirli periyotlarda nereye ve hangi statüye geleceklerini bilmesi veya tahmin etmesi mümkündür. Kariyer planlama ise bir işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek, örgüt içindeki ilerleyişinin veya yükseltilmesinin planlanması anlamına gelmektedir. Örgütsel kariyer planlama, örgütlerin işgörenlerini en verimli şekilde kullanması ve örgüt kaynaklarının amaçlara en rasyonel biçimde tahsis edilmesi için gereken çalışmaları organize etmesini sağlayacak stratejik öneme sahip kararların alınmasında son derece önemli bir uygulama olarak görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s.119; Şimşek vd., 2004, s.93).

Değişimin çok hızlı yaşandığı çağımızda işgörenlerin eğitim ve öğrenim programları sonucunda bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutma fırsatına sahip olmaları önem kazanmıştır. Bireyler işlerini en verimli şekilde sürdürmek için sürekli yeni ve daha iyi yöntemler öğrenmek durumundadır. Bu nedenle, işgörenler hem kariyer hedefleri doğrultusunda rekabet edebilmeyi hem de üyesi oldukları örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayabileceklerdir. Bu nedenle, örgüt içinde yaşam boyu öğrenme fırsatının yaratılması hem örgüt hem de birey açısından önemli bir yatırımdır (Çalık ve Ereş, 2006, s.48).

İşgörenlerin, yeni teknolojiyle kendisini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler elde etme arzusu taşıması kariyer geliştirme kavramını gündeme getirmiştir. Kariyer geliştirme uygulamaları, işgörenlerin kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan ve işgörenin tüm çalışma hayatını kapsayan uzunca bir süreçte gerçekleştirilir. İşgörenlerin geliştirilmesi ve dolayısıyla nitelikli insan kaynağına sahip olabilme ve diğer işletmelerle rekabet edebilme durumunda olmak için örgütler çeşitli kariyer geliştirme yöntemleri kullanmaktadır. Bu yöntemlerden başlıcaları; iş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme programlarıdır. Örgütler söz edilen bu programlardan işletmenin ve işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap verecek, örgüt yapısına, pozisyonlara ve işin gereklerine en uygun olanı belirleyerek uygularlar.

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının örgütler açısından önemli olmasının temel nedenleri; örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun sağlanması, takım çalışması, istihdam anlaşmalarının değişmesi ve öğrenen örgütlere doğru eğilimin artması, işgören devir hızının yüksekliği ve işgören verimliliğinin artırılması gibi konularda belirleyici bir unsur olmalarıdır. Kariyere ilişkin bu kavramların özellikle işgören tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi örgütler açısından oldukça önemlidir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgili olup, işgörenleri örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynar. Örgütsel bağlılık genel olarak, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflama, farklı

disiplinlerdeki özellikle örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanındaki araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaşımlarından dolayı yapılmaktadır.

Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar daha çok bağlılığı tutumsal ve duygusal açısından ele alırken sosyal psikologlar ise, bağlılığı davranışsal açıdan incelemiştir. Davranışsal bağlılık daha çok bireyin kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılık türü olup, tutumsal bağlılık ise, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Çöl, 2004, s.36).

İşgörenlerin işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması, işgören devir oranının yükselmesi gibi olumsuzluklar örgütsel bağlılığının düşük olmasından kaynaklanabilir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık stresin artması ve performansın azalması gibi negatif davranışsal sonuçlara da neden olabilmektedir.

Hizmet sektöründe ve özellikle bu sektörün önemli bileşeni olan konaklama işletmelerinde işgörenlerin tutum ve davranışları, müşteri tatminin sağlanması açısından diğer sektörlerle göre daha fazla önem taşımaktadır. Zira, işgören devir hızı diğer sektörlerle göre yüksek olan turizm sektörü emek yoğun bir sektör olup bu alanda faaliyet gösteren örgütlerin (işletmelerin) başarısı büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. İşten sağlanan tatmin ile birlikte verimliliğin artması ve işgörenlerin örgüte karşı olumlu tutum geliştirmeleri örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde; kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar doğrultusunda problemin belirtilmesi, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık literatürüne yönelik olarak kuramsal ve kavramsal çerçeve sunulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde yer alan yöntem başlığı altında, verilerin toplanması, evren-örneklem ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamaya ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular başlığı altında, beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetici ve işgörenlerin demografik ve işletmeye ait özellikleri, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri, söz konusu görüşlerin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması ve kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki amaca uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak verilmiştir. Ayrıca,

dördüncü bölümde araştırmada kullanılan ölçeğe ait faktör ve güvenilirlik analizine yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde ise, konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar ve elde edilen bulguların tartışılması çerçevesinde sonuç ve öneriler sunulmuştur.

1.1. Problem

Örgüt ve işgörenin amaçlarının bütünleştirilmesine olanak sağlayan çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarına destek sağlayarak, işgörenlerin örgüte bağlılığını ve verimli çalışma isteğini arttıran bir faktör olabilmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların güdülenmesini ve örgütle bütünleştirilmesine neden olmaktadır (Ölçer, 1997, s.88). İşgören, amaçlarına ulaşmada örgütün destek olacağını kabullenirse, örgütle işbirliği içine girmesi daha kolay olabilmektedir (Akat vd., 2002, s.108).

Kariyer yönetimine ilişkin yapılmış pek çok araştırma (Hughes, 1958; Hall, 1976; Schein 1978; Arthur vd., 1989; McEnrue, 1989; Herriot, 1993; Baker, 1998; Jiang ve Klein, 2000; Semler vd., 2002; Baruch ve Budhwar, 2006; Çabuk, 2007; Verbruggen vd., 2007; Cheramie vd., 2007) vardır. Bu araştırmalarda, örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetleri değerlendirilmekle birlikte kariyer yönetimi ile verimlilik, motivasyon ve performans arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Kariyer ve kariyer yönetimine ilişkin turizm sektöründe yapılan araştırmalar (Montgomery ve Rutherford, 1994; Ladkin ve Riley, 1996; Airey ve Frontistis, 1997; Kozak, 1999; Cothran ve Combrink, 1999; Ladkin ve Juwaheer, 2000; Kozak, 2001; Ladkins ve Laws, 2000; Ladkin 2002; Ng ve Pine, 2003; McCabe, 2008) incelendiğinde, uygulamaların çoğunluğunun konaklama işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Türkiye’de kariyer yönetimi konusunda turizm alanında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Sabuncuoğlu (2003) tarafından yapılan araştırmada Erzurum’da kış turizmine yönelik faaliyet gösteren otellerin (orta-üst kademe)

yöneticileri ve çalışanlarının örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamaları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin örgütsel kariyer yönetimi algılama düzeylerinin oldukça düşük olduğu, işgörenlerin ise, kariyer yönetimi konusunda yeterince tatmin olmadığı belirtilmiştir.

Kozak (1999), Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köylerinin insan kaynakları bölümü müdürlerinin kariyer planlaması konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, gerek 1. sınıf tatil köyü gerekse otel işletmelerinde tam anlamıyla kariyer planlaması işlevine yönelik bir uygulamanın olmadığını ifade etmiştir.

Türkiye'de örgütsel bağlılığa ilişkin farklı disiplinlerde bir çok araştırma (İbicioğlu, 2000; Ceylan ve Demircan, 2002; Tekin, 2002; Örs vd., 2003; Özdevecioğlu, 2003) yapılmasına karşılık konuyla ilgili turizm alanında yapılan araştırma sayısı çok sınırlıdır.

Sökmen (2000) tarafından örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde uygulanan araştırmada, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bunun sonucunda da işgören performansının olumlu yönde etkilendiği ifade edilmiştir.

Yalçın ve İplik'in (2005), örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Adana'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan departman yöneticileri üzerinde uygulanan araştırmaya göre, çalışanların örgütsel bağlılıklarının cinsiyet, medeni durum ve buldukları otelde çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Özdipçiner ve Kalınkara (2005) tarafından Denizli'de faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüte yönelik düşünce ve bağlılık durumlarını tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%55,8) örgütsel bağlılığa ilişkin olumsuz görüş belirtmişlerdir. Buna göre, örgüte bağlılık duymadıklarını ve örgütte çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Turizm alanı dışında farklı alanlardan mezun olanların işe başladıktan sonra kariyerlerinin ilk basamaklarından itibaren

beklentilerini tespit etmek ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla bazı araştırmalar (Wanuos vd., 1992; Irwing ve Meyer, 1994; Decotiis ve Summers, 1987) yapılmıştır. Yapılan araştırmaların genelinde kariyer beklentilerinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı etkilediği ortak bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

Sturges vd.'nin (2000) mezun öğrencilerin tutum ve davranışlarının incelemek üzere yaptıkları araştırmada, örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Sturges ve Guest (2001), işe yeni başlayan bireylerin kariyerlerinin ilk yıllarında örgütsel bağlılıklarını ve örgüttten ayrılma niyetlerini hangi faktörlerin etkilediğini incelemek amacıyla üç yıldır çalışan toplam 50 işgören üzerinde uyguladıkları araştırmada, merkezi yönetimden kaynaklanan çeşitli nedenler, işgörenlerin kariyer yönetimi açısından desteklenmesi durumu ve kariyer geliştirme yöntemleri hakkında önceden bilgi verilmesi gibi faktörlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği belirtilmiştir. Sturges vd. (2002), okuldan mezun olan ve kariyerinin ilk on yılı içerisinde bulunan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel kariyer yönetimi açısından desteklenen işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

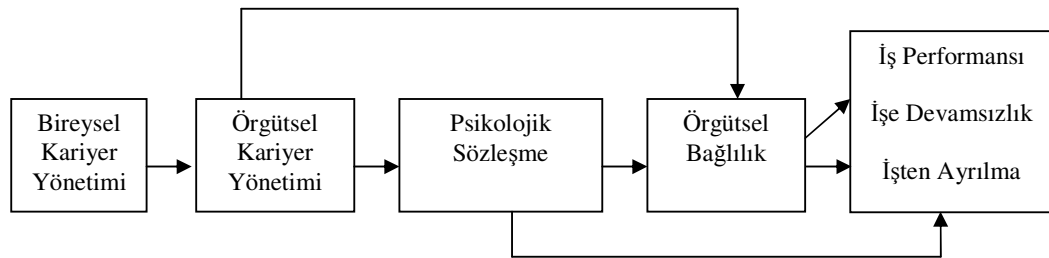
Sturges vd., (2005) tarafından yapılan başka bir araştırmada da, kariyer yönetiminin örgüt tarafından desteklenmesinin işgören üzerinde olumlu etki yaratarak örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir. Özellikle örgütsel kariyer yönetiminin Meyer ve Allen'in (1997) yaklaşımındaki duygusal örgütsel bağlılık ve iş performansını etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kariyer yönetiminin işe devamlılık, işe geç gelme ve işten ayrılma niyeti gibi bireyin örgüte olan davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Hall vd. (2004) tarafından hastanede çalışan 144 hemşire üzerinde uygulanan araştırmada, kariyer planlama ve kariyer geliştirme programlarına yönelik memnuniyetin yüksek örgütsel bağlılık ve düşük seviyede devamsızlık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, Granrose ve Portwood (1987), örgüt tarafından gerçekleştirilen kariyer yönetimi uygulamalarının ve kariyer yolları hakkında gerekli bilgiler sunulmasının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinin olmadığını ifade etmiştir.

Kariyer geliştirme nin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmalarda (Tannenbaum vd., 1991; Ashworth ve Saks, 1996; Arnold ve Mackenzie, 1999) kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Morris vd. (1993), yeni mezun olanların kariyerleri için uygulanacak kariyer geliştirme imkanları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir korelasyon olduğunu belirtmişlerdir.

Sturges ve Guest'e (2001) göre, mezun olmuş kişilerin gelecekte istekli olarak çalışabilmelerinin odak noktasını daha çok kariyer başarılarına bağladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, mezunların ilgi duydukları işlerde çalışmaları için kendilerine uygun eğitim ve gelişim programlarının sunulmasını, kariyerlerine ilişkin fırsatlar konusunda bilgilendirmelerini ve kariyer yönetimine ilişkin uygulamalarının gerekliliğini vurgulayarak, bu durumun örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğini ifade etmişlerdir.

Robinson ve Morrison (1995) kariyer yönetiminin direkt olarak örgütsel bağlılığı etkileyen bir kavram olmadığını asıl olarak kişinin kendisini örgüt ile psikolojik sözleşme yapılmış olarak gördüğü ve sonucunda da örgüte bağlılık duyduğunu ifade etmişlerdir.



Şekil 1.1.
Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Olarak Geliştirilen Model

Kaynak: Sturges, vd., 2005: 821.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Sturges vd., (2005) tarafından geliştirilen ve Şekil 1.1.'de verilen modelde, Robinson

ve Morrison'un (1995) görüşleri desteklenmektedir. Kariyer yönetiminin işgörenin istekleri ve amaçları ile orantılı olarak örgüt tarafından gerçekleştirilmesi, birey ve örgüt arasında bir psikolojik sözleşme (Shore ve Tetrick, 1994; Hiltrop, 1995; Robinson, 1996; Morrison ve Robinson, 1997; Foot ve Hook, 2002; Boxall ve Purcell, 2003) yapılmış gibi işgören tarafından hissedilmesine ve örgüte bağlanmasına neden olmaktadır.

Atay (2006) tarafından kariyer planlamanın örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak amacıyla mermer sektöründe faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde çalışan toplam 150 işgören üzerinde uygulanan araştırmada, kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların, kariyer planlaması yapılmayan işletmelerde çalışanlara göre örgüte daha çok bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir.

Kariyer bağlılığı (Carson ve Bedeian, 1994) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Chang (1999) tarafından yapılan araştırmada kariyer bağlılığının duygusal bağlılığı ve devamlılık bağlılığını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Bununla birlikte, kariyer bağlılığının kariyerlere ilişkin beklentileri artırdığı ve bu durumda işgöreni örgüte bağladığı belirtilmiştir. Kariyer bağlılığı ile ilgili yapılan başka bir çalışmaya (Carson ve Carson, 1998) göre ise, kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Ito ve Brotheridge (2005) da, işgörenlerin kariyer konusunda desteklendiği zaman örgüte daha çok bağlandıkları ve işletmeden ayrılmayı düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Goulet ve Singh (2002) örgütsel bağlılık, iş bağlılığı ve iş tatmininin kariyer bağlılığını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili farklı uygulama alanlarında yapılan araştırmalar kariyer yönetimi faaliyetlerinin işgören tatminini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymaktadır. Emek yoğun bir sektör olan turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip otel işletmelerinde işgören devir oranları, farklı alanlarda faaliyet gösteren pek çok işletmeye göre daha yüksektir ve örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda büyük zorluklar yaşanmaktadır. Bu durum, otel işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetlerinin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerek ulusal gerekse uluslararası çalışma sayısının çok

sınırlı olması ve özellikle turizm alanında Türkiye’de buna ilişkin yapılmış bir çalışmaya rastlanmaması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir:

Beş yıldızlı otel işletmelerinde, kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki var mıdır? Varsa hangi düzeydedir?

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütler, özellikle çağı yakalamak, örgütün devamlılığını sağlamak ve diğer işletmelerle rekabet edebilir bir durumda olmak amacıyla en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu en etkili biçimde kullanması gerekir. Örgütlerde verimliliği etkileyen en önemli faktörün insan olduğu gerçeği; motivasyon, işgören tatmini, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların önemini giderek artırmaktadır.

Çağımızda yaşanan hızlı değişim işgücünün niteliğinden, küresel pazarlama, üretim teknolojilerinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar çeşitli değişimleri de beraberinde getirmiştir. Özellikle bu değişimin başında, örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi ve başarılı olmasında önemli bir yeri olan işgörenlerin gelişimi gelmektedir. İnsan gücünün geliştirilmesi için yeni imkanlar sunan bu değişim süreci içinde kariyer yönetiminin katkısı önemli derecede büyüktür (Çalık ve Ereş, 2006).

Örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun sağlanması, motivasyon ve işgören tatmininin yükseltilmesi, işgücü devir oranının düşürülmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması gibi konular örgütlerde uygulanan kariyer yönetiminin temel amaçlarıdır.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgili olup, işgörenleri örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynar. Bir örgütte örgütsel bağlılığının düşük olması, işgörenlerin işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması, işgören devir oranının yükselmesi, stresin artması ve performansın azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Turizm endüstrisinin önemli bir boyutunu oluşturan ve işgören devir hızı diğer işletmelere göre yüksek olan otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin

artırılması açısından nitelikli işgücünün bulunması ve örgütteki mevcut işgörenlerin elde tutulması oldukça önemli bir konudur. Bu çerçevede, örgütlerin uygulayacağı kariyer yönetiminin gerek iş tatmininin sağlanması, gerek işgören devir hızının azaltılması ve gerekse örgütsel bağlılığın artırılması açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğunu göstermektedir.

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olup, konuya ilişkin literatürde net bir ayırım yapılmamıştır. Bu kavramlar, bazı çalışmalarda (Harvey ve Bowin, 1996; Cascio, 1998; Mathis ve Jackson, 2000; Bayraktaroğlu, 2003; Şimşek vd., 2004) birbirinden bağımsız, bazı çalışmalarda (Schuler, 1998; Greenhaus vd., 2000; Akat vd., 2002; Mayrhofer vd., 2004; Hughes ve Thomas, 2006) kariyer yönetimi ana başlığı çerçevesinde alt başlıklar olarak ele alınırken, bazı çalışmalarda (Noe vd., 2003; Çalık ve Ereş, 2006) ise kariyer yönetim sistemi ana başlığı altında ele alınmıştır. Bu çalışmada, kavram karmaşıklığının önlenmesi ve temel ve alt kavramların daha anlaşılır bir dille sunulması amacıyla kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları kariyer yönetim sisteminin birer alt boyutu olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile örgütsel bağlılık hakkında literatür taranarak teorik bilgilere yer verilmesi ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda çalışmanın temel hipotezleri şunlardır.

- H₁: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer planlama ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer geliştirme ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen temel amaç ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda bu araştırmada aşağıda verilen sorulara cevap aranmıştır:

Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının;

- İşletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel bağlılık (tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık) düzeyi nedir?
- Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık düzeyleri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İşletmedeki çalışma süresi ile otelin bulunduğu konum (sayfiye-şehir) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Turizm sektöründeki iş değiştirme sayısı ile otelin bulunduğu konum (sayfiye-şehir) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık (tutumsal ve davranışsal bağlılık) düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık (tutumsal ve davranışsal bağlılık) düzeyleri arasında ilişki otelin bulunduğu konuma (sayfiye-şehir) göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın amacına yönelik olarak yukarıda belirtilen soruların cevaplandırılması; gerek turizm alanında faaliyet gösteren kurum-kuruluş ve kişilerin turizm sektörünün en önemli bileşenlerinden biri olan beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimini ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirebilmesi gerekse konuya ilişkin literatüre katkı sağlaması açısından önemli olacaktır.

1.3. Varsayımlar

Beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde uygulanan bu araştırma aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde yapılmıştır.

- Geliştirilen kariyer yönetimi ölçeği, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların görüşlerine göre, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulama düzeyini belirlemektedir.
- Geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ile beş yıldızlı otel işletmesi yönetici ve işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ölçülebilir.
- Beş yıldızlı otel işletmeleri diğer turizm işletmelerine göre kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermektedir (daha üst düzeyde uygulamaktadır).
- Araştırmada, seçilen örneklem evreni (ana kütleyi) temsil etmektedir.
- Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, örnekleme oluşturan tüm bireyler tarafından rahatlıkla anlaşılabilir ifadeler içermektedir.
- Örnekleme oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerinin yönetici ve işgörenleri üzerinden elde edilen veriler geçerli ve güvenilirlerdir.

1.4. Sınırlılıklar

Kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırmada, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları bireysel çerçevede dışında örgütsel açıdan ele

alınmış ve yapılan uygulama ile örgütsel kariyer yönetimi faaliyetleri değerlendirilmiştir.

- Araştırma, diğer turizm işletmelerine göre kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerine daha çok önem verildiği varsayımı çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmış ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetici ve işgören olarak çalışan bireyler üzerinde uygulanmıştır.
- Araştırmada, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamı yerine zaman, maliyet ve yardımcı eleman gibi sınırlılıklardan dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir.
- Araştırmada, evreni oluşturan birimlerin (beş yıldızlı otellerin) sayıca fazlalığı ve geniş bir alanda yer almasından dolayı anket, gözlem, deney, mülakat vb. yöntemler içerisinde sadece anket kullanılarak veri toplanmıştır.

Ayrıca, araştırmanın kuramsal ve kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına yönelik olarak ulusal kaynakların hemen hemen tamamına ulaşılmış olup, yabancı kaynaklara ise kütüphaneler, konuyla ilgili araştırmacılar, piyasadan edinilen kitaplar, internet vb. aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmıştır.

1.5. Tanımlar

Araştırmanın gerek kuramsal ve kavramsal çerçevesinde gerekse uygulama bölümüne geçen bazı terimlerin tanımları aşağıda verilmiştir.

Kariyer: Bir insanın çalışabileceği herhangi bir iş alanında yıllar boyunca adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.

Örgütsel Yedekleme: Uzun dönemde tepe yönetimi açısından kritik pozisyonlar için potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması sürecidir.

Kariyer Danışmanlığı: Örgüt içinde bireye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük

yaşam ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi çok yönlü hizmetlerdir.

İş Zenginleştirme: Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi.

İş Rotasyonu: İşgörenlerin yatay olarak örgüt içinde yer değiştirmesidir.

Kariyer Rehberliği: Kariyer rehberliği işlevleri arasında, bireylere hangi kitapları okuyacakları, hangi kurslara katılacakları, hangi işleri arayabilecekleri ve kariyer olanakları hakkında bilgi verilir.

Kariyer Geliştirme: Örgütün işgörenlere sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerin artmasını amaçlayan resmi, yapılanmış bir etkinliktir.

Kariyer Merkezi: Örgütsel kariyer geliştirmeyi, başlatmak için destek sağlayan ve işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır.

Kariyer Koçluğu: Bir kişi veya gruba, belli bir amaç için özel ders, konferans, seminer vererek belirli bir hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi amacına ulaşana kadar koçluk devam eder.

Araştırmada geçen bazı kısaltmalar ve sembollere ilişkin açıklayıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

TİSK: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜGİAD: Türkiye Genç İşadamları Derneği

f (Frekans): Seri içerisindeki bir değerlerin tekrarlanma sayısını ifade eder.

\bar{X} (Aritmetik Ortalama): Serideki değerlerin toplamının seri birim sayısına bölünmesiyle elde edilir.

s.s. (Standart Sapma): Serideki değerlerin aritmetik ortalamadan farklarının kareli ortalamasıdır.

t: t testine ilişkin parametre

F: Varyans analizine (Anova Testi) ilişkin parametre

p: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri

r (Korelasyon Katsayısı): Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir.

R² (Belirtme Katsayısı): Bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkendeki değişimlerin açıklanma oranını belirtir.

β_j : j. regresyon katsayısını ifade eder.

S(b_j): j. regresyon katsayısının standart hatasıdır.

II. BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Yönetim Sistemi

Kariyer yönetimi sistemi kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetiminin birleşiminden oluşan bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, bu kavramları kapsayan ve tüm bu faaliyetlerin birleşmesinden meydana gelen bir sistemdir.

Bu başlık altında, kariyer kavramı, kariyer evreleri, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer sorunları hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1. Kariyer Kavramı

Son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler, bireyler üzerinde etkili olduğu gibi örgütleri de farklı konularda değişime zorlamaktadır. Örgüt yapılarında, özellikle insan kaynakları alanında oluşan bu değişiklikler ve iş tanımlarında meydana gelen farklılıklar her geçen gün kariyer konusunun önemini daha da artırmıştır.

İş dünyasında rekabet koşullarının artması ve değişime odaklanma sonucunda işgörenler için bireyselliğin önemi de artmıştır. Bu durum geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı fikrinin yerine, her durumda yükselme için örgüt değişikliği yapabilme durumunu ortaya çıkarmış ve yaşam standartlarının yükseltilmesi düşüncesinin yayılması ile iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme gibi koşullar oluşmuştur. Örgütler açısından meydana gelen bu değişim kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan önemli etkenlerden biri olmuştur (Şimşek vd., 2004, s.5).

Kariyer, Fransızca “Carrierre” ve İngilizce “Career” kelimesinin karşılığı olarak literatüre girmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.184). Kariyer, genel anlamıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır (Taştepe, 2001, s.27).

Diğer bir tanıma göre ise kariyer, bir bireyin yaşam süreci boyunca iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesi durumudur (Baruch, 2004, s.3). Bu

tanımlardan hareketle, kariyer olgusu birey ve örgüt aracılığı ile gerçekleşen iş ve pozisyon olmak üzere iki ana boyuttan oluşmaktadır. Bu bağlamda, birey ve örgütün amaçları kariyer sürecinde karşı karşıya gelebilmektedir (Kaynak, 2000, s.230).

Kariyer, ilk bakışta sadece işe alma ve örgütsel hiyerarşide yukarı basamaklara tırmanma olarak algılanabilmektedir. Oysa, kariyer daha geniş kapsamlı olup yapılan işten ve bulunduğu konumdan memnun olan fakat bilgi, beceri ve yeteneğini geliştirmek ve aynı kademedeki farklı işlere yönelmek için yatay bir ilerleme gösteren işgörenleri de kapsamaktadır (Bağcı, 2002, s.31). Bu çerçevede, kariyer kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde genel olarak şu özellikler belirtilebilir (Berberoğlu, 1991, s.136; Can vd., 1998, s.163; Baruch, 2004, s.3).

- Kariyer, sadece hızlı ilerleme imkanı bulan yüksek statüdeki bireylerle ilgili değildir.
- Kariyer, bireyin çalışma yaşamını kapsayacak şekilde uzun bir süreci içermektedir.
- Kariyer, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi gerekliliğini belirtmektedir.
- Kariyer, sadece dikey hareketliliği veya örgütün üst basamaklarına yükselmenin yarattığı iş değişiklikleri ile ilgilenmez. Mesleğin farklı alanlarında faaliyet gösteren örgütlerde farklı işlerde çalışmaları da kapsar.
- Kariyer aşamasında işgörenin kariyeri üzerinde örgütler tek yönlü bir denetime sahip değildir. İşgören de kendi kariyerinin planlanması ve denetiminde söz sahibidir.

Kariyer kavramı ilk aşamada mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmış daha sonra örgüt içinde çalışan bireylerin etkin bir biçimde istihdam edilmesi konumuna dönüşmüştür. Günümüzde ise, kariyer tam anlamıyla insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir yer olarak bireysel amaçların örgütün amaçları ile bütünleştirilmesi anlamını taşımaktadır (Granrose ve Portwood, 1987; Korkmaz, 2003).

Kariyerin sadece bir meslekten ibaret olduğu fikrinin varlığı klasik veya geleneksel yaklaşım olarak adlandırılırken, kariyerin gerek birey gerekse örgütsel açıdan ele alınmasıyla birlikte planlama, geliştirme ve yönetiminin gerçekleştirildiği aşama ise modern yaklaşım olarak adlandırılmıştır (Flores vd., 2003, s.99). Kariyer

kavramı üzerine geliştirilen bu yeni anlayış “çok yönlü kariyer” kavramı olarak da adlandırılmaktadır. Çok yönlü kariyer, bireyin kabiliyet ve yeteneklerindeki değişiklikler ile iş ortamında oluşan farklılıklara göre gerçekleşmektedir. Klasik kariyer yaklaşımı ile karşılaştırıldığında en önemli fark, örgüt tarafından belirlenen kariyerin yanı sıra kariyerini yönetmede bireyin de sorumluluğu olmasıdır. Klasik kariyer yaklaşımı ile modern (çok yönlü) kariyer yaklaşımı arasındaki farklar çeşitli boyutlara ayrılarak Tablo 2.1.’de verilmiştir (Noe, 1999, s.331).

Tablo 2.1.
Klasik ile Modern Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Boyutlar	Klasik Kariyer Yaklaşımı	Modern (Çok Yönlü) Kariyer Yaklaşımı
Hedef – Amaç	Terfi- Maaş Zammı	Psikolojik Tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş Güvencesi	Esneklik
Yer Değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve Uzman	Sarmal ve Geçici
Uzmanlık	Bilme	Öğrenme
Gelişme	Formal Eğitime Güvenme	İlişkiler ve iş tecrübesine daha çok güvenme
Yönetim Sorumluluğu	Örgüt	Personel

Kaynak: Noe, 1999: 331.

Tablo 2.1.’e göre, klasik yaklaşımda merkezde örgüt bulunurken, modern kariyer yaklaşımında ise birey merkezde yer almaktadır. Bu durum, modern yaklaşımda işgörenlerin kariyer beklentilerinin daha çok dikkate alınması ve örgütün amaçları ile uyumlaştırarak kariyerin oluşturulması ile açıklanabilir. Bununla birlikte, klasik yaklaşımda mesleki anlamda uzmanlık için bireyin sahip olduğu bilginin yeterli olduğu, modern yaklaşımda ise örgütte öğrenmenin gerekliliği başka bir ifadeyle kariyer geliştirmenin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, klasik yaklaşımda işgörenlerin kariyer amacı olarak terfi ve ücret zammını dikkate aldıkları, modern yaklaşımda ise çalışanlar için iş tatmininin daha önemli olduğu ifade edilebilir.

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde, kariyer kavramını, hem bireysel hemde örgütsel açıdan ele almak gerekmektedir. Bu doğrultuda, kariyer, tüm çalışma hayatı boyunca işgörenlerin mesleki ilerlemesini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir.

2.1.1.1. Kariyer Yolları, Özellikleri ve Çeşitleri

Kariyer yolları, işgörenlerin yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu tespit edilen çalışabilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır (Eroğlu, 1995, s.75). Diğer bir tanıma göre, kariyer yolu (Ladkin ve Riley, 1996; El-Sabaa, 2001; Cappellen ve Janssens, 2005; Vance, 2005) bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için izlediği ve belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içeren yollar anlamına gelmektedir (Aytaç, 2005, s.175).

Örgüt içerisinde işgörenlerin kariyerlerinde başarılı bir biçimde ilerleyebilmeleri ve kariyer planlamasında istenilen sonuca ulaşmaları için kariyer yollarının aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerekmektedir (Aytaç, 2005, s.177).

- Kariyer yolları sadece dikey değil, yatay olarak da işgörelere yükselme fırsatı verebilmelidir.
- Kariyer yolları, örgütün ve işgörenin ihtiyaçlarındaki değişiklikleri dikkate alarak hazırlanmalıdır.
- Kariyer yolları çerçevesindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Örgüt yönetimi, danışmanlık yoluyla işgörelere gerekli olan kariyer bilgilerini her zaman sağlamalıdır.
- Kariyer yollarının belirlenmesi aşamasında birey ve örgüt bir arada çalışmalıdır.

Kariyer yolları, yoğunlaştıkları alana ve işin yapısına göre geleneksel, örgütsel ve davranışsal yaklaşım olmak üzere üç temel boyutta ele alınmakta ve geleneksel yaklaşıma göre geleneksel yol, örgütsel yaklaşıma göre çift basamaklı kariyer yolu ve davranışsal yaklaşıma göre ağ tipi kariyer yolu olarak adlandırılmaktadır. Her bir yaklaşıma göre adlandırılan kariyer yolları aşağıda kısaca özetlenmiştir (Johnson, 1996, s.57; Mathis ve Jackson, 2000, s.371; Desimone vd., 2002; Soylu, 2002, s.42; Şimşek vd., 2004, s.120; Aytaç, 2005, s.179).

Geleneksel yol, işgörenlerin aynı iş kolunda dikey olarak yukarı doğru takip ettiği kariyer yoludur. Bu yaklaşımda (Dubrinb, 2005) bireye kariyerini planlama imkanı verilmez ve bu nedenle subjektiftir, esnek değildir ve değişen şartları dikkate almaz. Kısaca, kariyer yolu açık bir şekilde belirlenmiş ve işgörenlerin çalıştığı süre

içerisinde ulaşabilecekleri kariyer noktaları tespit edilmiştir. Bundan dolayı geleneksel yol bazı olumsuz durumlara neden olabilmekte ve gerek örgütsel değişimler gerekse iş yapısındaki değişimler karşısında yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca, işgörenin işinde başarılı olamadığı durumlarda bireyin pozisyonunu yatay ve aşağıya doğru hareket ettirmek çok güç olabilmektedir.

Örgütsel yaklaşıma göre çift basamaklı kariyer yolu, teknik alanlarda çalışan işgörenlerin daha kolay yönetici olmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgütün hem etkin yöneticileri hem de teknik elemanları çalıştırabilmesi mümkün olmaktadır. Bu yaklaşım, işin niteliklerinin değişip daha fazla uzmanlık gerektirdiğinde, bireye iki farklı kariyer yolunda ilerleme fırsatı verebilmektedir.

Çift basamaklı kariyer yolu, yönetim tarafından uygulanan, işgörenlerin yerine kariyerlerini planlayan diğer bir değişle bireysel kariyer planları dikkate almayarak sadece örgütsel amaçlara önem veren bir yaklaşımdır. Bu durumda, işgörenlerin kariyerlerinde kendi istekleri doğrultusunda hareket etmesi engellenmiş olmaktadır. Aynı zamanda çift basamaklı kariyer yolunda açıklık veya şeffaflık da söz konusu değildir.

Davranışsal yaklaşıma göre ağ tipi kariyer yolunda benzer işler gruplandırılır ve iş aileleri oluşturulur. İş aileleri arasında yatay ve dikey geçiş yapma imkanı olduğundan, işgörenler için pek çok kariyer yolunun oluşturulması mümkün olmaktadır. Bu durum, işgörenlerin mesleklerinde daha fazla gelişmesine neden olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre kariyer yolunda yaş ve çalışma süresi gibi kıstaslar dikkate alınmazken tecrübe yükselmek için önemli bir unsurdur.

Geleneksel kariyer yolunda işgören, tepe yönetime çıkmak için kariyerindeki mevcut tüm basamakları sırasıyla çıkmak zorunda iken davranışsal yaklaşımda ise yatay geçişler yaparak tepe yönetimine gelebilmesi mümkündür.

2.1.1.2. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin bilgi, beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden kariyer kalıpları (Desimone, 2002) da değişiklik

gösterebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s.127). Konuyla ilgili literatür (Driver, 1982, s.129-144; Can, 1997, s.330; Can vd., 1998, s.158; Şimşek vd., 2004, s.21-22). incelendiğinde aşağıda kısaca özetlenen kararlı, geleneksel, kararsız ve çoklu kariyer kalıbı olmak üzere dört farklı kariyer kalıbından söz etmek mümkündür.

Kararlı kariyer kalıbı, okuldan mezun olduktan sonra bir işletmeye girip emekli oluncaya kadar geçen süre içerisinde çalışanlar veya çalıştıkları işletme değişse bile aynı işi yapmayı sürdüren bireylerin göstermiş olduğu (örgüte yüksek bağlılık gösterildiği) kariyer kalıbıdır.

Çoklu kariyer kalıbında, bireyler bir deneme işinden diğerine geçerler ve bu işlerde devamlı olarak çalışmaya karar verecek kadar sürede örgütte kalmazlar. Genelde bu yolu tercih eden bireylerin eğitim düzeyi ve/veya yetenekleri daha düşük düzeydedir.

Geleneksel kariyer kalıbında, birey çeşitli işlerde çalıştıktan sonra kararlı istihdam dönemine geçiş yapar. Bireyin kararlı kariyer kalıbına geçmeden önce çalıştığı deneme işlerine; öğrencilik zamanında yapmış olduğu part-time işler veya yaz aylarında yapılan stajlar örnek olarak verilebilir. Bahsedilen işlerde çalıştıktan sonra kararlı kariyer kalıbına geçen birey, emekliliğine kadar aynı işte çalışmaya devam eder.

Kararsız kariyer kalıbını izleyenler, kararlı istihdam dönemine geçene kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler ve daha sonra dönem dönem farklı sektörlerde deneme işleri yaparak sürecin yeniden başlamasına neden olurlar. Orta yaşlardaki bireylerin kariyer değişiklikleri bu kariyer kalıbına örnek verilebilir.

2.1.2. Kariyer Evreleri

Kariyer evreleri (dönemleri), işgörenin işe girmesinden önce başlayarak örgütten ayrılmasına kadar geçen süreci kapsamaktadır. Kariyer evrelerine ilişkin birçok model geliştirilmiştir. Bu modellere göre, kariyer evrelerinin yaş unsuruna göre dönemlere ayrıldığı pek çok araştırma tarafından (Form ve Miller, 1949; Hall ve Nougaim, 1968; Levinson, 1978; Schein, 1978; Super, 1980; Greenhaus, 1987; Cascio, 1998; Soylu, 2002) ortaya konulmuştur.

Kariyer ile ilgili evreler, genel olarak Erikson (1950) kuramındaki yaşam aşamalarına dayandırılmaktadır. Erikson (1950) kuramına göre, bireyin yaşamı sekiz evreden oluşmaktadır (Werner ve DeSimone, 2006, s.463). Bunların dördü çocukluk, diğer dördü ise yetişkinlik evreleridir. Kariyer evrelerinde sadece yetişkinlik dönemleri ele alınmaktadır. Bununla birlikte, kariyer evrelerinde yaş unsuruna ilişkin yaklaşımlarda da farklılıklar olduğu (Brooks ve Seers, 1991, s.53) ve kariyer evrelerinin araştırmacılar tarafından üç dönemde (Longenecker ve Pringle, 1981; Makin vd., 1996, s.52; Kaynak vd., 1998, s.244; Mathis ve Jackson, 2000, s.370; Şimşek, 2002, s.357; Barutçugil, 2004, s.327), dört dönemde (Milkovich ve Boudreau, 1988; s.496; Streers, 1991, s.593; Harvey ve Bowin, 1996, s.199) beş ve daha fazla dönemde (Form ve Miller, 1949; Hall ve Nougaim, 1968; Levinson, 1978; Schein, 1978; Super, 1980; Greenhaus, 1987) incelendiği tespit edilmiştir.

Keşif (araştırma), kariyer başlangıcı, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik olmak üzere kariyer evrelerine ilişkin beş dönem aşağıda kısaca açıklanmıştır (Bartol ve Martin, 1991, s.810; De Cenzo ve Robbins, 1996, s.273; Schuler, 1998, s.189; Desimone vd., 2002, s.466; Bayraktaroğlu, 2003, s.130; Şimşek vd., 2004, s.16; Özgen vd., 2005, s.197; Aytaç, 2005, s.64).

Keşif dönemi, bireyin işe başlamasına kadar olan süreci kapsamaktadır. Bireyin, çevresindeki kişilere (aile, arkadaş, öğretmen, vb.) (Carroll ve Mosakowski, 1987; Anafarta, 2001), sosyal durumuna (Kurtz vd., 1987; Cannings, 1988; Schneer ve Reitman, 1993) ve kişisel gözlemleri sonucu meslek seçtiği dönem olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan, bu dönemde kariyeri belirlemede kişinin kendi değerleri, kişiliği, ilgi alanları, istekleri ve beklentileri kariyer seçimini etkileyen önemli faktörlerdendir.

Kariyer başlangıcı (kurulma) dönemi, bireyin iş arama, bulma, işe başlama (işe yerleşme) ve tecrübe kazanarak çevresi tarafından kabullenmesi sürecini içerir. Bu aşamada asıl önemli olan nokta, bireyin kendine uygun işi seçip seçmediği durumudur. Bu nedenle, kariyer başlangıcı döneminde birey için kendine uygun olup olmadığını değerlendirir. Birey; yetenekleri, değerleri ve istediği yaşam biçimi ile örgütün sağladığı olanaklar (çalışma ortamı, ödüller, terfi imkanı ve fırsatlar gibi) arasında karşılaştırma yapar. Bu karşılaştırma sonucunda bireyin beklentileri ile

sunulan imkanlar belirli bir uyum içerisinde ise birey çalışmaya devam edebilir. Aksi takdirde, beklentilerinin karşılayabileceği farklı iş aramak durumunda kalabilir.

Kariyer ortası dönemi, bireyin yaptığı işe yoğunlaştığı ve tecrübe açısından üst seviyelere ulaştığı bir dönemdir. Bu evrede işinde başarılı olan bireylere daha çok sorumluluk verme ve inisiyatif kullanma hakkı verilir. İşinde başarısız olan bireyler ise kariyer ortası dönemde kendilerini yeniden değerlendirerek, bireysel kariyer planlarını yeniden oluşturabilir ve alternatif kariyer yolları arasından seçim yapabilirler.

Kariyer sonu dönemi, kariyer yaşamının en uzun dönemi ve kariyerin son aşamasıdır. Bu dönemde, kariyer yaşamının en üst düzeyine ulaşılması mümkündür. Bu aşama aynı zamanda birey için yaşama ve çalışma biçimine ilişkin yeni düzenlemeler yaptığı bir dönemdir.

Emeklilik (azalma) dönemi, bireyin kariyerinin son bulmuş hali olup, bu aşamaya gelmiş ve verimli çalışan bir işgörenin daha sonra örgüt tarafından nasıl değerlendirileceğinin belirlendiği bir dönemdir. Örneğin, tecrübeli tepe yöneticileri emekli olduktan sonra danışmanlık yaparak veya personele eğitim vererek aynı örgütte veya farklı örgütlerde çalışmaya devam edebilmektedir.

2.1.3. Kariyer Yönetimi

Örgütlerde üretim etkinliğinin artırılması esas olduğundan mevcut bulunan boş pozisyonların doldurulması konusu, üzerinde önemle durulması gereken bir planlama yöntemini gerektirmektedir. Bu yöntem, işletmelerde kariyer yönetimi konusuna dikkatleri çekmektedir. Değişen taleplere karşı başarılı olan işgörenlerin örgüt içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları kariyer yönetiminin insan kaynakları planlamasında (Kaynak, 1996; Mathis ve Jackson, 2000; Ünsalan ve Şimşeker, 2006) önemli bir yer tutmasına yol açmıştır (Sabuncuoğlu, 2003, s.35).

Kariyer yönetimi, öz bir ifade ile bireyin kendi kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer yönetiminin amacı, örgütsel sistem içinde işgörenlerin kariyer hareketlerinin bireysel

ve örgütsel amaçları karşılayacak şekilde planlanmasını, geliştirilmesini ve yönetilmesini içerir (Bağcıvan, 2002, s.63).

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlardır ve bu kavramlar net olarak birbirinden ayrılmış durumda değildir. Bazı çalışmalarda (Harvey ve Bowin, 1996; Cascio, 1998; Mathis ve Jackson, 2000; Mathis ve Jackson, 2002; Foot ve Hook, 2002; Smilansky, 2002; Bayraktaroğlu, 2003; Şimşek vd., 2004) kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbirinden bağımsız olarak ele alınırken, bazı çalışmalarda (Schuler, 1998; Greenhaus vd., 2000; Akat vd., 2002; Mayrhofer vd., 2004; Argon ve Eren, 2004; Hughes ve Thomas, 2006; Ünsalan ve Şimşeker, 2006) kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme, kariyer yönetiminin işlevleri olarak düşünülmesi gereken kavramlar olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan, Beach (1980), Gutteridge ve Hutcheson (1984) ve Erdoğan (2003), kariyer geliştirmeyi, kariyer yönetimi ve kariyer planlamasını kapsayan bir kavram olarak ele almışlardır. Kariyer geliştirmeden bahsedebilmek için birey ve örgütün her ikisinin de olması gerektiğini ve bunun neticesinde kariyer geliştirmenin bireysel bir süreç olan kariyer planlamayı ve örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, Akyol (1992), Noe vd. (2003) ve Çalık ve Ereş (2006) kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramlarını kariyer yönetim sistemi başlığı altında ele almışlardır.

Dünyadaki bazı ülkelerin kariyer yönetimine ilişkin uygulamaları diğerlerinden daha farklı olabilmektedir. Örneğin, Japonya'daki bazı örgütlerde bölüm yöneticileri her çalışan için ayrı şekilde kariyer tabloları oluşturarak bireysel kariyerlerin geliştirilmesi aşamasında bu tablolardan yararlanmaktadır (Yurdakök, 1999, s.58).

Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelerde ortak bir örgütsel kariyer yönetimi modeli oluşturulamamıştır. Buna karşılık, kariyer yönetimi uygulanması aşamasında bu ülkelerdeki örgütlerde sorumluluğun daha çok insan kaynakları departmanında ve tepe yöneticilerinde olduğu söylenebilir. Örneğin; Almanya'da işgörenlerin eğitilmesi ve kariyer politikalarının saptanmasında bu görev tamamen insan kaynakları departmanına aittir. Bununla birlikte Fransa, Hollanda, İrlanda, Portekiz, İspanya ve İngiltere gibi ülkelerde de kariyer yönetimi insan kaynakları

departmanının sorumluluğunda yürütülüp, üst kademe yöneticilerinin de görüşleri alınmaktadır. Diğer taraftan, Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç gibi ülkelerde faaliyet gösteren bazı örgütlerde tepe yönetim, kariyer geliştirme ve kariyer planlama sorumluluğunu bizzat üstlenmektedir (Argüden, 1998, s. 134).

Fransa'da faaliyet gösteren örgütlerde kariyer yönetimi, kadro statüsü olanlara ve olmayanlara göre iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Kadro statüsüne sahip işgörenler, örgütün özünü oluşturan yüksek potansiyele sahip çalışanlardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, kadro statüsüne sahip olanları kariyer yönetiminde öncelikli olarak değerlendirmekte ve kariyer planlaması bu çalışanlar için uygulanmaktadır (Gök, 2006, s. 128).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin Türkiye'deki uygulamalarda (Akgemci, 1999; Yurdakök, 1999; Gök, 2000; Yıldız, 2001; Bağcıvan, 2002; Taşman, 2002; Soylu, 2002; Bağcı, 2002; Karaaslan, 2002; Kokmaz, 2003; Sabuncuoğlu, 2003; Çalık ve Ereş, 2006), bireyin işe alınması (seçimi) (Aldemir vd, 2004), geliştirilmesi (Scullion, 1994; Yüksel, 1998; Açıkalin, 1999; Noe vd., 2003; Aldemir vd, 2004; Tarique ve Caligiuri, 2004; Öztürk ve Seyhan, 2005), ücretlendirilmesi (Foot ve Hook, 2002; Özgen vd., 2005), yükseltilmesi, performansının değerlendirilmesi (Kantarıcı, 1997; Foot ve Hook, 2002; Örucü ve Köseoğlu, 2003; Özgen vd., 2005) sosyal güvenliğinin sağlanması, kariyerinin planlanması (Tuna, 1996; Aykut, 1998; Kozak, 1999; Kozak, 2001) ve ast-üst arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gibi işlemlere gereken önem verilmeye başlamıştır. Bununla birlikte, kariyer yönetimi uygulamaları açısından gelişmiş ülkeler ile Türkiye'deki durum arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Türkiye'de kariyer yönetimi uygulamaları incelendiğinde sınırlı sayıda örgüt tarafından uygulandığı söylenebilir. Türkiye'de faaliyet gösteren 750 kuruluşa yönelik olarak insan kaynakları fonksiyonlarını incelemek üzere yapılan araştırmada 750 kuruluşun yalnızca % 42'sinde (ABD'de bu oran % 90'ların üstündedir) kariyer yönetimi işlevlerinin yerine getirildiği ve çoğunluğunda kariyer yönetimi sistemi bulunmadığı ortaya konulmuştur (Uzun, 2003). Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD) tarafından 1995 yılında Özel Sektör İmalat Sanayisinde faaliyet gösteren çeşitli işletmeler üzerinde yapılan araştırmada da örgütlerin %58,8'nin kariyer yönetimini uygulamadıkları belirtilmiştir (Aytaç, 1997, s.270; Erdoğan, 2003,

s.125). Bunun sonucunda, Türkiye’de örgütler tarafından kariyer yönetiminin çok fazla uygulanmadığı sonucuna varmak mümkündür.

Günümüz işletmeleri, değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyabilmek, rekabet avantajlarını artırmak amacıyla değişimi yönetmek durumundadır. Çalışma yaşamında bu değişimin hızını yakalamak, örgütlerin sahip olduğu en değerli unsur olan insan kaynağını en iyi şekilde kullanmak ve sonuçta çalışma yaşamında tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür (Şimşek vd., 2004,s.4). Özellikle, turizm sektöründe yeni ve dinamik bir çalışma ortamının bulunması işgören faktörünü daha da ön plana çıkarmaktadır. Diğer taraftan, sektörün mevsimlik olma özelliği taşıması, kişilerin kariyer yaşamlarının oldukça kısa sürebilmesine neden olabilmektedir.

Turizm sektöründe yaşanan bazı sorunlar (ekonomik ve siyasi krizlerden çabuk etkilenme gibi) nedeniyle ortaya çıkan işgören devir hızının yüksekliği otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı etkili bir kariyer yönetiminin uygulanmasını gerektirmektedir (Kozak, 2001, s.90). Otel işletmelerinin emek-yoğun yapısına bağlı olarak insan unsuruna son derece bağımlı olması, bu işletmelerde insan kaynakları planlamasını daha da önemli hale getirmektedir. Otel işletmelerinde kaliteyi, fiziki özelliklerden çok, insan kaynaklarının nitelikleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinin ihtiyaç duyduğu personelin sayı ve nitelik olarak başlangıçta çok iyi analiz edilmesi gerekir (Erdem, 2004). Bunun yanında çalışanların kariyerinde ilerlemesi için başarılı bir kariyer yönetim sisteminin de otel işletmeleri tarafından oluşturulması gereklidir. Özellikle üst ve orta kademe yöneticilerinden başlayarak kariyer aşamaları belirlenmeli ve ne zaman, hangi pozisyonlara, hangi işgörenlerin gelebilecekleri önceden tespit edilmelidir.

2.1.3.1. Kariyer Yönetiminin Önemi

Nitelikli insan kaynağından en yüksek düzeyde fayda sağlamak örgütlerin amaçları arasındadır. Bu amaca ulaşırken de en az maliyetle ve en kısa sürede kalifiye elemanın yetiştirilmesi, gerekli pozisyonlara getirilmesi ve geleceğe yönelik olarak izlenecek kariyer yolunun belirlenmesi çok önemlidir (Soylu, 2002, s.22).

Kariyer yönetiminin günümüzde önem kazanmasının en geçerli nedenlerinden birisi örgütlerde gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yönetici profilini belirlemek ve uygulanması gereken kariyer yönetimi aşamalarını oluşturmaktır (Yaylacı, 2000, s.29).

Çalışanlarına kariyer yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan örgütler, diğer bir ifadeyle, işgörene mesleklerinde ilerlemesi için gerekli alt yapıyı hazırlayan işletmeler kurumsal yapılarından dolayı, genç ve dinamik yeni meslek adaylarını örgüte çekmede, iyi elemanın da örgütte kalmasını sağlamada başarılı olabilmektedir (Kozak, 2001, s.17).

Granrose ve Portwood'a göre (1987, s.699) örgütlerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını arttırması ve örgütte kalmasını sağlaması temeline dayanmaktadır. Ayrıca, yapılan başka çalışmalarda da (Hall ve Hall, 1976; Wellbank, 1978) kariyer yönetiminin uygulandığı örgütlerde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artmasının yanı sıra bireysel performansında olumlu yönde etkilendiği ortaya konulmuştur.

Gürüz ve Yaylacı (2004, s.186) kariyer yönetiminin örgütler açısından önem kazanmasının nedenlerini; işlerin yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi, bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncelleşmesi, özellikle büyük işletmelerde fazla personelin çalışması ve işgörenlerin aynı anda yukarı doğru terfisinin mümkün olamaması nedeniyle yatay hareketliliğe (rotasyon ve transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmeyi gerekli kılması, işten ayrılma oranlarının (işgören devir hızı) azaltılması ve örgüt içerisinde gerektiğinde eleman sağlamak suretiyle işgören motivasyonunu ve bağlılığının arttırılması şeklinde özetlemiştir.

2.1.3.2. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulama Süreci

Yönetimde çağdaş yaklaşımların önem kazandığı son yıllarda, kariyer yönetimine de örgütler tarafından gereken önem vermeye başlanmıştır. Personel yönetimi (Dunn ve Stephens, 1972; French, 1978; Jucius, 1979; Cuming, 1980; Canman, 1995; Cole, 2002) anlayışının terk edilip, insan kaynakları yönetimi (Harvey ve Bowin, 1996; Cascio, 1998; Mathis ve Jackson, 2000; Foot ve Hook, 2002; Smilansky, 2002; Mathis ve Jackson, 2002) anlayışın hakim olmasıyla insana verilen önem daha da

artmıştır. Sonuçta örgütsel ihtiyaçlar ile işgören ihtiyaçlarının aynı anda gerçekleştirilmesi esasına dayalı olan kariyer yönetimi anlayışı da dolaylı olarak önemini arttırmıştır.

Kariyer yönetimi, bireyin işe başlamasından emekli olup örgütten ayrılmasına kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde yer alan unsurlar; işe alma, terfi, transfer, işten çıkarılma, örgütsel yedekleme ve emeklilik gibi faktörlerdir (Şimşek vd., 2004, s.56-64; Aldemir vd., 2004, s.232; Aytac, 2005, s.126-134).

İşe Alma: Kariyer yönetiminin en önemli faktörlerinden birisi, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikteki kalifiye elemanları işe alma durumudur. Bunu gerçekleştirirken önemle üzerinde durulması gereken nokta işletmeye uygun bir işe alma politikası geliştirilerek, en uygun personeli örgüte kazandırmaktır (Tunç ve Uygur, 2001, s.42).

Bir örgütün mevcut personelinin nitelikleri büyük ölçüde işe alım sistemine (Scullion, 1994; Cole, 2002; Dessler, 2003; Aldemir vd, 2004; Hançer, 2004; Özgen vd., 2005; Denisi ve Griffin, 2005) bağlıdır. Diğer bir deyişle, başarılı bir işe alım sistemi kuran ve bunu uygulayan işletmeler, kariyer yönetimi uygulama sürecinde iyi bir başlangıç yapmış olurlar. Ancak bu noktada nitelikli personeli işe almak yeterli olmamakta, örgüt içinde kalmasını da sağlamak gerekmektedir (Özden, 2001, s.158).

Terfi: Bireyin kariyerini önemli ölçüde etkileyen ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları içerisinde yer alan bir faktördür (Vroom, 1964; Schuler, 1998; Dessler, 2003; Hançer, 2004). Terfi birey açısından düşünüldüğünde, bireyin işinde yükselmesini ifade ettiği gibi, daha fazla sorumluluk üstlenmesi, daha yüksek maaş, daha fazla statü elde etmesi anlamına da gelmektedir (Yaylacı, 2000, s.146).

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemelerde örgüt tarafından performans değerlendirmenin dikkate alınması önemlidir. Ancak, terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi takdirde işgörenlerin örgüte karşı güveni azalabilir (Aytac, 2005, s.127).

Örgütlerde ihtiyaç duyulan nitelikli elemanın nereden ve nasıl bulunacağı konusu çok önemlidir ve örgüt içinden veya dışından yapılacak iş için en uygun işgöreni çalıştırmak gereklidir. Örgüt yönetimi, uygun işgücünü dışarıdan elde etmeye çalışmaktansa kendi örgütünün içerisinde bulmayı tercih edebilir. Bu tercihin

yapılmasında içeriden terfinin işgören üzerinde yaratacağı olumlu etki önemli rol oynar. İçeriden terfiyi standart bir politika haline getiren örgütlerde iş tatmininin ve işgören performansının yüksek olduğu, bunun yanında işi bırakma, işe gelmeme veya geç gelme gibi olumsuzlukların azaldığı görülmüştür (Yurdakök, 1999, s.40).

Transfer - Yer Değiştirme: Transfer, örgüt içinde bireyin görevinden, statü ve ücret açısından bir değişiklik olmadan başka bir göreve geçişini ifade etmektedir. Transfer (Sherman ve Bohlander, 1992; Schuler, 1998; Dessler, 2003; Denisi ve Griffin, 2005) ile işgörenlerin örgütün farklı bölümlerinde becerilerini geliştirmesi ve deneyim kazanması mümkün olabilmektedir (French, 1978, s.281; Yaylacı, 2000, s.146).

İşgören transferi çeşitli sebeplerle yapılabilir. Örneğin, yönetimde çalışan bireyler için en iyi performans elde etme sürecinin 10-15 yıl olduğu ifade edilmektedir (Hançer, 2004, s.66). Uzun zaman sürecinde bireylerin tecrübeleri artsa bile verimlilik düşebilmektedir. Bu durumun sonucunda üst yönetime yeni atama yapılabilen veya bireyin transferi gerçekleştirilebilir. Broadbridge'nin (1999) yapmış olduğu çalışmaya göre aynı işte üç yıldan fazla çalışan bireylerin işlerinden sıkıldıkları ifade edilmiştir.

Yer değiştirme, transfer gibi bireyin görevinde yatay olarak yapılan hareketliliği belirtir. Ancak bu hareketlilikte statü ve gelir artışı söz konusudur. Diğer taraftan, işgören açısından çevresel değişiklikler (French, 1978, s.281) ve ailesel problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşmasına neden olabilmektedir. Özellikle örgüt tarafından alınan yer değiştirme kararı, bireyin çeşitli olumsuzluklar yaşamasına neden olabilmektedir. Örneğin, bir kişinin bir şirketin deniz aşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması, bireyin sosyal, kültürel, ekonomik hatta psikolojik sorunlarla karşılaşmasına yol açabilecektir (Yaylacı, 2000, s.148; Aytac, 2005, s.129).

İşten Çıkarılma: İşgören için istenmeyen, yönetim açısından ise örgütsel, toplumsal ve ekonomik etkilerini önceden tahmin edilmesi gereken bir süreçtir. İşten çıkarılma birey açısından bakıldığında travmatik bir olay ve bireye olumsuz etki yaratabilen zor bir dönemdir (Yaylacı, 2000, s.150; McKee-Ryan vd., 2005, s.53).

Örgütlerde işletmeden kaynaklanan veya bireyden kaynaklanan nedenlerden dolayı çalışanlar işten çıkarılabilirler. İşletmeden kaynaklanan nedenler; karlılığın

azalması, işgören maliyetlerinin fazlalığı, işletmenin küçültülmesi (Dessler, 2003) olarak sıralanabilirken, işgörenlerden kaynaklanan sorunlar ise, performans düşüklüğü, verimli çalışmama, işe devamsızlık ve işletmenin kurallarına uymama gibi unsurlar belirtilebilir.

İşten çıkarılma başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. İşe alınacak ve terfi ettirilecek işgörenin seçimi kadar işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır (Şimşek vd., 2004, s.64). Gelişmiş ülkelerde, yönetim politikası gereği örgüt, hangi işgörenin işten çıkarılıp, hangilerinin işte kalacağını tespit ederek, işten çıkarılan işgörelere kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerdeki psikolojik yıpranmalara yardımcı olabilmek için dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları kanalıyla yardım edebilmektedir (Aytaç, 2005, s.133). Bu aşamada, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerde işten çıkarılan veya emekli olan işgörelere farklı alanlara daha kolay adapte olacak şekilde geçiş programları uygulanması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Örgütsel Yedekleme: Örgütsel yedekleme, örgüt içerisinde özellikle tepe yöneticilerinin yerine, her an hazır olabilecek işgörenlerin planlaması için kullanılan bir yöntemdir. Bir başka ifadeyle, örgütsel yedekleme terfi, emeklilik, ölüm, ayrılma veya transfer nedeniyle oluşan yönetici boşluklarını doldurmak için uygun işgörenlerin önceden belirlenmesi durumudur (Çalık ve Ereş, 2006, s.89). Etkili bir örgütsel yedekleme planlaması doğru zamanda, doğru pozisyonlar için doğru kişileri saptamayı ve hazırlamayı gerektirir. Bu aşamada performans değerlendirme yönteminden yararlanılabilmektedir.

Bir örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işe almada en iyi adayı belirlemek ve bunların arasından yeni liderler yetiştirmek örgüt açısından gereklidir (Özdemir, 2006, s.47). Ayrıca, örgütsel yedekleme planlamasının bireysel kariyer planlaması ile uyum içerisinde yapılması örgütler tarafından dikkate alınması gereken bir konudur.

Mayrhofer vd.’nin (2004) yapmış olduğu çalışmaya göre, İngiltere ve Fransa gibi Avrupa ülkelerinde her üç örgütten ikisinde örgütsel yedekleme yöntemi kullanılırken, Kuzey İrlanda, Portekiz ve Danimarka gibi ülkelerde de her dört örgütten birinde örgütsel yedekleme yöntemi kullanıldığı ifade edilmiştir.

Emeklilik: Kariyerin sonu anlamına gelmektedir ve örgütlerin çoğunda işgörenler emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok birey işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanda işten ayrılma yolunu tercih etmektedir (Aytaç, 2005, s.134).

Emeklilik bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının, yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştirildiği bir dönemdir. Bununla birlikte, çalışmasından memnun olunan işgörenin aynı göreve emekli statüsünde devam etmesi örgütler tarafından istenebilir (Özden, 2001, s.172).

Tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, bir çok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine ve negatif hisler taşımasına yol açabilmektedir (Harvey ve Bowin, 1999, s.201; Mathis ve Jackson, 2002, s.87; Şimşek vd., 2004, s.20). İşgörenler açısından bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için örgütlerin emeklilik öncesi çeşitli programlar uygulaması gerekebilmektedir (French, 1978, s.293).

2.1.3.3. Örgütlerde Kariyer Yönetimi İlkeleri

Örgüt açısından kariyer yönetimi ilkeleri; kariyer planlamasının uygulanacağı işgörenin tespit edilmesi, işgörenin kariyerinde ilerleyecek yolların belirlenmesi, personele kariyer aşamalarında yardımcı olacak kariyer danışmanlarının bulunması ve işgörene bireysel kariyer planlarının oluşturulması şeklinde ifade edilebilir (Bartol ve Martin, 1991, s.807; Kaynak, 1996, s.174; Kaynak vd., 1998: 239; Cascio, 1998, s.363; Taştepe, 2001, s.57; Foot ve Hook, 2002; Şimşek, 2002, s.358).

Kariyer Planlaması İçin Gerekli İşgörenin Belirlenmesi: Örgütte görev alan bütün işgörenlerin kariyer planlaması modeli çerçevesinde yer alması ideal bir durumdur. İlke bu olmakla birlikte uygulama grubu dışında kalabilecek bazı işgörenlerde olabilmektedir. Kariyer planlamasında devre dışı kalabilecek işgörenler arasında, örgütsel yapıda tepe yönetimi istemeyenler, yükselmeyi amaçlamayanlar ve örgütte emekliliği yaklaşmış olanlar sayılabilir. Diğer taraftan, planlama kapsamına alınan işgörenler arasında da öncelikli olanlar tespit edilmektedir.

Kariyer Yolunun Çizilmesi: Örgütler özellikle tepe yönetime gelecek işgörenleri belirledikten sonra, kariyerlerinde yükselmeleri konusunda gereken

desteği sağlamalıdır. Bu aşamada, kariyer yollarının (Schuler, 1998) çizilmesinde üç basamak izlenmektedir. İlk basamak, örgüt içerisindeki pozisyonların foksiyonel özelliklerinin saptanmasıdır. İkinci basamak, değişik işler arasındaki benzerlikler araştırılarak ortaya çıkarılır. Bunlar “iş aileleri” olarak adlandırılır. Son basamak ise, bir araya getirilmiş işler arasında mantıksal bağlar pekiştirilerek güçlendirilir. Böylece işgörenler, özellikle de alt kademe de görev yapan çalışanlar, ileride yapılacak iş ile ilişkilendirilecek olan fakat daha çok yetenek, bilgi ve beceri gerektiren aynı iş ailelerindeki üst statüdeki görevler için hazırlanıp yetiştirilebilmektedir.

Kariyer Danışmanlarının Atanması: Örgütler işgörenlerin kariyerlerinde daha kolay ilerlemesini sağlamak amacıyla danışman kullanabilirler. Danışmanlar örgüt içi ve dışı olmak üzere iki kaynaktan sağlanabilir. Danışmanların psiko-sosyal açıdan etkin, örgüt kültürünün bilincinde, tecrübeli bireylerin olması uygulamanın başarısı açısından önemlidir. Örgütte bu nitelikleri taşıyan çalışan olmadığı veya bulunamadığı takdirde örgüt dışına yönelerek bu alanda hizmet veren özel kuruluşlara veya eğitim kurumlarına başvurulabilmektedir.

Bireysel Planlar Geliştirmek: Kariyer danışmanlarının görevleri arasında “iş ailelerinin” araştırılması, kariyer yolunun çizilmesi gibi görevlerinin yanısıra bireysel planların hazırlanması ve geliştirilmesi de yer almaktadır. Bireysel planların geliştirilmesi konusunda danışmanlara düşen görevler arasında işgörenler hakkında her türlü verileri toplamak, işgören profillerini çıkarmak, işgörenlerin potansiyellerini belirlemek, kariyer yolları, alternatif kariyer fırsatları hakkında çalışanlara bilgi vermek ve işgörenin kendisini geliştirmesi konusunda alabileceği eğitim programları hakkında işgörelere bilgi sağlamak sayılabilir.

2.1.3.4. Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri

Sonnenfeld ve Peiperl (1988, s.590) kariyer sisteminde Akademi, Klüp, Beysbol Takımı ve Kale olarak adlandırılan dört farklı model olduğunu belirtmişlerdir.

Akademi: Dışa kapalı bir sistem olan bu modelde işgören işe en alt kademedden başlar ve göstermiş olduğu performansa göre kariyerinde ilerlemeye devam eder. Akademi modelinde çalışanların izleyecekleri kariyer yolları belirlenir.

Bununla birlikte, örgüt, işgörenin kariyerinde ilerlemesi için gerekli olan her türlü desteği sağlar. Buna karşılık, örgüt tarafından işgörenin de eğitim aşamalarını başarı ile geçmesi ve belirlenen kariyer çizgisini izleyerek üst kademelere gelmesi beklenir (Şimşek vd, 2004, s.66). Akademi modelinin en olumlu tarafı işgören devrinin düşük olmasıdır. Bu modelde performansa ve işgörenin gelişme potansiyeline çok önem verilir. Performansa göre emekli etme veya işten ayırma söz konusu olabilmektedir. Teknolojiyi takip eden ve rekabet düzeyi yüksek olan örgütler bu modeli uygulayabilmektedir (Baruch, 2004, s.109).

Klüp : Dışa kapalı bir modeldir ve örgüt ve işgören arasındaki güvenirlilik ve örgütsel bağlılık önemlidir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık bu modelde yüksektir. Dolayısıyla, işgören devir hızı da düşüktür (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988, s.591; Richard, 1998, s.413). Bu modelin olumsuz tarafı ise, örgüte bağlı kalan fakat yetenekleri ve becerileri sınırlı olan işgörenlerinde klüpte çalıştırılmasıdır. Bu model daha çok yoğun bilgi birikimine sahip işgörenlerin ihtiyaç duyulduğu ve rekabetin düşük olduğu sektörlerde tercih edilebilir (Şimşek vd, 2004, s.67; Baruch, 2004, s.110).

Kale: Tamamen dışa açık bir modeldir ve bu modelde örgütler arasında yoğun rekabet söz konusudur. Sektördeki ekonomik şartlar ve siyasi krizlerden örgütler kolayca etkilenebilmektedir. Bu durumda işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları da azalmakta ve işgören devir hızının da yüksek olmasına neden olmaktadır. Kale modeline örnek gösterilebilecek örgütler, konaklama işletmeleri ve ulaştırma işletmeleridir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988, s.590).

Beysbol: Dışa açık bir model olup birliktelik ruhu içinde bireylerin bilinçli bir şekilde çalışması gerekliliğini ifade eder (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988, s.590). Karşılıklı güvene dayalı bir takım oluşturmak amaçlanmaktadır. Kariyer geliştirmeye gereken önem verilmez. İşgören devir hızı bu modelde yüksektir. Aynı zamanda bağlılık derecesi de akademi ve klüp modeline göre daha düşüktür (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988, s.591). Buna karşılık takımdaki her bireyin star olmak için çalışmasından dolayı bireylerin enerjisi ve hırsı yüksektir (Baruch, 2004, s.110). Bu modelde nitelikli işgören ihtiyacı dışarıdan sağlanabilmektedir. Performans değerlendirme sonucuna göre içeriden boş mevkilere işgören sağlanabilmektedir. Bu

modele avukatlık büroları, hakla ilişkiler ve reklam firmaları örnek gösterilebilir (Erdoğan, 2003, s.112).

Belirtilen modeller dışında, diğer bir kariyer yönetim modeli ise Hellriegel vd., (1989, s.502) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, olgunun ilk boyutunu öznel ve nesnel yönler belirlemektedir. Öznel yön, değerler, tutumlar ve davranışlardan oluşmaktadır. Bu olgu ve oluşumlar birey odaklıdır. Başka bir deyişle bireysel amaçlar ön plandadır. Nesnel yön ise, iş ve işsel eylemler (planlar, pozisyonlar) gibi somut olgulardan meydana gelmektedir. Bu olgular ise daha çok örgüt esaslıdır. Örgütün amaçları üzerinde odaklaşmaktadır. Kariyer yönetimi modeli ise öznel ve nesnel olguların bütünleştirilmesini gerektirmektedir ve modelin oluşturulmasında üçüncü bir boyut gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Buna göre üçüncü boyut, öznel yönün bir uzantısı olarak bireysel amaçlar ile nesnel yönün bir uzantısı olarak örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gereğidir (Kaynak, 1996, s.174).

2.1.3.5. Kariyer Yönetiminde Birey Örgüt Bütünleştirilmesi

Bireysel kariyer yönetimi (Raabe vd., 2007) kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler; bireysel vizyonu belirleme, kariyer hedeflerini ve yetkinlikleri tespit etme, meslek seçimi, işe ilişkin öncelikleri belirleme, iş olanaklarını araştırma, özgeçmiş hazırlama, işe başvurma ve başvuru takibi, iş görüşmesi, işe başlama ve örgüt kültürüne uyum sağlama, mesleki yenilikleri takip etme, iş ilişkilerini yönlendirme, örgütün eğitim ve kariyer yönetim politikalarına uygun davranışlar sergileme ve emeklilik yaşamına hazırlık yapma şeklinde ifade edilebilir (Özden, 2001).

Günümüzde kariyer planlamanın ve kariyer geliştirmenin sorumluluğu daha çok işgörene düşmektedir. İşgören sonuçta kariyerine ilişkin çeşitli konularda son kararı verecek kişidir. Örgüte katılıp katılmama, iş atamalarını kabul etme, bireysel gelişim ve performans için çaba harcama isteği gibi faktörleri kendisi belirlemektedir (Walker, 1985, s.236). Bununla birlikte sadece bireysel kariyer yönetimi de tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Örgütler tarafından desteklenmediği takdirde bireysel kariyer yönetiminin başarılı olması zor bir hal alabilmektedir.

Birey mesleki gelişimini tamamen örgütün inisiyatifine bırakırsa, kariyer hedeflerine ulaşması daha da zorlaşabilir. Örgütün sağladığı kariyer olanakları, mesleki gelişim konusunda çaba gösteren bireyler içindir. Ancak, bireyin mesleki gelişim ile ilgisi olmayan faaliyetlerde bulunması da doğru değildir. Bireyin ne istediğini (kariyer hedeflerini) ve bunu nasıl elde edeceğini (kariyer yollarını ve gelişim yöntemlerini) bilmesi, ayrıca bu konuda sistemli bir çaba göstermesi de gerekmektedir (Özden, 2001, s.29).

Kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel açıdan başarıya ulaşması, ancak ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu koordinasyon sağlandığı takdirde, kariyer yönetimi başarılı olarak uygulanır (Granrose ve Portwood, 1987; Herriot, 1993; Kozak, 2001). Orpen (1994) tarafından yapılan araştırma, örgütsel kariyer yönetiminin bireysel kariyer yönetimini etkilediğini ortaya koymuştur ve bireysel kariyer yönetiminin örgütsel kariyer yönetimi ile uyumlaştırıldığı zaman işgörenin kariyeri açısından daha olumlu sonuçlar alındığı belirtilmiştir.

Birey-örgüt bütünleşmesinin, bireye çalışma ve doyum sağlamanın yanı sıra, kariyer yaşamıyla ilgili olumlu katkılar sağlayacağı da açıktır. Bu katkılar ile bireysel olarak sağlanan faydaların verimliliğe dönüşmesi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi açısından da önemli olabilmektedir (Berberoğlu, 1991, s.141).

2.1.4. Kariyer Planlama

Günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durdukları ve insan kaynakları yönetimi açısından etkili olan bir unsur da kariyer planlamadır. Bireysel kariyer planlama, Boone ve Kurtz (1992, s.556) ve Harman'a (2003, s.339) göre, çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki bireysel kararlardır. Schuler (1998, s.189) ise, bireysel kariyer planlamayı kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yerleştirilen aktiviteler olarak tanımlamaktadır. Örgütsel kariyer planlamada ise bireyin örgüt içindeki kariyeri ele alınmaktadır ve örgütte bireyin işinde ilerlemesini sağlamak amacıyla yapılan planlamaları içermektedir.

Örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer hedefleri ve fırsatları (Wallace ve Masters, 2006) örgütün kariyer amaçları ile uyumlaştırarak, işletmenin geleceğe

ilişkin ihtiyaç duyacağı işgören gereksinimlerinin belirlenmesi, işgörenin geliştirilerek örgüt içindeki yükselmesinin planlaması sürecidir (Kaynak vd., 1998, s.249; Werner ve DeSimone, 2006, s.461). Diğer bir tanıma göre kariyer planlama, örgütteki kariyer yollarını belirleyerek örgütün gereksinimini sağlayacak personeli elde etmek amacıyla işgörenleri uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanabilir (Murrells ve Robinson, 1998; Uygur, 1999; Mathis ve Jackson, 2002; Zikic ve Klehe, 2006).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kariyer planlama aşamasında hem bireye hem de örgüte çeşitli görevler düşmektedir. Birey ileriye dönük olarak kariyer planlarını geliştirmek, örgüt ise bu planları uygulamak ve yönlendirmekle yükümlüdür (Soylu, 2002, s.32). Başka bir ifade ile kariyer planlamanın başarısı, önemli ölçüde örgüt tarafından sağlanan desteğe bağlıdır. Örgütler başarılı olabilmek için, çalışanların kendi kariyer planlarını hazırlamalarına imkan vermeli ve gereken desteği sağlamalıdır. Bu anlayışla, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları da artabilecektir.

2.1.4.1. Kariyer Planlamanın Önemi

Örgütsel kariyer planlamada temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle örgütte ihtiyaç duyulabilecek elemanlar önceden belirlenebilmektedir (Özgen vd., 2005, s.212). Geleceğe dönük personel ihtiyacına göre kariyer planlaması uygulayan örgütler, süreç içerisinde sektördeki diğer örgütlerle daha rahat rekabet edebilme şansı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin; kalifiye elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır (Kaynak vd, 1998, s.250).

Mayrhofer vd., (2004) tarafından yapılan çalışmada 1999-2000 yılları arasında kariyer planlamasını uygulayan örgütlerin Avrupa Birliği'ne üye ülkeler açısından oranları incelenmiş ve %43,7 ile ilk sırada İngiltere, %42,5 ile ikinci sırada Fransa ve %39'luk oran ile Almanya'nın üçüncü sırada yer aldığı ifade edilmiştir. Bunun yanında, 1991-1999 yılları arasında Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren

örgütlerde, kariyer planlaması uygulama oranındaki artışının İngiltere’de %2,4, Danimarka’da %6,9 ve İsveç’te %5,1 olduğu belirtilmiştir.

Örgütler, uyguladıkları kariyer planlama faaliyetleriyle farklı amaçları gerçekleştirmektedirler. Bunlar; işgörenleri verimli bir şekilde çalıştırarak örgütün kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak, işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlamak, işgören devir hızını düşürmek ve maliyetleri azaltmak, örgütsel bağlılığı arttırmak ve işgörenlerin performanslarını yükseltmek şeklinde sıralanabilir (Uzun, 2003; Aytaç, 2005).

Belirtilen amaçlar çerçevesinde kariyer planlamanın; örgütlerin işgören yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları azaltması, örgütsel performansı yükseltmesi, elemanların işine ve örgüte daha çok bağlılık duyması ve motivasyon artışı sağlaması gibi örgütlere sağladığı başka avantajlar da vardır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.197).

Turizm işletmeleri açısından incelendiğinde kariyer planlama, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin işinde motive olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak, 2001, s.88). Ayrıca, örgütlerin kariyer planlaması uygulamaları ile işgörenleri desteklemesi sonucunda, işgörenler kariyer amaçlarını belirlemeye daha kararlı olabilmektedirler. Bu aşamada birey ve örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

2.1.4.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlamada, bireysel amaçlar dikkate alınarak örgütün amaçları ile uyumlaştırılması gereklidir. Başka bir ifadeyle örgütsel kariyer planlamanın başarılı olabilmesi, işgörenlerin oluşturmuş olduğu bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlamanın bütünleştirilmesine bağlıdır (Walker, 1973; Granrose ve Portwood, 1987; Mathis ve Jackson, 2002; McCabe, 2008). Kariyer planlamaya ilişkin Mathis ve Jackson, (2000, s.368) tarafından oluşturulan örgütün ve bireyin amaçları Tablo 2.2.’de verilmiştir.

Tablo 2.2.
Kariyer Planlama Sürecinde Örgütsel ve Bireysel Amaçlar

ÖRGÜTSEL AMAÇLAR	BİREYSEL AMAÇLAR
<ul style="list-style-type: none"> - Geleceğe ilişkin örgütün ihtiyaç duyacağı işgöreni tespit etmek - Kariyer aşamalarını planlamak - İşgörenin potansiyelini tespit etmek ve buna göre alacağı eğitim ihtiyacını belirlemek - Örgütsel ihtiyaçlar ile işgörenlerin bireysel yeteneklerini karşılaştırmak - Örgütün kariyer sistemini geliştirmek ve denetlemek 	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel yetenekleri ve becerileri tespit etmek - İş ve yaşam ile ilgili amaçları planlamak - Örgütün içerisinde veya dışarısında alternatif iş olanaklarını belirlemek - Bireysel kariyer hedefleri ve bireysel yetenekler konusunda değişiklikleri takip etmek

Kaynak: Mathis and Jackson, 2000: 368.

Kariyer planlama sürecinde Tablo 2.2.'de belirtildiği gibi işgörenlere ve örgüte göre farklı amaçlar bulunmaktadır. Dolayısıyla, bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlama süreci arasında bazı değişiklikler söz konusudur. Bireysel kariyer planlama süreci; bireysel değerlendirme, kariyer olanaklarının değerlendirilmesi, kariyer olanaklarının uyumlaştırılması, bireysel ihtiyaçların ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulama olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Gutknecht ve Miller, 1990; Daft, 1992; Anafarta, 2001; Fındıkçı, 2002).

Bireysel Değerlendirme: İşgörenin kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada, birey; eksik yönlerini, bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirir ve bunlara göre kariyer ile ilgili amaçlarını belirler (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s.111).

Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi: Birey örgütün içinde ve dışında bulunan kariyer fırsatlarını belirler ve değerlendirir. Ayrıca, bu aşamada birey iş piyasasının şartları ile çalıştığı örgütün şartlarını karşılaştırır ve kendi için en uygun olan işi seçer (Feldman, 2003, s.519). Başka bir ifadeyle, birey kariyerinde kolayca ilerleyebileceği işi ve örgütü belirler.

Bireysel Özellikler ile Kariyer Olanaklarının Uyumlaştırılması: Bu aşamada, bireyin sahip olduğu özelliklerle kariyer arasında uyumu sağlamak esastır. Aksi takdirde bireysel özellikler ile kariyer çatıştığı zaman yeni kariyer amaçları ve yollarının belirlenmesi gereklidir.

Bireysel İhtiyaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi: Bu aşama, amaçlanan kariyere ulaşmak için hedeflerin belirlenmesi ve ona uygun olan planların oluşturulmasını kapsar. Birey kendisini ve çevresini değerlendirdikten sonra, kısa ve uzun dönemli hedeflerini belirler. Kariyer hedeflerinin belirlenmiş olması iş olanaklarının daha iyi değerlendirilmesini ve kişisel gelişime yön verilmesini sağlar (Altay, 2006, s.33; Çalık ve Ereş, 2006, s.103).

Uygulama: Kariyerle ilişkin amaçlara ulaşmak için hazırlanmış olan planların uygulamaya geçirilmesi aşamasını oluşturur. Planlar uygulamaya başlandıktan sonra belirli zaman dilimleri çerçevesinde izlenmesi ve kontrolü bu aşamada gerçekleştirilir (Altay, 2006, s.33). Denetimi yapılan planlarda eğer sapma söz konusu olursa tekrar gözden geçirilerek güncelleştirilmesi veya kariyere uygun yeni planların oluşturulması gerekebilir.

Örgütsel kariyer planlama süreci incelendiğinde, örgütlerin bireysel kariyer planlama sürecine benzer yöntemler kullandığı söylenebilir. Örgütsel kariyer planlama süreci; kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması, potansiyelin tespiti ve performans değerlendirme, kariyere yönelik eğitimler ve kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Niles ve Harris, 2002, s.154; Şimşek vd., 2004, s.109). Bazı araştırmacıların (Schermerhorn, 1994; Kaynak, 1996; Fındıkçı, 2002; Aytaç, 2005) örgütsel planlama sürecini daha az aşamada ele aldığı görülmektedir.

Kurumsal Değerlendirme: Bu aşamada örgütün sahip olduğu insan kaynağı gözden geçirilir. Kariyer planlaması için gerekli olan kurumsal değerlendirme aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin de başlangıç noktasını oluşturur. Bu aşamanın sonucunda bireyin mesleki açıdan gelişme ihtiyaçları da belirlenmiş olur (Fındıkçı, 2002, s.347).

Örgüt tarafından uygulanan ve bireyin kendini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testleri ile işgörenlerin bilgi ve becerilerinin tespit edilmesi sağlanır. Bununla birlikte, örgütün sahip olduğu işgören profilinin belirlenmesine de yardımcı olunur. Bunların sonucunda da çalışanların mesleki anlamdaki eksiklikleri tespit edilerek kariyer amaçlarına ulaşmak için eğitim programları oluşturulur.

Pozisyonu Tanımlama: Kariyer yolları belirlenen bir örgütte, işgörenlere ilişkin her pozisyon ve onların gerektirdiği görev ve sorumluluklar net bir biçimde tespit edilir. Ayrıca, işgörenin kısa, orta ve uzun dönemde üstlenmesi istenen görevler belirlenerek, o iş için gerekli olabilecek bilgi, yetenek, deneyim ve bireysel özelliklerin tespit edilmesi de bu aşamada gerçekleşir (Aykut, 1998, s.82).

Personeli Belirleme: Örgütte bir işin niteliklerinin belirlenmesinden sonra o işe uygun işgörenin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerde kariyer planlaması sürecinde işgörenin belirlenmesinde ilk olarak personel envanterleri (dökümü) incelenir. Bu envanterlerin hazırlanmasındaki asıl amaç; işgörenleri bilgi, yetenek, tecrübe ve kariyere ilişkin beklentilerine göre sınıflandırmaktır (Bağcı, 2002, s.46). Yapılan bu envanterler ile işe uygun nitelikli işgöreni belirlemek daha kolay bir hale gelebilmektedir. Özetle, personeli belirleme aşamasında pozisyona ilişkin gerekli incelemeler yapıldıktan sonra veya işin gerekleri tespit edildikten sonra personel envanterleri de incelenerek o iş için uygun personel tespit edilir.

Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi: Örgütsel kariyer planlamada önemli olan diğer bir aşama ise işgörenlerin kariyerlerinde ulaşmak istedikleri hedeflerin belirlenmesi durumudur. İşgörenler kariyer hedeflerini belirledikten sonra örgütlere düşen görev, bireyin amacına ulaşmasında gerekli olan desteği sağlamaktır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken konu, belirlenen hedeflerin gerçekçi ve objektif olmasıdır.

Kariyer hedeflerinin belirlenmesi aşamasında zaman unsuru da çok önemlidir. İşe yeni girmiş pek çok yönetici kariyer hedeflerini genellikle kısa dönem içerisinde tepe yönetimi olarak belirler. Buna karşılık kariyer planlama uzmanları zaman unsurunun en az üç dönemde oluşması gerektiğini belirtmişlerdir. Birinci dönem okuldan mezun olduktan sonra iş hayatının ilk yıllarını kapsayan işe yeni başlama sürecidir. İkincisi, bu süreçten sonraki üç veya beş yıllık dönemi kapsamaktadır. Üçüncü ve son dönem ise, on yıl sonrasını kapsayacak şekilde kariyer hedeflerinin belirlendiği bir süreçtir (Bağcıvan, 2002, s.76).

Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması: Pozisyonun özellikleri ve bunlara uygun nitelik ortaya konduktan sonra, bunların kariyer planlama süreci çerçevesinde bütünleştirilmesi gerekir (Kaynak, 1996, s.168). Başka bir deyişle, bireyin kariyeri ile ilgili görevler ve bu görevler için gerekli niteliklerin yanında

bireyin potansiyel özellikleri de tespit edilir. İşin nitelikleri ile bireysel özellikler arasında karşılaştırma yapılarak farklılıklar ve eksiklikler ortaya çıkarılır (Aykut, 1998, s.83). Bu eksikliklerin giderilmesi için gerekli olan planlama yapılarak, işgörene, o iş için ihtiyaç duyduğu nitelikler kazandırılmaya çalışılır. Aynı zamanda, bu aşamada işgöreni geliştirmek için gerekli olan her türlü eğitim verilir.

Pozisyon ile işgörenin özelliklerinin karşılaştırılması sonucu, gerek duyulan yerde ve zamanda, işin niteliklerine en uygun kalifiye personelin çalıştırılmasının yanında işlerin etkili ve verimli bir şekilde yapılması da sağlamış olacaktır (Şimşek vd., 2004, 112).

Potansiyelin Tespiti ve Performans Değerlendirme: İşgörenin geçmişi ile ilgili tüm bilgilerin yer aldığı envanterin yanı sıra beceri, uyum, yetenek ve beklentilerinin saptanmasıyla ilgili çalışmalar potansiyelin tespit edilmesine yönelik çalışmalardır (Aykut, 1998, s.82).

Örgütte çalışan her işgörenin (kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmesi açısından) yöneticisine göre bir değeri vardır. Bu değer, bir işgörenin diğer işgörelere göre farkından oluşur. Oluşan bu sonuçlar, personelin başarısı açısından önemli olduğu kadar, bu başarıya bağlı olarak gerçekleştirilecek kariyer planlaması açısından da önemlidir. Kısacası, kariyerinde yükselmek isteyen işgörelenler olumlu performans göstermek durumundadır.

Örgüt işgörelen hakkındaki bazı kararları verebilmesi için performans değerlendirme yöntemini kullanabilmektedir (Erdoğan, 2003, s.121). Örneğin, performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgiler neticesinde yönetsel kararlar alınabileceği gibi (terfi, transfer vb. gibi), işgörelenlere maddi destek (prim, ikramiye gibi) sağlanması veya kariyer geliştirme programlarına katılım sağlanması gibi planlamalarda yapılabilmektedir (Sökmen, 2000, s.71). Buna karşılık işgörelenin performans değerlendirilmesinde önemle üzerinde durulması gereken nokta rasyonel kriterlere göre objektif davranılması gerekliliğidir. Özellikle yöneticiler işgörelen performanslarını değerlendirme aşamasında gereken hassasiyeti göstermelidir.

Kariyere Yönelik Eğitimler: İnsan kaynağının verimli bir biçimde kullanılmasının şartlarından biri de işgörelenlerin eğitilmesi ve geliştirilmesidir. Örgütte belirlenen kariyer fırsatları, performans değerlendirme için yapılan ölçümler ve işgörelenin verimliliğini belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların (Landy ve Farr,

1883) neticesinde işgörene çeşitli eğitimlerin verilmesi gereklidir (Fındıkçı, 2002, s.347). Bu amaçla, örgütlerde kariyere yönelik olarak işgörenlere verilen; işe başlama eğitimi (oryantasyon), hizmetiçi ve uyum eğitimi gibi eğitim programları vardır. Belirtilen bu eğitim programları işgörenin yaptığı işe, pozisyona, görevine ve aldığı sorumluluğa göre farklı şekillerde uygulanmaktadır.

Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi: Kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan eylemlerden oluşur. Kariyer stratejileri örgüt açısından bakıldığında örgütün uzun dönemli ve yüksek performanslı insan kaynağı ihtiyacını karşılamak için hazırlanan temel planlardır (Barutçugil, 2004, s.323). Kariyer stratejileri tepe yönetimi tarafından belirlenmiş örgüt stratejilerinin paralellinde amaçlara uygun olarak oluşturulur (Bağcı, 2002, s.46). Kariyer aşamasında kullanılan yedi temel strateji Greenhaus vd., (2000, s.85) tarafından geliştirilmiştir (Tablo 2.3.).

Tablo 2.3.
Kariyer Stratejileri ve İçerikleri

STRATEJİ	İÇERİĞİ
- İşte Yeterlilik	Bireyin, işini en etkili biçimde yapmasını sağlamak ve işgören performansını arttırmak amaçlanır.
- İşe Bağlılığın Sürdürülmesi	İşgörenlerin işine daha fazla çaba, enerji ve zaman ayırmasını sağlaması ve örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmesi amaçlanır.
- Yetenek Geliştirme	İşgörene iş ile ilgili yeni bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması ve geliştirilmesi amaçlanır.
- Fırsat Geliştirme	İşgörenin işe ilişkin ilgisini geliştirmek ve bunun sonucunda iş fırsatları veya yeni kariyer fırsatları oluşturmak amaçlanır.
- Danışmanların geliştirilmesi ve başka destekçilerle uyumlu çalışılması	İş ile ilgili bilgi ve mesleki destek sağlayacak birisiyle düzenli bir ilişki kurulmasını sağlamak
- İmaj Oluşturma	İşgörenlerin imajını geliştirmek.
- Örgütsel Politikalar	Oluşturulan örgütsel politikalar ile işgörenlerin kariyerlerini belirlemek.

Kaynak: Greenhaus vd., 2000: 85.

İşgörenler kariyerlerinde yükselme çabası içerisinde olduğu sürede bu kariyer stratejilerine ihtiyaç duyabilmektedir. Bu aşamada örgütler tarafından işgörenlerin ihtiyaç duyduğu stratejiler uygulanmaya çalışılır. Diğer taraftan, kariyer stratejilerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme sonuçları büyük önem taşımaktadır. Elde edilen veriler ile stratejilerin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmek mümkün olabilmektedir. Bunun sonucunda da kariyer stratejileri gözden geçirilerek yeniden tanımlanması veya alternatif kariyer stratejilerin oluşturulması durumu ortaya çıkabilmektedir.

2.1.5. Kariyer Geliştirme

Nitelikli insangücüne duyulan ihtiyaç arttıkça, örgütlerin kalifiye işgörenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda daha fazla hassasiyet göstermesi gerekir. İnsan kaynağının geliştirilmesi hem bugünkü eksikliklerin giderilmesi hem de geleceğe yönelik hazırlıkların yapılması açısından önemlidir.

Bireyin, çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler kariyer geliştirme olarak tanımlanabilir (Akat vd., 2002, s.452). Kariyer geliştirme, işgörenlerin kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan ve işgörenin tüm çalışma hayatını kapsayan bir süreçtir (Notzer vd., 2004; Gibson, 2004; Baruch, 2006; Khalsa, 2007; Ferreira, 2007).

Örgütlerde kariyer geliştirme işlevi olarak tanımlanan insangücünün yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, gerek örgüt gerekse işgörenin sistemli bir biçimde hareket etmelerini sağlayan bir işlevdir (Korkmaz, 2003, s.28). Teknolojik değişimler ve yeni iş teknikleri ihtiyaç duyulan işgörenin niteliklerinin artmasına neden olmuş ve bu da kariyer geliştirme programlarını zorunlu kılmıştır (Yıldız, 2001, s.76).

Kariyer geliştirme programlarının asıl amacı çalışanların becerilerini ve ilgi alanlarını analiz ederek, işgörenin gelişme ihtiyaçlarıyla işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaktır (Aytaç, 1997, s.127). Örgütlerde oluşturulan kariyer geliştirme programları, işgören açısından geleceğin ve kariyerinin planlanmasına imkan vererek motive olmasını sağlar. İşgören tatmininin ve örgütsel bağlılığın arttırmasının örgüte pek çok yarar sağlayacağı ise doğal bir sonuçtur.

Kariyer geliştirme programlarının diğer amaçları ise; önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak, örgütsel değerleri arttırmak, işgörenlere terfi imkanı sağlamak ve özellikle emekliler ve sakatlar gibi işgörenlere işlerinde ilerleme ve gelişme fırsatı sağlamak şeklinde sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2003, s.126; Can, 1997, s.331).

2.1.5.1. Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Örgütler, işgörenlerin geliştirilmesiyle daha nitelikli insan kaynağına sahip olabilmek ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için farklı kariyer geliştirme yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu yöntemlerden başlıcaları; iş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme programlarıdır (Sherman ve Bohlander, 1992, s.244; Uğur, 2003, s.256). Örgütler söz edilen bu programlardan işgörenlerin ihtiyaçlarına, örgüt yapısına, pozisyonlara ve işin gereklerine en uygun olan(lar)ı belirleyerek uygularlar.

2.1.5.1.1. İş Başarımı Eğitmenliği ve Danışmanlığı

İş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı başarı değerlendirme sürecinin bir parçası olarak, yöneticiler tarafından sunulan bir hizmettir. Başarı değerlemenin temel amacı, daha iyi eğitim ve gelişme için işgörenin, işi ne derece iyi yaptığını anlamasına yardımcı olmaktır. Danışmanlık hizmetinin etkinliği ancak yöneticilerin görev koşullarını çözümlenebilir becerisine ve ne zaman işgörenlere yapıcı geri bildirim sağlayacağı hususunda doğru karar verilmesine bağlıdır. Dört çeşit başarı eğitmenliği ve danışmanlığı tarzı bulunmaktadır. Bunlar patron tarzı, insancıl tarz, koruyucu tarz ve meslektaş tarzı olarak adlandırılmaktadır (Şimşek vd., 2004, s.151).

Patron tarzını benimseyen yöneticiler işgörenlere geribildirim sağlamaktan kaçınır ve çalışanların sorun çözme sürecine katılmasına olumsuz bakarlar. İnsancıl tarzı benimseyen yöneticiler ise, geri bildirim sağlamada isteksiz davranırlar buna karşılık işgörenlerin sorun çözme sürecine katılımlarını desteklerler. Diğer bir danışmanlık çeşidi olan koruyucu tarzda, yöneticiler geri bildirim sağlarlar fakat bu süreçte işgörenlerin kararlarını dikkate almazlar. Meslektaş tarzını benimseyen

yöneticiler ise, işgörenlere sürekli geri bildirim sağlarlar ve işgörenleri sorun çözme sürecine dahil ederler (Yıldız, 2001, s.82).

Yöneticiler tarafından genellikle; örgütte sorunun hemen çözümlenmesi gerektiği durumlarda, işgörenlerin doğru olmayan çözümlerde ısrar etmesi veya işgörenin soruna karşı ilgisiz kaldığı durumlarda patron tarzı, sorunun yönetim açısından önemsiz olduğu veya işgörenlerin sorunun nasıl çözümleneceğini bildiği durumlarda insancıl tarzı, yöneticinin sorunu çözecek kadar deneyimli olduğu buna karşılık astların deneyimsiz olduğu durumlarda koruyucu tarzı, soruna ilişkin hem yöneticilerin hem de işgörenlerin eşit bilgiye sahip olduğu durumlarda ise meslektaş tarzı benimsenir (Yıldız, 2001, s.82).

2.1.5.1.2. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer geliştirme yöntemleri arasında en önemlilerinden biri olan kariyer danışmanlığı, bireye iş seçiminde yardımcı olmak, gerektiğinde daha iyi olanaklara sahip bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmasını sağlamak ve iş veya günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi faaliyetleri içermektedir (Şimşek vd., 2004, s.164). Kariyer danışmanlığı, gerek örgüt açısından gerekse bireysel olarak önemi giderek artan bir kavram haline gelerek literatürde (Brown ve Brooks, 1991; Nathan ve Hill, 1992; Krumboltz, 1993; Subich, 1993; Brown, 1995; Savickas ve Walsh, 1996; Schuler, 1998; Multon vd., 2001; Niles ve Harris, 2002; Ronnestad ve Skovholt, 2003; Hansen, 2003; Haris, 2003; Verbruggen vd., 2007) sıkça ele alınmaktadır.

Örgütler büyüdükçe buna bağlı olarak kariyer yolları da artmaktadır. İşgörenin örgüt içindeki tüm pozisyonlar ve kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olması olanaksızdır. Bu noktada kariyer danışmanlığı önem kazanmaktadır. Örgüt içerisinde kariyer danışmanlığı işlevi insan kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s.140). Bunun nedenleri, insan kaynakları bölümünün işgörenler hakkında yeterli bilgiye sahip olması, işin niteliklerini ve işin gereklerini tam olarak bilmesi ve örgüt içerisindeki kariyer yolları üzerinde bulunan bütün pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olması şeklinde sıralanabilir.

Genel olarak kariyer danışmanlığı üç şekilde gerçekleşebilir. Bunlar, profesyonel danışman kullanma, yöneticilerin danışmanlık hizmeti vermesi ve akıl hocalarından yararlanma şeklindedir (Bağcı, 2002, s.51; Baruch, 2004, s.190).

Profesyonel Danışman: Danışmanlık konusunda eğitim almış ve danışmanlığı meslek olarak gören deneyimli kişilerdir. Örgüt dışından seçilen bu kişiler işgörenlerle sürekli bir arada olmadıklarından dolayı danışmanlık yaptıkları süre içerisinde gerek örgüte karşı gerekse çalışanlara karşı daha objektif davranabilmektedirler.

Yöneticilerin Danışman Olması: Yöneticiler kendi örgütlerinde danışmanlık yapabilmektedir. Yönetici olan birey, kendi örgütünü ve işgörenleri daha iyi tanıdığı ve işgörenlerin sahip oldukları beceri ve yetenekler hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olduğu için bu avantajını kullanabilir. Bununla birlikte, işgörenlerle daha samimi ve iletişimi daha kolay kurabilme fırsatı yakalayabilir ve örgüt içi ve dışı bilgilere kolayca erişebilmesi mümkündür.

Akıl Hocaları (Mentor): Akıl Hocaları (Lewis, 2000; Desimone vd., 2002; Dessler, 2003; Ward, 2004; Dubrin a, 2005) genellikle yöneticilerden veya deneyimli işgörenlerden seçilir. Bu kişiler, özellikle genç çalışanlara yapılması gerekli olan işler hakkında bilgi verirler. Bununla birlikte, kariyer gelişimleri konusunda önerilerde bulunabilmektedirler (Dubrin, 2005a, s.x; Kaiser ve Gahtan, 2006, s.263).

2.1.5.1.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, mesleki gelişim için işgörelere bilgi veren, onlara yol gösteren faaliyetler olarak tanımlanabilir. Örgütsel kariyer geliştirme aracı olan kariyer rehberliğinde (Marsland, 1996; Noe vd., 2003; Dubrin, 2005a) çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için planlar hazırlanır. Bu hedefler çeşitli görüşmelerden sonra saptanır ve bu görüşmelerle elemanlar ilerleme fırsatlarını düşünmeye yöneltilir. Bazı örgütlerde mesleki ilerleme çizgileri veya yollar bellidir. Ancak çoğu örgütte yükselme yolları bulanıktır. Rehberlik bu aşamada devreye girerek örgütteki ilerleme fırsatları üzerinde bireyle fikir alışverişinde bulunulur ve işgörenin gerçekçi ilerleme planları yapmalarına yardımcı olunur (Anafarta, 2002, s.118). Kariyer rehberliği faaliyetleri genel olarak örgüt içi ve dışındaki mesleki

gelişim için gerekli olan eğitimleri kapsamaktadır. Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur. Bu görevi genellikle insan kaynakları departmanında çalışanlar veya bazı üst kademe yöneticiler üstlenmektedir (Scandura, 1992; Baugh vd., 1996; Bayraktaroğlu, 2003).

2.1.5.1.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, işgörenlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan ve bunun yanısıra örgüt elemanlarını geliştirmek için eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin, gelişmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir (Taştepe, 2001, s.62; Bayraktaroğlu, 2003, s.141). Kariyer merkezleri bu yapılanma ile daha çok büyük ölçekli örgütlerde uygulama olanağı bulabilmektedir. Bu merkezlerin görevleri arasında grup atölyeleri (workshop) oluşturmak, yazılı materyaller ve kurslar düzenlemek, kariyer yolları ve işin gereklilikleri hakkında işgörelere bilgi aktarmak, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak şeklinde belirtilebilir (Aşkun, 2006, s.51).

Yapılan bazı araştırmalarda (Tziner vd., 1993; Thornton vd., 1997; Howard, 1997) kariyer merkezlerinin özellikle büyük ölçekli örgütlerde olması gerektiğini ve kariyer geliştirme uygulamalarında kullanılması gereken bir yöntem olduğunu ve bu yöntemin sürekliliğinin sağlanması gerektiği belirtilmiştir.

2.1.5.1.5. Koçluk

Koçluk, örgütsel kariyer geliştirme yöntemlerinin en yenisidir. 1990'lı yıllarda geliştirilmiştir. Koçluk (Parsloe, 1997; Noe vd., 2003; Dubrin, 2005a; Çınar, 2006; Werner ve DeSimone, 2006) belli bir gruba, belirli bir amaç için özel ders, konferans ve seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Bu yöntemde önemli olan nokta, belirlenen amaca ulaşılan kadar koçluk sürecinin devam etmesidir (Tunç ve Uygur, 2001, s.105).

Koçlar, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmanlardır. Koçlar,

bireyin kariyer planlarının yapılmasında yardımcı olurlar. İşgörenlerin örgütte yükselmeleri için hangi yetenek ve becerileri geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını sağlarlar. Etkili bir koçluk için işgörenler ve yöneticiler arasında sağlıklı ve açık bir iletişimin olması gereklidir (Şimşek vd., 2004, s.152).

Koçluk, genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir. Buradaki amaç, mevcut potansiyeli kullanarak kişinin önündeki engelleri aşma yoluyla kendi verimliliğini arttırmasını sağlamaktır. Bu amaca hizmet ederken örgütün hedef ve stratejileri sürekli ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle, duruma göre değişebilen koçluk gereksinimi, örgüt yönetimine danışılarak ve somut hedefler göz önünde bulundurularak belirlenmektedir (Çınar, 2006, s.3).

Luthan ve Peterson (2003), koçluğu başarılı bir şekilde uygulayan örgütlerde işgörenlerin iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının arttığını, bununla birlikte işgören devrinin azaldığını belirtmişlerdir.

2.1.5.1.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin yeterli bilgi ve yeteneğe tam olarak sahip olması oldukça güçtür. Bu sorunu çözmek amacıyla işgörenlere çeşitli eğitim programlarının uygulanması gerekir (Taşman, 2002, s.50). Eğitim ve geliştirme programları, oryantasyon eğitimi, teknik beceri eğitimi ve yönetsel beceri eğitimi şeklinde sınıflandırılabilir (Mathis ve Jackson, 2000; Taşman, 2002; Aytac, 2005).

Oryantasyon Eğitimi: İşe yeni başlayan bireylere verilen eğitimidir. İşlerin işleyişi, örgütün hiyerarşik yapısı ve bireyin görevlerine ilişkin bilgilerin verildiği eğitim programıdır. Ayrıca, örgütün amaç ve politikasını, yapısını ve işgörenin yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan bir eğitimidir (Taymaz, 1997, s.8). Diğer bir ifadeyle, bu eğitimin amacı işgörenin örgüte, iş arkadaşlarına, iş çevresine, örgütün faaliyet gösterdiği diğer bölümlerine ve örgütün içinde yazılı-yazılı olmayan kurallara alışmasını sağlamaktır. Diğer yandan, oryantasyon eğitimi ile örgütün kültürü işe yeni başlayan işgörene benimsetilmesi sağlanır. Eğitimin süresi, yeri ve

yoğunluğu örgütten örgüte farklılık göstermektedir (Mathis ve Jackson, 2002, s.78; Fındıkçı, 2002, s.246).

Temel Beceri Eğitimi: Özellikle rekabetin yüksek olduğu örgütlerde diğer örgütlerden daha üstün olabilmek, çağı yakalamak, işgörelere yeni bilgi ve beceriler kazandırmak ve teknolojik gelişmeleri takip ederek bunlar hakkında işgörelere bilgilendirmek için verilen eğitimidir. Taymaz'a (1997, s.8) göre temel beceri eğitimi bir örgütte işe yeni başlayacak olan işgörelere yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir.

Yönelisel Beceri Eğitimi: Kariyerlerinde ilerlemiş olan yöneticilere verilen eğitimidir. Bu eğitim programında yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin geliştirilmesi amaçlanır. Bu programların içeriğinde özellikle planlama, üretimin ve verimliliğin artırılması konuları yer almaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s.119).

2.1.5.1.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, bir çalışanın yaptığı işin çerçevesinin genişletilmesi anlamına gelmektedir (Kordon, 2006, s.51). İş zenginleştirmeye Alber, 1979; Griffeth, 1985; Parker, 1998; Cook ve Salvendy, 1999) ilişkin uygulanabilecek ilkeler; görev gereklerini arttırma, çalışanların sorumluluklarını arttırma, işi programlama özgürlüğü, geribildirim sağlama ve yeni öğrenim tecrübelerini verme şeklinde sıralanabilir (Can, 1997, s.184).

İş zenginleştirme, işgörelere kendilerini geliştirme ve yenileme fırsatı verildiği bir faaliyettir. İş zenginleştirme konusunda eksik olan bir işgören kariyer gelişimi konusunda da olumsuz yönde etkilenebilir. Taşman (2002, s.50) iş zenginleştirmenin işgörelere görevlerini çeşitlendirmesinin yanı sıra, yeni bilgiler edinmesini, performansları hakkında geri bildirim almalarını ve sonuçlardan bizzat sorumlu olmalarını sağladığını belirtmiştir.

2.1.5.1.8. İş Rotasyonu

Bireylerin örgüt içerisinde yatay olarak yer değiştirmesi faaliyeti iş rotasyonu (Campion vd.,1994; Schuler, 1998; Dessler, 2003) olarak adlandırılır. Diğer bir ifadeyle, işgörenin aynı düzeyde veya benzer beceri ve yetenek gerektiren işlerde

çalıştırılması durumu olarak ifade edilebilir (Can, 1997, s.184). Bazı örgütler, işgöreni başarılı bulduğu alanda sürekli çalışma eğiliminde olabilmektedir. Bu politika mantıklı gibi gözükse de işgörende bulunan potansiyel yeteneklerin bastırılmasına neden olabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s.119). İş rotasyonu ise bu olumsuzluğu ortadan kaldırarak bireylerin geliştirilmesinde etkili bir faaliyet olabilmektedir.

İş rotasyonunun temelde işgörene sağladığı iki olumlu katkı vardır. Birincisi, yer değiştirme sonucunda örgüt içi ve dışı alternatif kariyer fırsatlarının oluşmasına neden olabilmesi, ikincisi ise işgörenin kendini geliştirme ve yeni beceriler edinme fırsatını sağlamasıdır (Argüden, 1998, s.100; Desimone vd., 2002, 487; Mayrhofer vd., 2004, s.478; Werner ve De Simone, 2006, s.488). Bunun yanında, iş rotasyonu uygulaması ile örgüt içinde farklı bölümlerde çalışma imkanı bulan işgören, gelecekte örgütte yönetici olarak çalışma fırsatı bulduğunda, çalıştığı bölümlerin yapısı, işleyişi ve eksiklikleri hakkında bilgi sahibi olabilecektir (Çalık ve Ereş, 2006, s.120). Buna karşılık, iş rotasyonunun eğitim masraflarını arttırması, değişimin ilk günlerinde işgörenlerin verimini düşürmesi ve farklı bölümlerde çalışmaya başlayan personelin takım çalışmasına kolay adapte olamaması gibi bazı olumsuzlukları da bulunmaktadır (Can, 1997, s.184).

Mayrhofer vd. (2004) tarafından Avrupa Birliği üyesi olan ülkelerde faaliyet gösteren örgütlerin iş rotasyonu kullanma oranlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya göre, ilk üç sırada Fransa (%64,5), Almanya (%54,3) ve Finlandiya (%44,5) bulunmaktadır.

2.1.6. Kariyer Sorunları

Kariyer aşamalarında işgörenler çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedir. Karşılaşılan bu sorunları başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası dönemi sorunları ve kariyer sonu sorunları olmak üzere üç aşamada toplamak mümkündür. Ayrıca, bireyler kariyerlerinin çeşitli dönemlerinde özel durumlardan kaynaklanan sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedir.

2.1.6.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Birey çalışma hayatına ilk başladığı zaman çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. İşe yeni başlayan bireyin beklentilerinin yüksek olması ve örgütün sağladığı imkanların sınırlı olması durumunda bir çatışma yaşanabilir. Başka bir ifadeyle, mezun olduktan sonra işe yeni giren bireylerin prestijli işlerde çalışma isteği ve yüksek pozisyonlara hemen geçme düşüncesinin gerçekleşmemesi durumu bireyde hayal kırıklığı yaratabilmektedir (Cascio, 1998, s. 382).

Hem işgörenin, hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri sonucunda “kariyer şoku sendromu” (Aldemir vd., 2004, s.206) yaşanabilir. Bu da işgörene olumsuz şekilde yansarak, performansın düşmesine, iş tatminsizliğine ve alternatif iş olanaklarını değerlendirme gibi sonuçların oluşmasına neden olabilir (Harvey ve Bowin, 1996, s.199).

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarından bir diğeri ise örgütün bürokratik yapısı nedeniyle kaynaklanan sorunlardır. Katı bir örgüt yapısı içerisinde üst yönetimle bireysel olarak iletişim kuramama veya az iletişim kurma işgörenin tam olarak tanınmamasına neden olabilir. Bu durum da bireyin yükselme şansını veya daha çabuk ilerleme şansını engelleyebilir (Aytaç, 2005, s.277).

2.1.6.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyer ortası dönem, bireyin belirli bir süre çalıştığı, çeşitli tecrübeler ve kazanımlar elde ettiği bir dönemdir. Kariyerleri ile ilgili henüz sorun yaşamamış olan işgörenler bu dönemde kendi kariyerlerine ilişkin ilerleyememe sorunu ile karşı karşıya kalabilirler.

Kariyer ortası dönemde, iş olanaklarına ilişkin ilerleme imkanının azalması ve örgüte yeni başlayan işgörenlerin güncel bilgi ve yeteneğe sahip olması gibi nedenler, özellikle kariyer açısından aşırı rekabetin bulunduğu örgütlerde sorun teşkil edebilmektedir (Can, 1997, s.334). Bu aşamada yaşanan en önemli sorun kariyer düzleşmesi veya kariyer platosu olarak adlandırılmaktadır.

İşgörenin kariyerinde daha fazla ilerleme fırsatı bulamadığı, ilerleme fırsatının az olduğu ve işinde üst düzey görevlere yükselme şansı bulamayarak belli bir pozisyonda kalması durumu kariyer platosu veya kariyer düzleşmesi olarak

adlandırılır (Ferrence vd., 1977; Near, 1980; Near, 1984; Choy ve Savery, 1998). Kariyer düzleşmesi, bireyin yetkinliklerinin daha üst statüler için uygun olmadığı anlamına gelerek, işgörenin aynı kariyer basamağında sabit kalması olarak da tanımlanabilir (Bayraktaroğlu, 2003, s.145). Kariyer düzleşmesi bireyde stres, başarısızlık duygusu taşıma ve depresyon gibi bazı olumsuzlukların oluşmasına neden olabilir (Harvey ve Bowin, 1996, s.200; Duffy, 2000, s.229).

2.1.6.3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Kariyer sürecinin sonuna varmış olan işgörenler için emekliliğin kabullenilmesi yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamama gibi nedenlerden dolayı zor bir süreç olabilmektedir. Bu dönemde, örgüte düşen görev emeklilik öncesi ve sonrası destek programları düzenlemektir (Aldemir vd., 2004, s.224). Bu programların amacı, işgörenlerin etkin bir şekilde çalışamayacakları veya diğer bir deyişle verimli olamayacakları yaşa geldiklerinde işten ayrılmalarının herkes tarafından kabul edilebilir gerekçelerle mantıklı bir şekilde bireye aktarmaktır (Hançer, 2004, s.68). Bununla birlikte bir örgütten emekli olmak tamamen kariyerin bittiği anlamına gelmemektedir. Özellikle işinde başarılı olan ve önemli tecrübeler kazanmış bireylerin başka alanlarda yeni kariyer fırsatları bulabilme imkanları da vardır.

2.1.6.4. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Birey kariyerinde kişisel özelliklerinden kaynaklanan bazı sorunlar ile karşı karşıya kalabilir. Cinsiyetinden dolayı bazı örgütlerde üst kademelere çıkamama, ücret adaletsizliği, gelir yetersizliği ve evli olan bireylerin eşleriyle birlikte kariyer yapma isteğinin olması gibi olumsuzluklar özel sorunlara örnek gösterilebilir.

Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar: Bayanların ve bayların farklı meslek seçimlerine ilişkin yapılan pek çok araştırma (Morgan vd., 2001; Sax ve Bryant, 2006; Rosenbloom vd., 2007) vardır. Bayanların en çok tercih ettiği meslekler arasında sağlık sektörü (hemşire, doktor gibi), öğretmenlik, sekterelerlik ve hakla ilişkiler bulunurken, bay işgörenlerin ise mühendislik, muhasebeci, bilgisayar programcılığı, eczacı ve avukat gibi meslekleri daha çok tercih ettiği söylenebilir (Andsager ve Hust, 2005, s.86).

Çalışan bayanların sayısı gerek yönetici olarak gerekse işgören olarak her geçen gün artmaktadır (Traves vd., 1997, s.133). Maxwell ve Ogden'e (2006) göre, İngiltere'de çalışan bayanların işgücüne katılımı 2002 yılında %51 olup, İskoç Ekonomi İstatistiklerine göre 2003 yılında İskoçya'da çalışan bayan işgörenlerin oranı % 47'dir. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) (2007) tarafından yapılan Hanehalkı İşgücü Araştırması ve Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü verilerine göre, Türkiye'de bayan işgörenlerin 1990'da çalışma oranı %34,1 iken, bu oran 2003'te %26,9'a ve 2006'da ise %23.4'e kadar gerilemiştir.

Cinsiyete ilişkin kariyerde yaşanan en önemli sorun örgütlerin tepe yönetimine bayanların getirilmemesidir. Bayanların üst kademelere gelmesinin engellenmesi, cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır (Flanders, 1994; Knutson ve Schmidgall, 1999; Baker, 2003; Perrew ve Nelson, 2004; Dubrinb, 2005). Bu sorun gelişmekte olan ülkelerde yaşanan bir sorun olmasının yanı sıra gelişmiş ülkeler için de geçerlidir (Ataay, 1998, s.237). Bayanlar ve Eşitlik Biriminin (Women and Equality Unit) 2004 yılında yayımlanmış olduğu rapora göre, yönetici olarak çalışan bayanların oranı ancak %10'dur (Maxwell ve Ogden, 2006, s.111). Türkiye'de de örgütlerde çalışan bayan yöneticilerin sayısı incelendiğinde durum pek farklı değildir. Türkiye'deki bayan yönetici sayısı dünya geneline bakıldığında en alt seviyelerdedir. Birleşmiş Milletler'in yayınladığı İnsan Gelişme Raporuna göre, Türkiye'de çalışan bayan yönetici oranı %8'dir. Bu oran ile Türkiye sadece Kore (% 5), Sri Lanka (%4) ve Yemen (% 4) gibi ülkelerin önünde yer almaktadır (Efe, 2006, s.51).

Bayanların kariyerlerine ilişkin yaşadığı diğer sorunlar ise, ücret adaletsizliği (Reskin, 1993; Roos ve Jones, 1993), kariyerlerine fazla ara verebilmeleri, ailedeki sorumluluğun (Marshall, 1995) fazlalığı ve cinsiyet ayrımcılığı (Purcell, 1996; Burrell vd., 1997; Doherty ve Manfredi, 2001) şeklinde sıralanabilir. Wellington'un (2006) yapmış olduğu araştırmaya göre, 20. yüzyılın ilk yarısında çalışan bayanların çoğunluğunun genç ve bekar olduğu, ikinci yarısından itibaren evli ve çocuklu çalışan bayanların sayısının arttığı belirtilmiştir.

Ay Işığı Sorunu: Örgütte çalışan bir bireyin, gelir yetersizliği, tecrübe edinmek, kendini geliştirmek ve yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile örgüt

dışında da çalışması durumu ayışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve Jackson, 2000, s.374). Örgüt dışında veya farklı örgütlerde çalışan birey, esas işine tam olarak adapte olamama durumu yaşayabilir. Bu durum da, işgörenin işine motive olamaması, verimliğinin düşmesi ve performansının tam olarak kullanamamasına neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak örgütlerde; işe geç gelme, düşük örgütsel bağlılık ve işe devamsızlık gibi olumsuzluklar yaşanabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2000, s.374; Bayraktaroğlu, 2003, s.145; Çalık ve Ereş, 2006, s.69). Bu sorunu çözmek ya da en aza indirmek için örgütlere çeşitli görevler düşmektedir. İşgörelere iyi imkanlar sunan, ek bir işte çalışmalarına ihtiyaç duymayacak şekilde tatmin edici bir ücret politikası uygulayan, iş güvenliği ve çeşitli sosyal imkanları sağlayan örgütler tarafından ayışığı kariyer sorunu engellenebilmektedir (Aşkun, 2006, s.32).

Çift Kariyerli Eşler: Çalışan ve evli olan bayanların iş hayatında rol oynamaya başlamasıyla ve kariyer basamaklarında ilerlemeleriyle birlikte çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmıştır (Sherman ve Bohlander, 1992; Richard, 1998; Harris, 2004; Denisi ve Griffin, 2005). Günümüzde çift kariyerli eşlerin sayısı her geçen gün artarak yükselmektedir (Harvey vd., 1999).

Her iki eşinde farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının olması aile yaşamını olumsuz etkileyebilmektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık gibi faktörler ön plana çıkabilmektedir. Kariyer yapan çiftlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum da, bayan çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini olumsuz olarak etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s.145). Her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlama, alternatif kariyer yolları oluşturma, özel kariyer danışmanları sağlama, esnek çalışma saatleri uygulama ve ailenin ihtiyaçları ile kariyer arasında denge kurularak alternatif yaklaşımlar geliştirilmesi ile söz konusu olumsuz koşullar engellenebilir veya minimize edilebilir (Harvey ve Bowin, 1996, s.203; Cascio, 1998, s.345).

Çift Kariyerlilik: Kariyerde karşılaşılan diğer bir sorun da çift kariyerlilik, bir diğer ifadeyle bireyin iki farklı kariyere sahip olması durumudur (Mathis ve Jackson, 2000; Denisi ve Griffin, 2005). Çift kariyerli olma, birey açısından, her iki işinde bireye unvan, statü ve kariyer sağlama anlamına gelmektedir. Her iki

durumda da yükselmeye çalışan birey, enerjisini tek bir kariyer basamağında kullanmak yerine paylaşırma yoluna gitmesi belirli olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilmektedir (Şimşek vd., 2004, s.196). Bu nedenle çift kariyerli bireylerin, öncelikli olarak hangi alanda kariyer yapacağına karar vermesi, çalışma yaşamındaki zorlukları daha kolay aşmasına sebep olabilecektir (Çalık ve Ereş, 2006, s.69).

Kısaca kariyer yönetim sistemini özetlemek gerekirse kariyer, bireyin iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirme durumudur. Bununla birlikte, sadece örgütsel hiyerarşide yukarı pozisyonlara yükselme anlamına gelmemelidir. Kariyer kavramı daha geniş kapsamlı olup örgüt hiyerarşisinde yatay ilerlemeleride içermektedir. Kariyer yönetim sistemi ise kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi kapsayan bir kavramdır. Kariyer yönetim sisteminin başarılı olabilmesinin en temel nedeni birey ve örgütün kariyer amaçlarının bütünleştirilmesidir.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bu başlık altında, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi, önemi ve sınıflandırılmasına ilişkin genel bilgilere yer verilmiş ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması çerçevesinde, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık kavramları ve bu kavramlara ilişkin çeşitli yaklaşımlar hakkında bilgiler sunulmuştur. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler vurgulanarak bağlılığın davranışsal sonuçları, ilgili literatür çerçevesinde ortaya konulmuştur.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir örgütte çalışanların standartlara uygun olarak seçilmesi, gelişimi için desteklenmesi ve fiziki koşulların iyi bir şekilde hazırlanarak etkin ve çağdaş bir ortam sunulması, işgörenin gerek örgütte kalması gerekse nitelik ve nicelik olarak işini daha iyi yapması için bazen yeterli olmayabilir. Bu aşamada, işgörenin güdülenerek örgütüne bağlı olarak çalışması hususu ön plana çıkmaktadır (Balci, 1985, s.2). Örgütler devamlılıklarını sağlamak ve kaliteli hizmet sunmak için nitelikli personel çalıştırmak ve bunların örgütte kalmasını (örgüte bağlılıklarını) sağlamak durumundadır.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgili olup, işgörenleri örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynar. İbicioğlu (2000, s.14), örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesinin, işgörenin örgüte bağlılığını gösteren en önemli husus olduğunu belirtmiştir. Zira, amaçlarını kabul etmediği bir örgüte işgörenin bağlılık göstermesi zor hale gelebilmektedir. Bu nedenle, örgütle bireyin amacının örtüşmesi gerekir. Başka bir ifadeyle, bir bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması, onun örgüte bağlılık duymasının önkoşulunu oluşturabilmektedir.

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak bu kavrama ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak net bir tanımlama yapılamamıştır (Morrow, 1982, s.201). Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür (Çöl, 2004, s.36).

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar örgütsel bağlılığı, “işgörenlerin kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı arzu ettikleri bir süreç” olarak tanımlamışlardır. Sosyal psikologlar ise örgütsel bağlılığı, “işgörenlerin geçmişteki davranışları sonucunda kendilerini örgüte bağlama süreci” olarak ele almışlardır (Çırpan, 1999, s.56).

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli tanımlar ise şunlardır:

- Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir (Randall ve Cote, 1991, s.198).
- Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir. Diğer bir ifadeyle, bir örgüt çalışanının örgütsel hedeflere ve amaçlara uymanın ötesinde, örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, özümsemesi ve bu amaç ve hedeflere kendini adanması durumudur (Tutar, vd., 2006, s.104).
- Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturdukları güç birliğidir (Karaca, 2001, s.48).

- Örgütsel bağlılık, bireyin işe ilgisi, örgüte sadakati ve örgüt değerlerine inanma şeklinde örgüte karşı psikolojik eğilimini gösteren tutum ve davranışlardır (Yüksel, 1998, s.159).

- Meyer ve Allen (1996, s.255) örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır.

- Mottaz'a (1987, s.542) göre örgütsel bağlılık, örgütten alınan belirli değerdeki ödüller veya ödemeler karşılığında işgörenlerin kendilerini örgüte bağladıkları bir karşılık ilişkisinin sonucudur.

- Bayram (2005, s.128) örgütsel bağlılık kavramını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde tanımlamıştır.

Konuyla ilgili yapılan bir çok çalışmada (Allen ve Meyer, 1990b, s.848; Nijhof vd., 1998, s.243; Agarwal vd., 1999, s.728; Chen vd., 2002, s.340) ise ortak bir tanım yapılmış ve örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak ele alınmıştır. Mowday vd. (1979, s.226) tarafından yapılan tanıma göre ise örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsuru içermektedir.

- Örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilmesi,
- Örgütün değerleri için çaba harcanması,
- Örgütte kalmaya istekli olunması durumudur.

Mowday vd.'nin (1979, s.226) bu yaklaşımı konuya ilişkin literatürde en fazla kabul gören tanım olma özelliğine sahip olup bu çalışmada da benimsenmiş ve örgütsel bağlılık kavramı yapılan bu tanım çerçevesinde ele alınmıştır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış olup daha sonra Becker (1960), Kanter (1968), Salancik (1977), Mowday vd., (1982), O'Reilly ve Chatman (1986), Allen ve Meyer (1990a) gibi pek çok araştırmacı tarafından üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların tarihleri, araştırmacıları ve konuları kronolojik sıraya göre Tablo 2.4.'te verilmiştir.

Tablo 2.4.
Örgüte Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Araştırılan Konular
1958	March ve Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1961	Etzioni	Bağlılığın sınıflandırılmasını yapan ilk araştırmacıdır.
1964	Katz	Başarılı bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini ifade etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullanmıştır.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Aynı sonucu örgüte bağlılık ve güven değişkenleri için de incelemiştir.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu belirtmişlerdir.
1971	Lee	Olumlu ast-üst ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını ifade etmiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte etmişler ve cinsiyet ve bağlılık ilişkisi üzerinde çalışmışlardır.
1972	Hall ve Shnyder	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını belirtmişlerdir.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etmişlerdir. Ayrıca, kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu aktarmışlardır.
1974	Mowday vd.	Performans ve bağlılık ilişkisini incelemiştir.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkilerini incelemiştir.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirmiştir. Ayrıca, örgüte bağlı olan işgörenlerin, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını belirtmiştir.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü ifade etmiştir. Ayrıca, örgütün değerleri hakkında işgörene bilgi verilmesinin örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmiştir.
1978	Salancik ve Pfeffer	Örgütün çalışan üzerinde uyguladığı kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1978	Koch ve Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.
1979	Bartol	Meslekte Profesyonel olma ile örgüt bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullanmıştır.
1980	O'Reilly ve Caldwell	Çalışmak için istekli olarak örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu ifade etmişlerdir.
1980	Pfeffer ve Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin önemini belirtmişlerdir.
1981	Morris ve Sherman	Başarma ihtiyacı, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların, örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1981	Angle ve Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlılığın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemın bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları incelemiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirmişlerdir.
1984	Meyer ve Allen	Becker'in Yan Bahis Kuramı'nı inceleyerek deneysel bir çalışma yapmışlardır.
1986	O'Reilly ve Chatman	Örgütsel bağlılığın tanımında, örgütün amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesini vurgulamışlardır.
1987	Decotiis ve Summers	Psikolojik yaklaşım üzerine temellendirilen bağlılık modelini geliştirmişlerdir.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılık ve Performans ilişkisini araştırmışlardır. Örgütsel bağlılığa ilişkin meta analizi yapmıştır.
1990	Allen ve Meyer	Normatif bağlılık fikrini daha fazla geliştirerek, bağlılığın normatif baskıların özümsemesinden meydana geldiğini belirtmişlerdir.
2001	Lee vd.	Güney Kore'de üçlü birleşenli örgütsel bağlılık modeline ilişkin uygulama yapmışlardır.
2003	Henkin ve Marchiori	Güçlendirme (Empowerment) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir.
2003	Allen	Askeriyedeki örgütsel bağlılığı tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmıştır.
2003	Cheng ve Stockdale	Çin, Kanada ve Güney Kore'de çalışan işgörenlerin, duygusal, rasyonel ve normatif bağlılıkları arasındaki farkları araştırmışlardır.
2004	De Coninck ve Stillwell	Örgütsel adalet, ücret tatmini, rol çatışması gibi unsurların örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiştir.
2004	Powell ve Meyer	Becker'in yan bahis kuramı ile duygusal bağlılık, rasyonel bağlılık ve ahlaksal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.
2005	Griffin ve Hepburn	Becker'in yan bahis kuramının duygusal örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkisini incelemiştir.

Kaynak: Yıldız, 1993:72; Shaw vd., 2003: 1021.

Tablo 2.4.'ün oluşturulmasında 1987 yılına kadar olan bilgiler için Yıldız'dan (1993, s.72) yararlanılmıştır. 1990 yılından itibaren verilen bilgiler ise Shaw vd., (2003, s.1021) tarafından yapılan örgütsel bağlılığın tarihçesine ilişkin incelemeden yararlanılarak ve örgütsel bağlılığa ilişkin literatür taranarak oluşturulmuştur.

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzdeki ekonomik gelişmeler çerçevesinde, işletmeler başarıyla rekabet edebilmek için pek çok problemle karşı karşıya kalmakta ve çeşitli çözüm arayışları içine girmektedirler. Bir taraftan maliyetleri düşürmek diğer taraftan da kalite ve verimliliği artırmak işletmeler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunu gerçekleştirerek rekabet edebilmek için işletmelerin ihtiyaç duyduğu en önemli faktör nitelikli işgücüne sahip olmak ve onun örgütte kalmasını sağlamaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık konusu örgütler için giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle bir örgüt açısından, işgörenlerin çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Çöl, 2004, s.38). Çünkü işgörenlerin örgütsel bağlılığının zayıf olması, işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması ve dolayısıyla işgören devir hızının işletmede fazla olması gibi unsurlar işletmeye negatif olarak yansiyarak işletme performansını olumsuz yönde etkilemesine neden olabilmektedir (Randall, 1990, s.362).

Literatürde yer alan örgütsel bağlılık tanımlarının önemli bir bölümü işgörenlerin amaçları ile örgütün amaçlarındaki örtüşmeye vurgu yapmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2005, s.84) göre örgütlerin belirli amaçlara ulaşması için en etkili yol, işgören amaçlarını tanıyarak kişiye yaklaşmak ve bunun yanında işletmenin amaçlarını işgörene benimsetmektir.

İşgörenin örgütüne bağlı olarak çalışması ve bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması yönetimi ilgilendiren bir konudur. Yöneticiler, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörene sahip olmak isterler. Bunun nedeni, işletmenin hedeflerine doğru ilerlemesi sırasında karşılaşılan zorlukların, ancak örgütün amaçlarına inanmış işgörene aşılabileceği düşüncesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek veya düşük işgörenin

özellikleri, işletmenin başarısı için önemli bir yol gösterici niteliğindedir (Tekin, 2002, s.73). Bu nedenle, her sektör ve her örgüt için çalışanlarının örgüte bağlı olması çok önemlidir.

Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri, emek yoğun yapıya sahip olmalarından dolayı örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda büyük zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. İşgören ile istihdam edildiği işletme arasındaki bağlantı üzerine odaklanan örgütsel bağlılık, örgütteki personel devir hızını, verimliliği, iş tatminini, performansı ve işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini etkilemektedir (Yalçın ve İplik, 2005, s.409).

Konaklama işletmelerinde istihdam edilecek işgörenlerin niteliği, müşteri tatminin sağlanması açısından önemlidir. Örgüt hakkında işgörenlerin olumlu düşünmesi, örgüte bağlılığın artmasına neden olacağından müşterilere de olumlu yansiyabilecektir (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005, s.91). Bowen ve Schneider (1999) örgütsel bağlılık ile müşteri tatmini arasında önemli bir korelasyon olduğunu ve örgütsel bağlılığın müşteri tatminini arttırdığını belirtmiştir. La Lopa (1997) yönetim görevi olmayan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile müşteri ile iyi ilişkiler kurma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Güçlü (2006), Ege bölgesinde bulunan beş yıldızlı sayfiye otellerindeki işgörenler üzerinde uyguladığı araştırmasında, örgütsel bağlılığı yapısal olarak etkileyen faktörler (bireysel özellikler, örgütsel nitelikler ve yönetsel nitelikler) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyerek konunun önemini ortaya koymuştur.

Turizm sektörünün taşıdığı çeşitli özellikler nedeniyle işgören devir hızının yüksek olduğu bazı araştırmalarla (Türker, 1998; Birdir, 2000; Zengin ve Şen, 2007) ortaya konulmuştur. Bu nedenle, turizm sektöründe işgören devir hızını düşürmek ve dolayısıyla kalifiye işgörenleri örgüte bağlamak turizm işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin turizm alanında yapılan araştırmalar (Sökmen, 2000; Yalçın ve İplik, 2005) örgütsel bağlılık konusunun turizm sektöründeki işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır.

Hizmet sektöründe ve özellikle bu sektör içerisinde yer alan konaklama işletmelerinde işgören tutumları, diğer sektörlerle göre daha fazla önem taşımaktadır. Zira, konaklama işletmelerinin başarısı büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine

dayanmaktadır. İşten sağlanan tatmin ile birlikte verimliliğin artması ve işgörenlerin örgüte karşı olumlu tutum geliştirmeleri müşterileri memnun etmeye yönelik işlerde çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede, yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve işgören devir hızının yüksek olduğu otel işletmelerinde işgörenin eğitimi, geliştirilmesi ve iş tatmininin sağlanması daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, iş tatmininin yüksek olması, işgörenin daha verimli çalışmasına dolayısıyla örgütüne bağlı kalmasına neden olmaktadır (Kantarıcı, 1997, s.5; Tarlan ve Tütüncü, 2002, s.142; Yalçın ve İplik, 2005, s.402).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık genel olarak, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflama, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanındaki araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaşımlarından dolayı yapılmaktadır. Örgütsel davranışa ilişkin çalışma yapan araştırmacılar daha çok bağlılığı davranışsal açıdan ele alıp incelerken, sosyal psikologlar ise bağlılığı tutumsal açıdan araştırmışlardır (Mowday vd., 1982, s.24).

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığı oluşturan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık kavramları genel olarak açıklanmış ve tutumsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlardan; Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ve Allen ve Meyer (1990a) yaklaşımları hakkında özet bilgiler sunulmuştur. Bununla birlikte, davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlardan Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından geliştirilen yaklaşımlar hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasındaki benzer ve farklı yönler ortaya konulmuştur.

2.2.4.1. Tutumsal Bağlılık

Huselid ve Day'e (1991, s.381) göre tutumsal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. Mcgee ve Ford (1987, s.638) tarafından ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliği sürdürme arzusu ve örgütle özdeşleşme durumu olarak tanımlanmıştır. Tutumsal bağlılık daha çok

çalışanların örgüte duygusal anlamda bağlandığı için örgütte çalışmayı tercih ettiği ve örgütte kalmayı istediği bir bağlılık türü olarak açıklanabilir.

Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişiler her işverenin işletmesinde çalıştırmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık birer çalışandır. Böyle işgörenler ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı genelde olumlu tutum sergilerler (Çetin, 2004, s.95).

Tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Literatürde en sık karşılaşılan; Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ve Allen ve Meyer (1990a) yaklaşımlarıdır.

2.2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968, s.499) örgütsel bağlılığı, personelin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumunu olarak ifade etmiştir. Örgütsel bağlılıkla asıl ifade edilmek istenenin işgörenlerin performanslarını, enerjilerini ve sadakatlerini örgüte verme durumu olduğunu belirterek, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilerle kişiliklerinin uyumunun sonucunda bağlılığın oluştuğunu belirtmiştir.

Kanter (1968, s.500) örgütsel bağlılığı; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç boyutta ele almıştır.

Devam Bağlılığı: Bireyin örgütü benimsemesi, örgütte üyeliğini devam ettirmesi ve örgütün sürekliliği için kendini adanması anlamına gelmektedir. Bunu yaparken kişinin çıkarları ön plandadır. Zaman zaman örgütten sağlanan ödüller ve elde edilen kazançlar veya kaybedilenler işgören tarafından göz önünde tutulur. Devam bağlılığı, işgören için örgütte kalmada elde edilecek karlılık ve örgütten ayrılması durumunda oluşacak maliyet ile ilgilidir. Çünkü, örgütten sağladığı kazançların fazlalığı işgörenin devamlılığını, başka bir ifadeyle örgütte kalmasını, diğer taraftan zararların çokluğu ise işgörenin örgütten ayrılmasına neden olabilir.

Kenetlenme Bağlılığı: Kişinin bir gruba veya bir gruptaki ilişkilere bağlılığını içermektedir. Bu bağlılık türünde birey, gruba karşı ve grupta yer alan tüm üyelere karşı olumlu duygular besler ve bunun sonucunda grupla özdeşleşmesi ve katılımı bireye duygusal açıdan tatmin duygusu yaratır. Gruba karşı olumlu olarak

bağlanan ve sosyal ilişkiler kuran birey özellikle gruba sadık ve bağlı kalır. Bu gruplarda, grup bilinci ve grup birliği anlayışı yüksek, anlaşmazlıklar ise düşük olmaktadır. Özetle, kenetlenme bağlılığı, bireyin kendini grubun veya bir bütünüün parçası haline getirmesi, grupla kendini bütünleştirmesi ve bireyin “biz” bilincini veya duygularını taşıması anlamına gelmektedir.

Örgütler, işgörenlerin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini sağlamak amacıyla çalışanlara oryantasyon eğitimi verme, sorunlarını çözme ve verilen ücret ve ödüllerden adil olarak yararlanmalarını sağlamak gibi yöntemlere başvurulabilirler. Bununla birlikte, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, güçlü takım çalışmaları, kuruluş kutlamaları veya piknik yapılması gibi sosyal aktiviteler örgütlerde kenetlenme bağlılığını arttırabilir (Kanter, 1968, s.509; Yağcı, 2003, s.54; İnce ve Gül, 2005, s.31). Çünkü, bu tür sosyal aktiviteler örgüt içinde birlikte çalışan insanların birbirini daha iyi tanıma imkanı sağlayarak birbirlerine bağlılık duymasına ve kaynaşmasına fırsat verebilmektedir.

Bir gruba bağlılık duymanın hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir gruba aidiyet duygusu taşıması kişinin performansını olumlu yönde etkilemekte ve işle ilgili problemlerin çözümünde önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli alt yapıyı oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.21).

Kontrol Bağlılığı: Kişinin örgütün normlarına bağlı olması durumudur. Bu bağlılığa göre birey, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve kuralları gerek ahlaki açıdan, gerekse kendi sahip olduğu değerler açısından uygun görmesi durumunda örgütün isteklerini yerine getirir (Kanter, 1968, s.501). Kontrol bağlılığında işgörenin, kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde sürdürmesi gerekmektedir (Çırpan, 1999, s.56; İnce ve Gül, 2005, s.32). Aksi takdirde, çatışma yaşanabilecek ve bireyin örgütte çalışması zorlaşabilecektir.

Kanter'in (1968) geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma olasılığı daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Kontrol bağlılığının yüksek olduğu

örgütlerde ise üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulduğu takdirde bağlılıkları da yüksek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.32). Bağlılık türlerinin sonuçlarında bazı farklılıklar dikkate alınarak örgüt üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımın bir arada kullanılması gerekmektedir.

2.2.4.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986, s.492) örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almıştır. Kelman (1958), bireyin davranış değişikliklerinin temellerine ilişkin yapmış olduğu araştırmasında bireylerin örgütte üç ayrı kavramdan (uyum, özdeşleşme ve içselleşme) etkilendiklerini belirtmiştir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak O'Reilly ve Chatman (1986, s.492) da örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleşme olmak üzere üç şekilde meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

Uyum: Örgüt üyelerinin, bağlılık göstermelerinin ve sergiledikleri tutum ve davranışların başlıca amacı belli ödülleri elde etme isteğidir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın çeşitli maddi ödülleri elde etmesi için örgüt bir araç olarak görülmektedir (O'Reilly ve Chatman,1986, s.493; İlsev, 1997, s.12; Balay, 2000, s.18; Sökmen, 2000, s.37).

Özdeşleşme: Bireyin örgüt ile tatmin edici bir ilişki kurması ve böyle bir ilişkiyi sürdürmeyi kabul etmesi esasına dayanmaktadır. Bu durumda birey, örgütün bir üyesi olmaktan zevk alan, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek kabul eden ve saygı duyan biri olmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986, s.492) birey ve örgüt arasında oluşan psikolojik bağda rol oynayan en önemli mekanizmanın özdeşleşme olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, özdeşleşme sonucunda bireyde oluşan davranışlar ve hedefler, bireyin örgütte daha fazla motive olarak çalışmasını sağlayarak kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, bireyin örgüte bağlılığı ancak örgütün amaçları, değerleri ve tutumları ile özdeşleşmesi ile gerçekleşmektedir.

İçselleştirme: Bütünüyle bireysel ve örgütsel değerlerin birbiriyle uyumuna dayanmaktadır. İçselleştirme aynı zamanda bireyin tutumlarının örgütün ve örgütte

bulunan diğ er insanların değ erler sistemiyle de uyumlu olması anlamına gelmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493; Balay, 2000, s.23; İnce ve Gül, 2005, s.35).

Smith vd., (1983) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağı lılığ ın uyum, özdeşleş me ve içselleştirme boyutları ile role ilişkin davranış lar arasındaki iliş ki incelenmiştir. Buna göre, içselleştirme ve özdeşleş me bağı lılığ ı ile role ilişkin davranış lar arasında anlamlı bir iliş ki bulunurken uyum bağı lılığ ı ile role ilişkin davranış lar arasında anlamlı bir iliş ki bulunamamıştır. Ayrıca, yüksek düzeyde içselleştirme ve özdeşleş me bağı lılıklarına sahip örgütlerde iş gören devrinin düşük olduğ u belirtilmiştir. Bu nedenle, örgütlerin uyum bağı lılığ ı yüksek olan iş görenlere oranla içselleştirme ve özdeşleş me bağı lılığ ı yüksek olan iş görenlere daha çok ihtiyacı olduğ u söylenebilir. Bir örgüt, gönüllü olarak örgütüne bağı lı olan ve amaç birliğ inin olduğ u çalışanlara her zaman gereksinim duyar. Çünkü, ulaş mak istediğ i hedefleri örgütsel bağı lılığ ı yüksek olan iş görenlerle yakalaması daha kolay olabilecektir.

2.2.4.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaş ımı

Penley ve Gould (1988) yaklaş ımı, Etzioni'nin (1961) makro katılım modeline dayanmaktadır. Bu modele göre örgütsel bağı lılık, temel olarak değ iş tokuş (bireyin örgütü bir araç olarak görmesi) ve duygusal olmak üzere iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Etzioni (1961), örgütsel bağı lılığ a ilişkin bu yaklaşımlarından yola çıkarak örgütsel bağı lılığ ın üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar; ahlaki bağı lılık, çıkarıcı bağı lılık ve yabancılaştırıcı bağı lılıktır. Bunlardan ahlaki ve çıkarıcı yaklaşımlar duygusal temellere, yabancılaştırıcı yaklaşım ise değ iş tokuş temeline dayanmaktadır (Penley ve Gould, 1988, s.43).

Ahlaki bağı lılık, örgütün amaçlarıyla değ erlerini kabul etme ve onlarla özdeşleş me esasına dayanmaktadır. Bu bağı lılık türünde birey, kendini örgüte adanmakta ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmektedir.

Çıkarıcı bağı lılık türünde, iş görenlerin çıkarları ön plandadır ve ortaya koydukları katkılar karşılığ ında çeş itli ödüller beklenmesi esasına dayanmaktadır. Diğ er bir ifadeyle, iş görenin bağı lılığ ı; elde edilen ödüllere, teşviklere, primlere bağı lıdır (Penley ve Gould, 1988, s.46).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise bireysel davranışların örgüt tarafından sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve işgörenin örgüte karşı olumsuz bir şekilde yönelmesine sebep olan bir durumdur (Varoğlu, 1993, s.5). Örgütüne karşı yabancılaştırıcı bağlılık taşıyan bir işgören, yaptığı işin niteliği ve niceliğinin dikkate alınmadığını düşünerek, verilen ödüllerin ve cezaların tesadüfi olduğuna inanır. İşgören, rasgele bir işletmede olduğu hissine kapılarak örgüt içindeki kontrolünün azaldığı veya olmadığı duygusu yaşar. Bu durumun sonucunda da işgören örgüte karşı olumsuz düşünceler taşıyarak örgütüne karşı yabancılaşabilir.

Yabancılaştırıcı bağlılıkta işgören, belirli ödüller veya kazanımlar elde edemediği süreçte bile örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ciddi maddi kayıplar yaşamaması ve alternatif iş olanaklarının olmaması gibi düşünceler nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmektedir. Buna karşılık çıkarıcı bağlılığa sahip bir işgören, performansı ve çalışmaları sonucunda belli ödüller elde edemezse veya elde ettiğinin yeterli olmadığını düşünürse örgütten ayrılmayı düşünebilmektedir (Penley ve Gould, 1988, s.48).

2.2.4.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990a) örgütsel bağlılığı, örgüt ile işgören arasındaki ilişkilere dayanan ve çalışanların örgütün sürekli üyesi olma düşüncesine sahip olduklarını ima eden psikolojik bir durum olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığa ilişkin farklı sınıflandırmaların temelde üç ana unsura dayandığını belirtmişlerdir. Bunlar; duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluklardır. Allen ve Meyer (1990a) bu üç unsurdan yola çıkarak örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı öğeden oluştuğunu belirtmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990a, s.3 ; Meyer ve Allen, 1991, s.67; Dunham vd., 1994; Meyer ve Allen, 1996, s.11; Meyer ve Allen, 1997, s.1).

Duygusal bağlılık, bir işgörenin örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inancını ve kişisel yaklaşımını diğer bir ifade ile kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılması ve örgütle arasında güçlü duygusal bir bağ hissetmesi durumunu ifade etmektedir.

Rasyonel bağıllık, çalışanların örgütten ayrılmasının maliyetini yani olumsuzluklarını dikkate alması ve kendisini zorunlu hissederek çalışmaya devam etmesi durumudur. Rasyonel bağıllığı etkileyen başlıca iki faktör vardır. Birinci faktör, örgütten ayrılmanın maliyeti veya örgüte yapılan yatırımların fazlalığı, bir diğer faktör ise, alternatif iş imkanlarının azlığıdır (Allen ve Meyer, 1990a, s.4; Meyer ve Allen, 1991, s.71).

Rasyonel bağıllık, örgütten ayrılmanın maliyeti nedeniyle kişinin örgütte kalmaya devam etmesi veya örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade etmektedir. Bu tür bağıllıkta kişi istese de örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü, örgütten ayrılma birey için yüksek bir maliyet oluşturabilmektedir. Örneğin, başka bir örgütün kimliğine ve kültürüne uyum sağlamak, başka bir kente taşınmak veya işini tamamen kaybetmek gibi unsurlar örgütten ayrılmanın maliyetini karşılanamayacak derecede yükseltiyorsa birey örgüt içerisinde kalmaya devam etmeyi sürdürebilmektedir (Sökmen, 2000, s.43; Yağcı, 2003, s.54;).

Normatif bağıllık ise Allen ve Meyer (1990a, s.3)'e göre, bireyin yapabileceği en doğru ve en ahlaklı hareketin yalnızca örgütte kalma olduğuna inanması durumunu ifade etmektedir. Bu tür bağıllığa sahip olan birey örgütte kalmayı kendisinde zorunluluk hisseder. Bununla birlikte, bu zorunluluk rasyonel bağıllıkta olduğu gibi çıkar ilişkisine dayalı değildir. Kişi, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inandığı için örgütte kalmaya devam eder. Çünkü, birey örgüte bağıllığın önemli olduğuna inanarak ahlaksal bir zorunluluk olduğunu düşünür. Wiener'e (1982) göre, normatif bağıllığın nedeni, bireyin; ailesi, yaşadığı toplum ve bulunduğu örgütten etkilenerek iş değiştirmesinin doğru bir davranış olmadığını ve örgütte kalmanın bir erdem olduğunu düşünmesidir.

Allen ve Meyer (1990a, s.3), bağıllık çeşitlerini oluşturan faktörlerin farklı nedenlerden kaynaklandığını ortaya koymakla birlikte duygusal, rasyonel ve normatif bağıllığın her üçünde de bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğunu belirtmişlerdir. Örgüte duygusal olarak bağlanan kişiler örgütte kalmayı istedikleri için, rasyonel olarak bağlananlar çıkarları ve ihtiyaçları için, normatif olarak bağlanan kişiler ise ahlaki açıdan doğru olduğuna inandıkları veya zorunluluk hissettikleri için örgütteki üyeliğini sürdürmek istemektedirler.

2.2.4.1.5. Tutumsal Bağlılık ile İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların benzer veya ortak yönleri duygusal bir nitelik taşıması, rasyonel olmaları ve ahlaki bir sorumluluk niteliği taşıması şeklinde üç grupta ele alınabilir (İlsev, 1997, s.26; Sökmen, 2000, s.44; İnce ve Gül, 2005, s.48).

Yaklaşımların duygusal bir nitelik taşıması: Kanter'in (1968) kenetlenme bağlılığı, O'Reilly ve Chatman'ın (1986) özdeşleşme ve Allen ve Meyer'in (1990a) duygusal bağlılığında olduğu gibi, duygusallığın esas alındığı bağlılık öğelerinde örgütün amaç ve değerlerinin birey tarafından benimsenmesi söz konusudur. Böyle bir bağlılığa sahip olan birey, örgütte çalışmaktan zevk almakta, örgütün değerlerine ve amaçlarına önem vermektedir.

Yaklaşımların rasyonel bir nitelik taşıması: Yaklaşımların bir diğer benzer yönü kişisel çıkarları en üst seviyeye çıkarma eğilimidir (İnce ve Gül, 2005, s.45). Burada çıkarlar ile anlatılmak istenen, bireyin örgütten sağladığı ve/veya sağlayacağı ödüller, elde ettiği kazançlar ve kaybedeceği unsurların maliyetidir. Bu çıkarların söz konusu olduğu yaklaşımlar ise, Kanter'in (1968) Devama Yönelik Bağlılığı, Allen ve Meyer'in (1990a) Rasyonel Bağlılığı, O'Reilly ve Chatman'ın (1986) yaklaşımının bir ögesi olan Uyum ve Penley ve Gould'un (1988) Çıkarıcı Bağlılığı sayılabilir. Bu yaklaşımlarda birey belirli ödüller kazanmak için örgütü araç olarak görür ve yapmış olduğu yatırımların fazlalığı veya alternatif iş imkanlarının olmaması gibi nedenlerle kendi çıkarını düşünerek örgütte kalmayı tercih eder. Birey, örgüte gerçekten duygusal olarak bağlı olduğu için değil, örgütten ayrılmamanın maliyetinin yüksek olduğu için örgütte kalmayı sürdürür.

Yaklaşımların ahlaki bir sorumluluk niteliği taşıması: Allen ve Meyer'in (1990a) yaklaşımından normatif bağlılık, Penley ve Gould'un (1988) yaklaşımından ahlaki bağlılık ve Kanter'in (1968) yaklaşımından kontrol bağlılığında, birey örgüte karşı ahlaki bir sorumluluk taşır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşımlara göre birey, örgüte bağlanmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inanarak, örgütün amaçları için çalışmaya devam eder.

Tutumsal bağlılığa ilişkin farklı yönler ise örgütsel bağlılığın ölçülmesi ile ilgili kullanılan ölçeklerin farklı olması, bağlılığın kaynağı ve ortaya çıkması ile ilgili

farklılıkların olması ve rasyonelliğin ele alınmasındaki farklılıklar şeklinde ele alınabilir (İlsev, 1997, s.26; Sökmen, 2000, s.44; İnce ve Gül, 2005, s.48). Örgütsel bağlılığın ölçülmesi konusunda Allen ve Meyer (1990a) üç boyutlu (duygusal, rasyonel ve normatif) bir örgütsel bağlılık ölçeği, Mowday vd., (1979) ise tek boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Diğer taraftan, O'Reilly ve Chatman'ın (1986) uyuma dayalı bağlılık yaklaşımı ve Penley ve Gould'un (1988) çıkarıcı bağlılık yaklaşımı, bireyin örgüte sağladığı katkılar karşısında belli ödülleri elde etme isteğine dayanmaktadır. Birey bu ödülleri elde etmediği zaman örgütten ayrılmak istemeyebilmektedir. Kanter'in (1968) devama yönelik bağlılık yaklaşımı ve Allen ve Meyer'in (1990a) rasyonel bağlılık yaklaşımında ise birey örgütten ayrılması durumunda alternatif iş imkanlarının olmaması, örgüte yaptığı maddi ve manevi yatırımlardan elde ettiği gelirleri kaybetmesi ve dolayısıyla maliyetlerin yüksek olması nedeniyle zorunlu olarak örgütte kalmayı tercih etmektedir.

2.2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, daha çok örgüte karşı geliştirilen bir bağlılıktan ziyade bireyin kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılıktır (Becker, 1964; Staw, 1976). Bir diğer anlatımla, birey belli bir davranış geliştirdikten sonra bu davranışları haklı çıkarmaya yönelik tutumlar geliştirir ve davranışın tekrarlanmasını sağlar (Meyer ve Allen, 1991, s.62).

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mottaz, 1989, s.144). Burada örgüte bağlı kalma, örgütte kalmaya istekli olma (O'Reilly ve Chatman, 1986) ve devamsızlık yapmama (DeCotiis ve Summers, 1987) şeklinde ifade edilebilir.

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili görüşler genel olarak ikiye ayrılmaktadır. Birinci görüş, davranışsal bağlılığın bireyin davranışsal hareketlere (etkilere) bağlanmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Pfeffer ve Lawler, 1980; O'Reilly ve Caldwell, 1981). Diğer bir görüş ise, davranışsal bağlılığın sağlanan kazançlar (yatırımlar) sonucunda bireyin örgüte bağlanması şeklinde ifade edilmiştir (Becker, 1960; Farrell ve Rusbult, 1981).

Davranışsal bağlılık konusunda Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından ileri sürülen iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

2.2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e (1960) göre bağlılık, bireyin tutarlı davranış dizisini yapmaktan vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürmesi durumudur (Meyer ve Allen, 1984, s.372). Becker (1960), kişinin davranışlarına olan bağlılığının tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu belirtmekte ve kişinin tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislere girmesinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Buna göre yan bahis, bir kişinin değer verdiği bir şeyi ortaya koyması sonucu bir çeşit bahse girerek örgütüne yatırım yapmasıdır. İşgören açısından burada bahse yatırılan şeyler zaman, enerji, statü gibi yatırımlardır. Bununla birlikte, bahse girilen yatırımlar işgören için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artmaktadır (İlsev, 1997, s.30; İnce ve Gül, 2005, s.50). Bu durumda bireyin, çalıştığı örgüt için kendi zamanını ve enerjisini harcaması nedeniyle örgütten ayrılması da kolay olmamaktadır.

Becker'e (1960, s.36-38) göre işgörenlerin örgüte bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal roller ve sosyal etkileşimler olmak üzere dört farklı kaynaktan oluşmaktadır.

Toplumsal Beklentiler: Birey, toplumsal beklentilerinin bazı yaptırımları nedeniyle davranışlarını kısıtlayabilir. Örneğin, sürekli iş değiştiren bir bireyin kararlı ve güvenilir olmadığının düşünüldüğü bir toplumda, birey, çekici bir iş teklifi olsa bile güvenilir ve kararlı olduğunu ispatlamak için bu işi kabul etmeyebilir.

Bürokratik Düzenlemeler (Anlaşmalar): Örneğin, emeklilik aylığı için yasal olarak her ay düzenli bir şekilde maaşından kesinti yapılan bir birey, işinden ayrılmak istemesi durumunda yıllardır biriken emekli aylığından vazgeçmesi gerekecektir. Bu durum, bireyin emekli aylığı için bürokratik düzenleme ile yan bahse girmesi anlamına gelmektedir.

Sosyal Etkileşimler: Birey, örgütte kaldığı süre içerisinde örgütteki diğer bireylerin kendisi hakkında bir fikrin oluşmasına neden olmuştur. Bu fikrin

bozulmaması için birey, tutarlı davranışlar sergilemek adına ona uygun davranışlar göstermeye devam eder.

Sosyal Roller: Yan bahisler bireyin içinde bulunduğu sosyal statüye alışmış veya uyum sağlamış olabilmesinden de kaynaklanabilmektedir. Birey, kendisini içinde bulunduğu sosyal pozisyonun gereklerini uygulamaya o kadar çok alıştırmıştır ki, başka bir sosyal pozisyonu veya rolü kabullenemez ya da uyum sağlayamaz. Bu durumda statüsünü kaybetmemek içinde örgütten ayrılmayı istemeyebilir.

İşgörenin örgüt ile girmiş olduğu yan bahislerden dolayı yapılan yatırımlar birey örgüt içinde kaldığı sürece artmaktadır. Örgütte çalışan işgörenin yaşı ve kıdemi ile örgüte yapmış olduğu yatırımların büyüklüğü veya sayısı bununla ilintili olarak artmaktadır. Buna göre, işgörenin yaşı ve tecrübesi arttıkça yatırımlarda paralel olarak artarak, çalışanın örgütten ayrılması daha zor bir hale gelebilmektedir.

Özetlemek gerekirse; Becker'in (1960) yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın, tutumsal ya da duygusal bağlılıktan daha çok davranışsal bağlılık açısından ele alındığı görülmektedir. İşgören ve örgüt arasında çıkar ilişkisine dayalı bir bağlılığın olduğu, özellikle sosyal, psikolojik ve ekonomik çıkarların ön plana çıkarak, bunun bireyin menfaatine olduğu sürece devam ettiği söylenebilir.

2.2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılığı, kişinin kendi davranışlarına bağlanarak tutarlı davranışlar göstermesi olarak tanımlamıştır. Buna göre, geçmişte yapılan davranışlar ve beklenen (gelecekteki) davranışlar arasındaki farkın tutarlılığı örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Salancik'in (1977) yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları tutarsızlık gösterdiğinde birey kendi ile çatışarak stres ve gerilim yaşayabilecektir. Tutumlar ve davranışlar birbiriyle uyumlu olduğu zaman ise bağlılık oluşacaktır (O' Reilly ve Caldwell, 1981, s.598; Oliver, 1990, s.20; Meyer ve Allen, 1991, s.62; İnce ve Gül, 2005, s.53).

Salancik (1977) her davranışa aynı derecede bağlanamayacağını ve bireyin sahip olduğu bazı karakteristik özelliklerinden dolayı davranışlara olan bağlılık derecesinin etkilenebileceğini belirterek bağlılık derecesini dört özelliğin

belirlediğini ifade etmiştir. Bağlılık derecesini belirleyen özellikler şunlardır (O'Reilly ve Caldwell, 1981, s.599):

Davranışın Açık ve Net Olması: Bireyin davranışları ne kadar açık ve kesinse, davranışa olan bağlılık da o kadar yüksek olacaktır. Örneğin, birey bir işe girdiğinde resmi bir anlaşma imzalamış ve belirli bir zaman içinde işletmede çalışacağı belirtilmiş ise örgütte kalacağı süre içerisinde kendini daha fazla bağlı hissedecektir.

Davranışın Geri Dönülemez Olması: Bir kere oluştuktan sonra iptal edilemeyen veya geri dönülemeyen davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Örneğin, iş girmeyi kabul etmiş bir kişi, bu işten kolayca vazgeçilemeyeceğine inanırsa, iş değiştirmesi zor bir hale gelecek ve bu seçimi haklı çıkaracak şekilde işine karşı ve örgüte karşı davranışlar oluşturarak bağlılığının artmasına neden olacaktır.

Davranışın Başkalarının Önünde Gerçekleşmesi: Bireyin yaptığı davranış iş arkadaşları, dostları, ailesi ve yöneticileri tarafından biliniyorsa, kişi bu davranışa karşı kendisini sorumlu hissederek yaptığı davranışa karşı kendini bağlı hisseder.

Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması: Gönüllü davranışlar, herhangi bir baskı hissetmeden özgürce ve istekli olarak yapılan davranışlardır. Davranışın gönüllü olarak yapılması bireyde davranışın sonuçları açısından kişisel olarak sorumluluk yaratır. Bunun sonucunda birey, davranışını sürdürme konusunda istekli davranarak ve yaptığı davranışı sahiplenerek o davranışa bağlanır.

Davranışsal bağlılığa ilişkin Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından ileri sürülen yaklaşımlarda bağlılık, bireyin davranışlarını devam ettirme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Becker'in yaklaşımında bağlılığın, kaybedilecek yatırımların fazla olması nedeniyle ortaya çıkması, Salancik'in yaklaşımında ise, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için bireyin davranışı devam ettirme isteği ve arzusunu taşıması bu iki yaklaşım arasındaki temel farkı ortaya koymaktadır (Gül, 2003, s.80).

2.2.4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımları ise kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar

sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Bu özellik tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılığın temel farkıdır (Leong vd., 1996, s.1346; İnce ve Gül, 2005, s.52). Pfeffer ve Lawler'e (1980, s.40-43) göre, tutumsal bağlılığın ücret ve emekli aylığı gibi teşviklerle ilgisinin zayıf olduğu ancak, terfi ve özdeşleşme gibi ödüllerin tutumsal bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içerisinde olduğu belirtilmiştir.

Mottaz'a (1989, s.145) göre, tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılık arasında fark olmasına rağmen iki yaklaşım aynı zamanda birbiriyle ilişkilidir. Bu iki bağlılığın kavramsal olarak gelişmesinde ortaya çıkan temel konu, değiş-tokuş görüşüdür. Buna göre belirli amaçlar, değerler veya maddi koşullar nedeniyle bireyler örgüte bağlanırlar. Başlangıçta birey, sahip olduğu beceriler, istekler ve amaçlarla örgüte giriş yapar. Bu becerilerini kullanabileceği, isteklerini tatmin edebileceği ve amaçlarını gerçekleştirebileceği bir çalışma düzeni bekler. Örgüt bireyin amaçlarına yardımcı olma yönünde bir çaba gösterirse, örgütsel bağlılığın artması mümkündür. Ancak, örgüt bu beklentiler doğrultusunda yeterli fırsatları sağlamada başarısız ya da isteksiz olarak algılanırsa, örgütsel bağlılık azalacaktır. Birey, özdeşleşme veya çeşitli yatırımlar yoluyla örgüte bağlansa da bunun karşılığında örgüt tarafından bu bağlılığın değerlendirilmesini ister.

Tablo 2.5.'te gerek tutumsal gerekse davranışsal bağlılık ile ilgili yapılan bazı çalışmalar (Mowday vd., 1979; Mottaz, 1989; Allen ve Meyer, 1990a; Uygur, 2004) incelenerek tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılığın genel bir karşılaştırılması yapılmıştır.

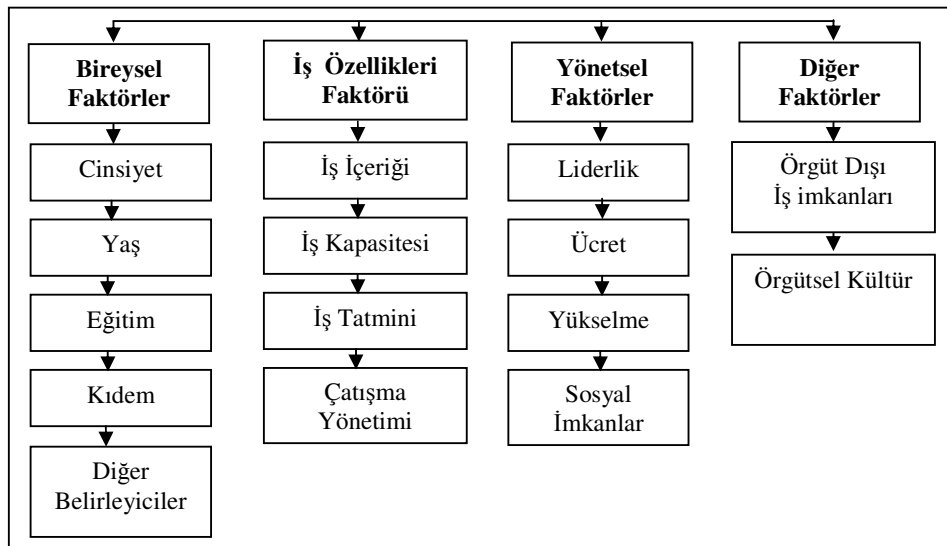
Tablo 2.5.
Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımların Karşılaştırılması

TUTUMSAL BAĞLILIK	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK
Bağlılık, duygusal bir nitelik taşımaktadır.	Bağlılık, bireyin davranışları ile ilgilidir.
Bireyin, örgütün amaç ve değerlerine inanması ve benimsemesi. Bireysel amaç ve değerlerle, örgütün amaç ve değerlerinin uyum sağlaması.	Kişinin, örgüt üyeliklerini sürdürmek için çaba sarf ederek davranışlar geliştirmesi.
Terfi, özdeşleşme, v.b gibi ödüllerin bu tür bağlılıkla güçlü bir ilişkisi vardır.	Ücret ve emekli aylığı vb. teşvikler ile güçlü bir ilişkisi vardır.

2.2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında konuya ilişkin literatürde bazı farklılıklara rastlanmaktadır. Steers (1977, s.47) geliştirmiş olduğu modele göre örgütsel bağlılığı etkileyen üç faktörün kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş tecrübesi olduğunu belirtmiştir. Mowday vd. (1982) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığı etkileyen dört ana faktör bulunmaktadır. Bunlar; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimidir (Nijhof vd., 1998, s.244).

Mathieu ve Zajac (1990, s.172-174) tarafından 1967- 1986 yılları arasındaki örgütsel bağlılığa ilişkin araştırmalara yönelik yapılan meta-analizi (farklı yer ve zamanda aynı konu üzerinde yapılmış araştırmaların sonuçlarının birleştirilmesi) sonucunda, örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirtilmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel özellikler, iş ile ilgili özellikler, role ilişkin özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri olarak beş ana grupta toplanmıştır. Sökmen (2000) tarafından oluşturulan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise bireysel faktörler, işe ait faktörler, yönetsel faktörler ve diğer faktörler (örgüt dışı iş imkanları ve örgütsel kültür) şeklinde dört ana grupta ele alınmış ve bu faktörlerin içerdiği değişkenler Şekil 2.1.'de verilmiştir.



Şekil 2.1.
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem ve diğer belirleyicilerden (ailenin sosyo-ekonomik durumu, sosyo-kültürel durumu gibi), iş özellikleri faktörü; iş içeriği, iş kapasitesi, iş tatmini, çatışma yönetimi unsurlarından, yönetsel faktörler; liderlik, ücret, yükselme ve sosyal imkanlardan ve diğer faktörler ise alternatif iş imkanları ve örgütsel kültürü içeren unsurlardan oluşmaktadır.

2.2.5.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim ve diğer bireysel (ailenin sosyo-ekonomik durumu, sosyo-kültürel durumu gibi) faktörler arasında ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile bireysel faktörler arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmaların önemli bir bölümünde (Lee, 1969; Sheldon, 1971; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Alutto vd., 1973; Morris ve Sherman, 1981; Welsh ve La Van, 1981; Chusmir, 1982; Fukami ve Larson, 1984; Luthans vd., 1985; Cohen, 1993; Kirchmeyer ve Bullin, 1997; Sökmen, 2000; Yalçın ve İplik, 2005) değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

2.2.5.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan araştırmalarda bayların ve bayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılığı konusunda henüz bir fikir birliği oluşturulamamıştır. Farklı zaman ve yerlerde yapılan bazı araştırmalarda (Fry ve Grenfeld, 1980; Cromie, 1981; Bruning ve Snyder, 1983; Ellemers vd., 2004; Kennedy ve Anderson, 2005) cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değişmediği belirtilmektedir. Diğer taraftan, bazı araştırmalarda (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Angle ve Perry, 1981; Scandura ve Lankau, 1997) bayanların örgütsel bağlılığının baylara göre daha yüksek olduğu vurgulanırken, bazı araştırmalarda (Chusmir, 1982; Graddick ve Farr, 1983; Aven vd., 1993; Sökmen, 2000; Yalçın ve İplik, 2005) ise, bayanların örgütsel bağlılığının baylara göre daha düşük düzeyde olduğunu belirtilmiştir.

Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan çalışmaya göre, bayanların örgütsel bağlılık düzeylerinin baylara göre daha yüksek olması, bayanların çalıştıkları

işletmeyi ve işlerini değiştirmeyi istememelerinden kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmalarda (Aven vd., 1993, s.646; Sökmen, 2000, s.52; Yalçın ve İplik, 2005, s.399) bayların örgütsel bağlılığının bayanlardan daha yüksek çıkmasının nedeni olarak ise, bayların genellikle bayanlara göre daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışması gösterilmiştir.

Örs vd., (2003) Antalya Tıp Fakültesi, Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi ve devlet hastanesinde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerini değerlendirmeye yönelik yaptıkları araştırmalarında katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin algılamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık taşımadığını ifade etmişlerdir. Buna göre, örgütlerin hem bay hem de bayan çalışanlara eşit olanaklar sunması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyinin değişmediği ifade edilmiştir.

Shaffer vd. (2000) tarafından Amerika, Çin ve Hon-Kong'da farklı sektörlerde çalışan bayan işgörenler üzerinde yapılan araştırmada, işletmedeki cinsiyet ayrımcılığının iş tatmini ve tutumsal bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği konusunda net bir görüş bildirmek güçleşmektedir. Bunun nedeni ise, yapılan araştırmalar neticesinde farklı sonuçlar elde edilmesidir.

2.2.5.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Örgütsel bağlılık ve işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok araştırmada (Angle ve Perry, 1981; Hunt vd., 1985; Pierce ve Dunham, 1987; Cohen, 1993) yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı ortaya konulmuştur. Cohen (1993) yaşa göre örgütsel bağlılığın artma nedenini, işgörenin yaşı arttıkça işletmeden elde ettiği kazançların artması ve bunun da çalışanın örgüte olan bağlılığını yükseltmesi şeklinde açıklamıştır. Becker'e (1960) göre, işgörenin yaşı arttıkça kıdemi de arttığından örgüte daha çok bağlanır. İşgören çalıştığı süreç içerisinde yatırım yapar ve bunun sonucunda çalışanın örgütten ayrılması zorlaşır.

Allen ve Meyer (1993) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağlılığın diğer bir boyutu olan duygusal bağlılık ve yaş arasındaki ilişki incelenmiş ve daha yaşlı olanların, örgütten daha fazla ödöl almaları ve örgütte uzun zaman isteyerek çalışmalarından dolayı duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Morrow ve McElroy (1987) tarafından 2000 iřėören üzerinde farklı yaşlarda ve kariyer basamaklarının çeşitli mevkilerinde bulunan kamu çalışanları üzerinde uygulanan araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Buna karşılık, Meyer ve Allen (1984) yaş ve örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve örgütte çalışan genç iřėörenlerin daha yaşlı iřėörelere göre iş tecrübeleri ve buna bağlı olarak iş alternatiflerinin daha az olmasından dolayı örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Sager ve Johnston (1989) ise, satış elemanları üzerinde yapmış olduğu araştırmasında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda genel olarak pozitif bir korelasyon saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, iřėörelerde yaşın artmasıyla birlikte örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Gerek iřėörelinin yaşı ilerledikçe alternatif iş olanaklarının azalması, gerekse örgütte ilerleme imkanının daha fazla olması örgüte bağlılığının daha da artmasına neden olabilmektedir.

2.2.5.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Eğitim

Örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu bir çok araştırmada (Steers, 1977; Angle ve Perry, 1981; Hunt vd., 1985; Meyer ve Allen, 1988; Glisson ve Durick, 1988) ortaya konulmuş ve iřėörelinin eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı vurgulanmıştır.

Yalçın ve İplik (2005) tarafından beş yıldızlı otellerdeki iřėörelinin demografik faktörleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Mathieu ve Zajac (1990) tarafından

yapılan araştırmada ise, eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki ilişkinin incelendiği çoğu araştırmada negatif bir korelasyondan söz etmek mümkündür. Bir işğörenin eğitim seviyesi arttıka örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklenti içine girebilmektedir. Bunun yanında eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte alternatif iş imkanları da artmaktadır. Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı eğitim seviyesinin artması örgütsel bağlılık seviyesinin azalmasına sebep olabilmektedir.

2.2.5.1.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Kıdemın yükselmesiyle birlikte bireyin işini ve iş hayatını tanması ve tecrübe kazanması sonucu beklentilerin daha gerçekçi esaslara dayanması söz konusu olabilmektedir.

Yıllarca aynı işte çalışan bir işğören zamanla işini adeta yaşamının bir parçası olarak görmeye başlamakta, giderek örgütle ve işi ile kendini bütünleştirmektedir. Ayrıca, artan çalışma süresi ve buna paralel olarak örgütün çalışana daha geniş imkanlar sunması da bireyin ihtiyacının daha fazla karşılanmasına neden olmaktadır (Özgen vd., 2005, s.354).

Bir çok araştırmada (Meyer ve Allen, 1988; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Vandenberg ve Self, 1993; Meyer ve Allen, 1997; Linz, 2004) işğörenlerin çalışmaya başladıkları ilk zamanlarda örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında, Thompson ve Van De Ven (2002) kıdemın örgütsel bağlılık ile ilişkisi olmadığını belirtmişlerdir.

İşğören, örgütte çalıştığı süreye paralel olarak daha çok zaman ve çaba harcar ve örgütten ayrılmasıyla bunların boşa gideceğini düşünerek, kıdemi daha az olan işğörenlere göre örgüte daha fazla bağlı kalabilir. Steers (1977), Allen ve Meyer (1996) ve Cohen (1993) tutumsal bağlılık ile işğörenin tecrübesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, işğörenin örgütteki çalışma süresi arttıka örgütte yapılan yatırımların ve elde edilen kazançların da arttığı bunun sonucunda da bağlılığın yükseldiği belirtilmiştir.

Gregersen (1993) tarafından yapılan araştırmaya göre, iki yıldan daha az süre çalışanlar ile iki yıl ile sekiz yıl arasında çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde önemli bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte, sekiz yıl ve üzerinde bir tecrübeye sahip işgörenlerde ise örgütsel bağlılığın yükseldiği tespit edilmiştir.

Karatepe ve Uludağ (2006) Kuzey Kıbrıs'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan nbro personeli üzerinde yaptıkları araştırmalarında kıdem ile tutumsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Mathie ve Zajac (1990) tarafından örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan araştırmalara yönelik yapılan meta analizine (Belirli bir konuda yapılmış, birbirinden bağımsız, birden çok çalışmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma yöntemi) göre de kıdem ile tutumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmaların çoğunda işgörenlerin kdemi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu, başka bir ifadeyle, işgörenlerin kdemleri arttıka örgütsel bağlılık düzeyleri de yükseldiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, kıdem arttıka çalışanların o örgüt ile bütünleşmesi ve örgütün amaçları için çalışması daha kolay sağlanabilmektedir.

2.2.5.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Diğer Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem gibi bireysel özelliklerin dışında, işgörenin medeni durumu ve sosyal yönü, ailenin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel durumu gibi bireysel faktörler de etkili olabilmektedir.

Aile bağları zayıf olan ve bireysel standartların altında yaşayan bireylerin iş tatmininin de düşük olduğu söylenebilir. Yetişme tarzına bağlı olarak sorumsuzluğu tercih eden, yükselmek ve daha iyi bir yaşam standardı elde etmek için gerekli isteği taşımayan işgören, işine ilişkin özel beklentilere sahip olmayacaktır. İşinden güçlü bir beklentisi olmayan işgören herhangi bir çaba da göstermeyecektir. Böyle bir işgreninde işinden tatmin olması zorlaşacaktır (zgen vd., 2005, s.354).

Bireyin sosyal yönü, onun duygusal nitelikler gösteren gereksinimlerinin alanıdır. Örneğin, birey belli bir sosyal evre ve ortama ait olma isteğini duyarak bu çevrenin diğer üyelerini sevmek ve onlar tarafından sevildiğini hissetmek isteyecektir.

Çevre, bireyin kendi ailesinden tüm insanlığa kadar geniş bir alanı kapsayabilir. Bunun sonucunda ailesi, çevresi ve diğer insanlarla uyumlu olan, onlar tarafından sevildiğini hisseden bireyin, bu sosyal kişiliği onun işinden doyum sağlamasına neden olabilecektir (Özgen vd., 2005, s.354).

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, Özsoy vd., (2004) tarafından Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyinin işgörenin medeni haline göre değişmediği bir diğer ifade ile evli ve bekar çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeyine göre farklılık olmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, Sager (1991) tarafından yapılan araştırmaya göre de medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde net bir görüş bildirmek zorlaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma (evli, bekar, vd. gibi) göre değişip değişmediği konusunda net bir düşünce yoktur.

2.2.5.2. İş Özellikleri Faktörü

Hackman ve Oldman (1975) tarafından yapılan araştırmada ortaya konan iş özellikleri modeli, işe ait özelliklerin işgören üzerindeki etkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Hackman ve Oldman (1975) tarafından oluşturulan iş özellikleri modeline göre, bir işgörende üç kritik psikolojik unsur (işte anlamlılığın sağlanması, işin sonuçlarından kişisel sorumluluk duyma ve çalışmaların sonuçlarına ilişkin bilgilendirme) vardır ve olumlu sonuçlar alınabilmesi için tüm psikolojik unsurların aynı anda varolması gerekmektedir. Modelde, bu kritik psikolojik unsurların beş temel iş boyutunun varlığından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bunlar, beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir (Tekin, 2002, s.66; Sökmen, 2000, s.57).

İşin yeniden tasarımıyla, iş tecrübesinin ve verimliliğin artırılması ve bu sayede kalitenin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Modeldeki temel iş boyutları ne kadar belirgin olursa, potansiyel motivasyon derecesi de o kadar yüksek olacaktır. Diğer bir ifade ile, beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, özerklik ve geri

bildirim işgören açısından ne derece anlamlı bulunur ve benimsenirse, o derece yüksek motivasyon ve bu motivasyona bağlı olarak da kişisel ve mesleki çıkarımlar elde edilecektir. Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektörünün alt birleşenlerinden biri olan konaklama işletmelerinde temel iş boyutları işgören tarafından ne derece anlamlı bulunursa, psikolojik durumlarda o derece pozitif olacaktır. Dolayısıyla, işgören davranışları da daha olumlu olabilecektir (Sökmen, 2000, s.61).

İş özellikleri faktörünü oluşturan alt boyutlar iş yükü, işin içeriği, çatışma yönetimi ve iş tatmini şeklinde ifade edilebilir.

2.2.5.2.1. İş Yükü

İş yükü genel olarak çalışanın performansına etki eden çeşitli baskılar olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile, iş yükü insan-makine sistemlerinde insana düşen görevlerin maliyetlerinin genel bir tanımıdır. Bu maliyetler; dikkatin azalması, tepki süresinin uzaması, görevleri tam olarak yerine getirememesi, stres, yorgunluk ve performans azalması olarak yansiyabilir (Dağdeviren vd., 2005, s.518).

İş yükü genellikle niceliksel iş yükü ve niteliksel iş yükü olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. Niceliksel iş yükü bireyin kapasitesinden fazla işe sahip olması olarak tanımlanabilir. Niteliksel iş yükü ise, işgören için işin zor olması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, işin gereklerinin bireyin bilgi ve yeteneklerini aşması durumudur (Trevor ve Enright, 1990, s.73).

Niceliksel iş yükünün fazla olduğu durumlarda birey mesleğinde uzman olsa bile işin yetişmesi için yaşadığı zaman sıkıntısı, uzun çalışma saatleri ve uygun dinlenme aralarının olmaması gibi durumlar kişinin stres yaşamasına neden olur. Niteliksel iş yükünde de işin sürekli dikkat gerektirmesi, üst düzey kararlar verme gerekliliği, bireyin yine stres yaşamasına neden olur (Trevor ve Enright, 1990, s.73). İşgörenin iş yükünün fazlalığından dolayı yaşadığı stres ortamı, içinde bulunduğu örgütü veya işini tam olarak benimsememesine neden olabilir. Aşırı iş yükü, özellikle de bireyin sağlığını olumsuz olarak etkileyebileceği düşünüldüğünde, örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyecektir. Diğer taraftan, işgörenin iş yükünün fazla olması bireyi makine olarak çalıştırılması anlamı taşıyabileceğinden bireyin örgüte

karşı negatif duygular taşımaya veya örgüte bağlılığının azalmasına sebep olabilecektir.

2.2.5.2.2. İşin İçeriği

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de işin kapsamı, niteliği veya işin içeriğidir. Bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüte katılanların beklentileri ile işin yapısı ve kapsamı uyduğu takdirde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi artar (Bulut, 2003, s.30).

Cohen (1992), işin yapısı ile çalışanın beklentileri ne derece uyuyorsa, o işin, çalışan açısından o derece anlam kazandığını belirtmiştir. İşgörenler, anlam bulamadıkları işlere karşı düşük seviyede bağlılık geliştirebilirler. Örneğin, kapıcılık, çöpçülük gibi toplumsal statüsü düşük olan işlere karşı örgütsel bağlılığın az olması beklenirken; avukat, doktor gibi toplumsal statüsü yüksek olan mesleklerde bağlılığın yüksek olacağı beklenir. Cohen'e (1992) göre, toplumsal statüsü düşük olan işlerde çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü işlerde çalışanlar için işin kapsamı, niteliği gibi örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Yapılan bazı araştırmalar (Abu-Saad, 1995; Oshagbami, 2000) işin niteliğinin öğretmenlerin iş tatminlerini etkileyen en önemli faktör olduğunu göstermektedir.

İş kapsamının zenginleştirilmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Amernic ve Aranya (1983), zenginleştirilmiş iş kapsamının, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarı ile yerine getirdiklerinde, bundan zevk duymalarını sağlayarak örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Aktaran: İnce ve Gül, 2005, s.71).

İşin içeriğinin işgörenler için uygun nitelik taşımaya, bireyin tam olarak işe adapte olma anlamına gelerek gerek işe bağlılığının artmasına gerekse örgütsel bağlılığın olumlu yönde etkilenmesine neden olabilir.

2.2.5.2.3. Çatışma Yönetimi

Çatışma, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak

tanımlanabilir (Eren, 2001, s.543). Çatışma, amaçların uyuşmamasından ve birbirine zıt davranışlardan kaynaklanır. Verimliliği engelleyen, doğal olmayan ve kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranışsal sapmadır. Örgütsel çatışma ise örgütlerde, iki veya daha fazla kişi, grup veya birim arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır (Tutar vd., 2006, s.23).

Örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının uyuşmadığı durumlarda çatışma meydana gelebilir. Oluşabilecek bu olumsuzluğun içinden çıkılması için yönetim tarafından etkili bir çatışma yönetiminin uygulanması gerekmektedir.

Örgütlerde çalışanların uzmanlaşma derecesi, liderlik tarzı, ödül sistemleri, gibi nedenler çatışma yaratabilmektedir (Can, 1997, s.307). Ayrıca, kişiler arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, hedeflere ulaşılmasında izlenecek stratejiler konusundaki farklılıklar, problemi tanımlamadaki farklılıklar da örgütte çatışmalara sebep olabilmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, bir işletmede çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticilere düşen görev bu çatışmaları, örgütün amaçlarına uygun ve devamlılığını sağlayacak yönde yönetmektir (Koçel, 2003, s.663).

Çatışmaların, belirli limitler çerçevesinde ve iyi yönetildikleri taktirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi akımları motive eden, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan, üyeler arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştiren, örgütsel yardımlaşmanın artırılmasına katkıda bulunan, örgüte esneklik kazandırarak örgüt performansı üzerinde olumlu etkilerinin varlığından söz edilebilir. Bu da etkin olarak yönetilebilen çatışmaların örgütün ilerlemesine ve gelişmesine katkıda bulunacağı anlamına gelmektedir (Akkirman, 1998, s.3).

Çatışmanın iyi yönetilmemesinin personelin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına, stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmektedir. Çatışmanın örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçları; stres ve işten bıkkınlık, örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar, güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması, iş doyumunu ve performansın düşmesi, değişime karşı direnmenin artması ve örgütte adanmışlık ve örgütsel bağlılığın azalması şeklinde sıralanabilir (Karip, 2000, s.24).

Yukarıda görüldüğü gibi çatışmanın örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçlarından biride örgütte adanmışlık ve örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Bir

örgütte çatışmalar artması ve bunu iyi yönetilememesi durumunda bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama oranı azalacaktır. Etkin bir çatışma yönetimi uygulanması sonucu ise çatışma azalacak işgörenin örgüte olan uyumu artacaktır. Uyum derecesinin yükselmesiyle birlikte işgörenin örgüte olan bağlılığı da artabilecektir.

2.2.5.2.4. İş Tatmini

Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. Schneider ve Snyder (1975, s.31) iş tatminini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu vb.) veya işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği vb.) kişisel bir değerlendirilmesi olarak tanımlamışlardır. Akıncı (2002, s.2) ise iş tatmininin, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Özgen vd. (2005, s.350), iş tatminini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümü şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlar doğrultusunda iş tatmini, işgörenin işine yönelik beklentileri ile mevcut yaptığı işin karşılaştırılmasından doğan bir sonuç olarak ele alınabilir. Bu sonuç da, işgörenin işten memnun olma veya bunun tam tersi memnuniyetsizlik olarak ortaya çıkmaktadır.

İşe devamsızlık, personel devri ve iş başarısıyla olası ilişkisinden dolayı, iş tatmini yönetim açısından önem verilmesi gereken bir konudur (Bingöl, 1998, s.268). Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin amaçlanan uzun vadeli hedeflere ulaşmalarındaki kalifiye personelin etkisi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Zira, günümüzde işletmeler, insan kaynağını örgütün en değerli sermayelerinden biri olarak görmektedir (Akıncı, 2002, s.4).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini karşılaştırılacak olunursa, bağlılık daha geniş bir alan olan örgüte yöneltilmiş bir tutum iken, iş tatmini ise işe karşı yöneltilmiş bir tutumdur. Örgütsel bağlılık daha uzun dönemli ve devamlı bir özelliğe sahipken; iş tatmini, iş ve işin özelliklerine karşı daha kısa süreli ve geçicidir (Marchiori ve Henkin, 2004, s.353).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çalışmalarda (Bateman ve Strasser, 1984; Reichers, 1985; Liou, 1995; Fletcher ve

Williams, 1996; Sagie, 1998; Payne ve Morrison, 2002; Redfern vd., 2002; Sıgı ve Basım, 2006; Pekdemir vd., 2006) değişkenler arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur.

Bateman ve Strasser (1984) hemşireler üzerinde uyguladıkları araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmini seviyeleri incelenmiş ve iş tatminin örgütsel bağlılığa sebep olduğu veya etkilediği belirtilmiştir. Payne ve Morrison'un (2002) Avustralya'nın batısında kamu alanında çalışan 2450 işgören üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında $r=0,86$ 'lık bir korelasyon saptamışlardır. Shaw vd.'nin (2003) Birleşik Arap Emirlikleri'nde bulunan iki farklı banka çalışanlarına uyguladıkları araştırmada da duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Kim vd., (2005) tarafından Kore'de bulunan zincir restoranların çalışanlarına verilen oryantasyon eğitiminin iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında 0,79'luk bir korelasyon hesaplanmıştır. Karatepe ve Uludağ'ın (2006) yapmış oldukları araştırmada da iş tatmininin tutumsal (duygusal) bağlılığa pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ve iş tatmininin ve tutumsal bağlılığın çalışanın örgütten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Akıncı (2006) tarafından Antalya'da beş yıldan fazla faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına uygulanan araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyi ile iş tatminleri arasında güçlü ve pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Belirtilen pek çok araştırmada olduğu gibi iş tatminin örgütsel bağlılığı etkilediği diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Bu durumda örgütlerin, iş tatmini yüksek olan işgörenlerin, işine ve örgütüne daha bağlı olacağı gerçeğini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Özellikle turizm sektörü açısından bu konu önem taşımaktadır. İş tatmini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin turizm işletmelerinde çalıştırılmaları müşteri memnuniyetinin de yükselmesine neden olacaktır.

2.2.5.3. Yönetmel Faktörler

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de yönetmel faktörlerdir. Yönetmel faktörler; ücret, liderlik, yükselme-terfi ve örgütün bireye sunduğu sosyal imkanlardan meydana gelmektedir. Örgütsel bağıllık ile yönetmel faktörler arasında ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel bağıllık ile yönetmel faktörler arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalarda (Johnson ve Jones, 1991; Jaros, 1997; Iverson ve Buttigieg, 1999; Meyer vd., 2002; Örs vd., 2003; Kuvaas, 2006) değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

2.2.5.3.1. Ücret

Ücret, tarihi gelişimi içinde çeşitli bilim dallarına inceleme konusu olmuştur. Ekonomi biliminde ücret, “emeğin fiyatı” olarak tanımlanırken sosyal politikada “personelin geçim aracı” olarak, iş hukukunda ise “personelin fikri ve bedeni çalışmaları karşılığı” olarak tanımlanmıştır (Ertürk, 1996, s.265). İşveren açısından ücret, işgörene bedensel veya fikirsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. İşgören açısından ise, kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki gereksinimlerini karşılayan bir araçtır (Alpugan vd., 1995, s.410).

Ücret, bir yandan örgütteki üretkenlik ve verimliliği arttıran bir faktör olduğu gibi, diğeryandan çalışanları örgüte bağlayan, onları güdüleyerek performanslarını arttıran bir işleve sahiptir (Morse ve Weiss, 1955; Bayraktaroğlu, 2003). Bununla birlikte ücret, bir örgütte kalifiye personeli çalıştırmada ve personelin çalışmadaki sürekliliğini attırmak ve dolayısıyla işgören devir hızını azaltmak amacıyla kullanılabilir etkili bir araçtır.

Kar amacı gütmeyen örgütler hariç hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Ücret düzeyinin işten ayrılmada en önemli etkenlerden birisi olması ücret ile örgütsel bağıllık arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Byington ve Johnston, 1991, s.3; Balay, 2000, s.73).

İşgörenin işe kattığı girdilerle (eğitim, deneyim, çaba, kıdem gibi) elde ettiği çıktılarını (ücret, terfi, içsel ödüller gibi) kendi işine denk gördüğü işlerde çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırması sonucu eşitlik duygusunu hissetmesi durumu ücret tatmininin var olduğunu gösterir (Yüksel, 1998: 199). Buna göre, çalışanların ücret

dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Johnson ve Jones, 1991; Kuvaas, 2006). Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları da o derece artabilecektir.

Örs vd., (2003) tarafından yapılan araştırmada, uzman hekimlerin örgütsel bağlılık algılarının, asistan-pratisyen hekimlerin örgütsel bağlılık algularından daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bağlılık düzeylerindeki bu farkın sebebi, uzman hekimlerin muayeneden kazandıkları ve çalıştıkları hastaneden aldıkları döner sermaye payının, asistan-pratisyen hekimlere göre daha yüksek olması şeklinde yorumlanmıştır.

Özetle, pek çok araştırmada da vurgulandığı gibi, ücretin çalışanların performansları dikkate alınarak adil bir şekilde verilmesinin gerek işgörene gerekse örgütlere bir çok açıdan faydasının olduğu ve bu durumun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği genel kabul gören bir gerçektir. Ücret açısından tatmin olan işgören işinde sürekli olarak kalmayı istemenin yanında örgütte daha verimli çalışabilecektir.

2.2.5.3.2. Liderlik

Liderlik, amaçların başarılması yönünde diğer bireyleri etkileme sürecidir (Can, 1997, s.190). Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Tepe yönetimine duyulan memnuniyet bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılık ile liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda (Pillai vd., 1999; Pillai vd., 2003; Ceylan vd., 2005) liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Yapılan bazı çalışmalara (Jaros, 1997; Iverson ve Buttigieg, 1999; Meyer vd., 2002) göre, işe yeni başlayan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen en önemli unsurlardan biri yönetici davranışlarıdır.

Genellikle, iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen, işgören bağlılığını azaltabilmektedir. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağlılık meydana getirme ihtimali

vardır. Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbestlik ve kendi başına karar verme yetkisi verebilmektedir. Kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların ve dolayısı ile bağlılığın artması beklenebilir (İnce ve Gül, 2005, s.72).

Walumbwa vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada, liderlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamak ve ayrı iki ülkedeki (Kenya ve Amerika Birleşik Devletleri) finans şirketleri işgörenlerinin farklılıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, liderlik ile örgütsel bağlılık arasında 0,72'lik bir korelasyon bulunmuştur. Bu da liderliğin, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır.

2.2.5.3.3. Yükselme

Yükselme veya terfi, işgörenin yapmış olduğu işten daha önemli olan bir işe geçmesi durumu olarak tanımlanabilir. İşgörenin bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az denetimin söz konusu olduğu bir işe atanma durumunda yükselme işlevi gerçekleşmiş olur (Bingöl, 1998, s.162).

Kişinin işinden doyum sağlamasında önemli faktörlerden birisi olan yükselme veya ilerleme olanağı bazı değişkenlerle ilişkilidir. Yükselme ve ilerleme imkanlarının düzeyi, sıklığı ve adil olması gibi değişkenler kişinin işinden tatmininin artmasını sağlayan faktörlerdir. Bu çerçevede, her çalışanın yükselmeye ilişkin algıları farklı olduğundan, ilerlemenin işgörenlerde yaratacağı tatmin veya tatminsizlik duygusu da farklı olabilecektir (Özgen vd., 2005, s.358).

Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu her çalışanın istediği bir olgudur. Nitelikli personelin yeterince ilerlememesi; yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi anlamını taşır (Artan, 1986, s.198). Bu durum, çalışanın iş tatmininin azalmasına ve dolayısıyla örgütsel bağlılığının düşmesine sebep olur. İşgörenlerin yükselmesi veya terfi etmesi sonucu güven duygusu artacak ve iş daha çok benimsenerek iş tatmini artacaktır.

Yükselemeyen veya ilerlemeyen işgörenin haksızlığa uğradığı düşüncesi ve yükselmenin getireceği maddi ve manevi kazançlardan yoksun kalmanın verdiği

sıkıntı stres yaşanmasına neden olur (Aydın, 2002, s.50). Oluşan bu stres, işgörenin çalışmasına yansiyarak verimliliğini, çalışma gayretini ve motivasyonunu düşürecektir ki bu da örgütsel bağlılığının azalması anlamını taşımaktadır. Tam tersi bir durumda ise, işgören terfi olanaklarını tam olarak kullanıldığına inanırsa örgütüne daha bağlı kalabilecektir.

2.2.5.3.4. Sosyal İmkanlar

İşgörelere örgüt içinde veya dışında daha iyi bir çalışma ve yaşam olanağı sağlayan aktiviteler sosyal imkanlar olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından düşünüldüğünde ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, özel sağlık sigortası yapılması gibi uygulamalar örgütler tarafından çalışanlarına sunulan sosyal imkanlara örnek verilebilir (Tutar vd., 2006, s.152).

Birey davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her unsur ödül, bireyin davranışlarının tekrarlanma olasılığını azaltan her türlü fiziksel ve zihinsel olay da ceza olarak nitelendirilmektedir. Ödüllerin bir kısmı bireye dışarıdan verilen maddi unsur (terfi ve maaş artışı gibi) niteliğindedir (Koçel, 2003, s.647).

Alınan ödüller işgörenin beklentileri ile uyumlu ise iş tatmini olumlu yönde etkileyecektir. Oliver (1990) tarafından yapılan araştırmaya göre, işgörenin örgütten sağladığı ödüller arttığında ve yatırımları çoğaldığında buna bağlı olarak da çalışanın örgütsel bağlılığının artacağı belirtilmiştir. Yine, Gaertner ve Nollen (1989) işgörene dışsal ödül verilmesinin (avans, prim gibi) örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Buna karşılık, gerçekleşen ödüller işgörenin beklentilerinden daha düşük düzeyde ise, çalışanda doyumsuzluk meydana gelecek ve örgütsel bağlılık düzeyi düşecektir. Bu nedenle, örgütler işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak için adaletli bir ödül sistemi uygulamalıdır (Özgen vd., 2005, s.358).

Örgüt tarafından işgörene sağlanan sosyal imkanların fazlalığı (servis verilmesi, çocuklar için kreş imkanlarının olması, mediko gibi sağlık imkanlarının olması) işgörenin özel yaşamında pek çok olanak sağlayacağından bireyin işine ve örgütüne bağlılık duyması daha kolay olabilecektir.

2.2.5.4. Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise bireyin sahip olabileceği alternatif iş imkanları ve örgütsel kültürdür. Şüphesiz ki istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme, ülkenin sosyo- ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerde de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005, s.85).

Alternatif iş imkanlarının az olmasının, işgörenlerin örgütüne bağlanmasına neden olduğu konusunda fikir birliği vardır. Farrell ve Rusbult (1981) ve Rusbult ve Farrell'e (1983) göre, örgütte çalışan işgören için alternatif iş imkanlarının olmaması veya azlığı örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır. Bu durumda işgörenlerin örgütsel bağlılığının yükselmesine neden olmaktadır. Gilbert ve Ivancevich, (1999) yüksek olmayan bir ücretle işe başlayan çalışanların altı ay sonra, başka bir iş teklifi almamaları durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir. Yüksek ücretle işe başlayan çalışanlar da ise alternatif iş imkanları örgütsel bağlılığı diğerlerine göre daha az etkilemektedir.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği, bu konuyu daha da önemli hale getirmektedir. Diğer bir deyişle, alternatif iş imkanlarının az olduğu ülkelerde birey örgütte çalışmayı istemediği bir durumda bile olsa iş bulamayacağına inandığı için örgütte kalmaya devam edebilmektedir.

Örgütler farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şeklinin bir arada toplanmasını sağlar. Bu da örgüt kültürünü oluşturur (Karaca, 2001, s.66; Bakan vd. 2004, s.20).

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerin, diğerlerine nazaran daha avantajlı olmalarının nedeni, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler bulunmasıdır. Buna karşılık, zayıf örgütsel kültürde ise amaçlar konusunda bir birlik yoktur. Zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerin çalışanları nasıl davranmaları gerektiği konusunda tutarsız davranışlar sergileyebilmektedir (Eren, 2001, s.166).

İşgörenlerin örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi örgütsel bağlılığın oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip denilebilir. Özellikle, işe yeni başlayan bir işgörene, örgüt kültürü çerçevesinde örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğu verilebilirse, işgören örgütü benimser ve onun bir parçası olmayı ister. Bu durumda işgörenler arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlar ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olur (Nortcraft ve Neale, 1990, s.472; Erdem, 1996, s.29; Morris ve Bloom, 2002, s.72).

Güçlü örgütsel kültüre sahip işletmelerin çalışanlarında motivasyon, örgütsel bağlılık ve performans artışı olduğu ve bunun yanında örgütten veya işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya konmuştur (Erdem ve İşbaşı, 2001, s.36). Güçlü kültüre sahip örgütlerin amaçlarını işgörenlere aktarması ve hedeflerine ulaşması daha kolay olacaktır. Örgüt kültürünün güçlü olduğu örgütlerde ortak davranışlar ve tutumlar geliştirme imkanı olduğu için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da doğal bir sonuçtur.

2.2.6. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları örgüte karşı düşük, ılımlı ve yüksek derecelerde olmak üzere üç şekilde gerçekleşir. İşgörenlerin örgüte bağlılık düzeyleri değiştikçe, buna bağlı olarak örgüte yönelik davranışları da değişir. İşgörenin örgüte karşı göstermiş olduğu bağlılık düzeyleri örgüte farklı şekilde yansiyarak olumlu veya olumsuz şekilde ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Yüksel'e (1998, s.160) göre, düşük bağlılık derecesinin yararlı yanları olabileceği gibi, yüksek bağlılık derecesinin de sakıncalı yanları vardır. Düşük bağlılık derecesinin olumsuz yanları, iş devamsızlığına yol açması, geç gelme, işe özen göstermeme gibi durumlara neden olması sayılabilir. Düşük bağlılık derecesinin yararlı yanı ise, belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık derecesi düşük olan işgörenin orijinal ve yenilikçi fikirler ileri sürebilmeleridir. Diğer taraftan, yüksek bağlılık düzeyine sahip ve örgütünü bütünüyle benimseyen bir işgören, yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime karşı koyma gibi unsurlara yol açabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın yukarıda belirtilen sonuçlarından farklı olarak; performans, personelin işe geç gelmesi veya işe devamsızlığı, stres, işgören devir hızı gibi bazı davranışsal sonuçları vardır. Bu çerçevede, yönetime ilişkin bu kavramlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kısaca irdelenmiştir.

2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, bir işgörenin belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu, bunun tam tersi bir durumda ise işgörenin başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen vd., 2005, s.227).

Konuya ilişkin literatür çerçevesinde örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi net bir biçimde ortaya koymak güçtür. Yapılan bazı araştırmalara (Mowday vd., 1974; Steers, 1977; Wiener ve Vardi, 1980; DeCotiis ve Summers, 1987) göre bağlılık ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilirken bazı araştırmalarda (Gren vd., 1983; Wright, 1997) ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığı veya negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, Mathie ve Zajac (1990) tarafından yapılan meta-analizi sonucunda ise, örgütsel bağlılık ve performans arasında zayıf bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Allen ve Meyer'in (1990a) yaklaşımına göre duygusal bağlılık, rasyonel bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılan bağlılık türleri ile performans ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalarda (Meyer vd., 1989; Meyer, vd., 1993; Randall, 1990; Meyer vd., 2002; Vandenberghe vd., 2002), duygusal bağlılık ile performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu, rasyonel (devamlılık) bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında, Chen ve Francesco (2003) tarafından Çin'de 253 yönetici ve asları üzerinde yapılan araştırmada ise duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, rasyonel bağlılık ile performans arasında ise pozitif ancak zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Scotter (2000), performansı iş performansı (Post vd., 2007) ve şartlara göre oluşan performans olarak ikiye ayırmıştır. Şartlara göre değişen performans, işini

zamanında bitirmek için ekstra bir güç sarf etme ve çalışma arkadaşlarına istekli olarak yardım etme şeklinde tanımlanmış ve duygusal bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Shaw vd. (2003) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri'nde bulunan iki farklı bankada çalışan işgörenler ve yöneticiler olmak üzere toplam 226 kişi üzerinde uygulanan araştırmada, Birleşik Arap Emirlikleri vatandaşı olan ve bankada çalışanların duygusal bağlılığı ile bireysel performansı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu, buna karşılık yurtdışından gelerek bu bankalarda çalışan kişilerin performans ve örgütsel bağlılık ilişkisinin oldukça düşük olduğu ifade edilmiştir.

2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme - Devamsızlık

Devamsızlık, personelin izin veya normal yıllık tatilleri haricinde işyerine gelmemesi nedeni ile işin aksamasına neden olan tüm hususları içermektedir (Martocchio ve Harrison, 1993, s.259; Eren, 2001, s.267). Devamsızlığın, örgüt açısından üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilediği, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre yüksek maliyetlere yol açtığı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1988, s.64).

Akazawa vd. (2003), çalışanların hasta olmalarından dolayı pek çok iş gününün kayıp haline geldiğini ve 1996 verilerine göre bir yılda kişi başına 137 dolar zarara neden olduğunu belirtmişlerdir. Cotter ve Williams (1997) tarafından yapılan araştırmada, kişi başına yılda 7.2 gün devamsızlık olduğu belirtilmiştir. McHugh (2002), İngiltere'de istatistiksel gelir verilerinin toplandığı kuruma (British Income Data Services) göre işe devamsızlığın 1998 yılında ülke ekonomisine yılda 13 milyon Euro civarında ve kişi başına 581 Euro zarar verdiğini ifade etmiştir.

Mathis ve Jackson (2000, s.92) tarafından yapılan araştırmada devamsızlık, iradeli veya istekli olarak yapılan devamsızlık ve çalışanın elinde olmayan nedenlerden kaynaklanan irade dışı veya zorunlu devamsızlık olarak iki kısma ayrılmış ve iradeli olarak yapılan devamsızlık ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir korelasyon tespit edilmiştir. Benzer olarak Gellatly (1995), örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile iradeli olarak yapılan devamsızlık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu belirtmiştir.

Sagie (1998), işe devamsızlığın örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini araştıran çalışmasında yüksek örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin, iradeli olarak yapılan devamsızlığın azalmasına neden olduğunu ifade etmiştir. Mathie ve Zajac (1990) devamlılık ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Meyer vd., (1993) duygusal örgütsel bağlılığın isteğe bağlı olarak yapılan devamsızlığı pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, George (1989) işte oluşan olumlu ortamın işgören devamsızlığını olumsuz olarak etkilediğini belirtmiştir.

İşgörenlerin işe devamsızlığını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayabilmektedir. Zira, personelin hastalık nedeniyle yaptığı zorunlu devamsızlığı önlemek kolay olmamaktadır. Ancak, zorunlu olmayan ve isteğe bağlı olarak yapılan işe devamsızlık azaltılabilir. Bunun için, devamsızlık yapan işgörenlerin işe gelmeme nedenleri araştırılarak ve sorunlar tespit edilerek çözülmeye çalışılmalıdır.

Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırılarak işe devamsızlığı azaltmak da mümkün olabilmektedir. Zira, örgüte bağlılığı düşük, ancak çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, işlerine ve örgüte karşı şikayet etme ve olumsuz eleştirilerde bulunma, sonuç olarak işe devamsızlık yapma gibi davranışlarda bulunabilmektedirler.

2.2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Yabancı kökenli bir sözcük olan stres; gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle tanımlanabilir (Can, 1997, s.292). Farklı bir tanıma göre ise stres, insanın fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkili olan, davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir gerilim durumudur (Tutar vd., 2006, s.188).

Stresin örgüt üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür etkisi bulunmaktadır. Stresin doğrudan etkisi bireylerin işe karşı güdülenme ve performans (Cartwright ve Cooper, 1997; Cooper vd., 2002) düzeylerini olumsuz yönde etkiler ve işgörenler, işyerlerindeki stres yüzünden genellikle işe gitmede isteksiz davranabilir. Stresin dolaylı etkisi ise, işgörenin işe devamsızlığı, işe geç gelmesi, örgüt aleyhine çalışma, kaza yapma eğiliminin artması ve işgören devir hızının

artması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Akat vd., 2002, s.424; Siu, 2003, s.338).

Çalışma yaşamında, işgörenler üzerinde strese neden olan bir çok psiko-sosyal faktör mevcuttur. Özellikle emek yoğun sektör olan turizm sektöründe stres (Avgoustis ve Brothers 1993; Airey ve Frontistis 1997; Zengin ve Şen, 2007) kaynaklarının (fazla iş yükü, çalışma saatlerinin düzensizliği ve aşırılığı) çokluğu personeli olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Turizm işletmelerinde işgören ve müşteriler ile sürekli yüz yüze hizmet veren çalışanların, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, psikolojik durumları ve davranışları önem kazanmaktadır. Olumsuz ruhsal yapı ve davranış içindeki işgörenin de müşterinin tatmin olmasını sağlayacak hizmeti sunamayacağı düşünülürse, işletmelerde çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin belirlenmesi ve çözüm yollarının bulunması gereklidir (Örnek ve Aydın, 2006, s.133).

Strese neden olan stres kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan araştırmada; örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların stresin etkilerini, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duyan çalışanlardan daha az hissettikleri ifade edilmiştir. Suliman'a (2002, s.171) göre, çalışanların görevlerinin niteliğine ve emirlere bağlılık göstermesi neticesinde örgütsel bağlılık stresten etkilenmemektedir. Lankau vd. (2006) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda ise, örgütsel bağlılık ile stres kaynakları arasında negatif bir ilişkinin olduğu vurgulanmıştır.

Örgütte stres kaynağı olarak görülebilecek faktörlerden biriside rol unsurudur. Özellikle de rol belirsizliği ve rol çatışması stres kaynağı oluşturmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1980; Jackson ve Schuler, 1985; Yousef, 2002, s.10). Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin örtüşmemesi veya uyuşmaması anlamına gelmektedir (Cengiz, 2001, s.60-61). Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade

edilebilir (Cengiz, 2001, s.61). Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına ve işine olan güvenini kaybetmesine yol açabilir. Aynı zamanda güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımları ile sorun giderilebilir (Akat vd., 2002, s.417).

Rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapılan çalışmalara (Fisher ve Gitelson, 1983; Zahra, 1985; Babakus vd., 1996) göre, her iki iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Buna paralel olarak, örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılık ile rol belirsizliği ve rol çatışması arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bazı araştırmacılar (DeCotiis ve Summer, 1987; Jamal, 1990; Johnston ve Jones.,1990; Adkins, 1995; King ve Sethi, 1997) tarafından ortaya konulmuştur.

Hartenian vd., (1994) ise, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu, ancak rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu ifade etmiştir. Agarwal ve Ramaswani (1993) ise, rol belirsizliğinin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve olumsuz, buna karşın rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Katz ve Kahn (1977, s.217), rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkilerinin davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme, işe karşı ilgisiz davranma gibi psikolojik etkiler olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu gibi, örgütlerdeki rol çatışmalarını ortadan kaldırmak önemli bir konu haline gelmektedir. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığı arttırmak için örgütte uyulması gereken kuralları belirgin hale getirmek ve işgörenin üstleneceği veya üstlendiği görevleri net olarak bireye anlatmak gereklidir. Ayrıca, işgörene verilen rollerin kendi amaçlarına ve kişiliğine uygunluğu da dikkate alınmalıdır.

2.2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İşgören Devri – İşten Ayrılma Niyeti

İşgören devri, çalışanların bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle örgütten ayrılmalarını ve işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade eder (Ünsalan ve Şimşeker, 2005, s.220). İşgören devri örgütler tarafından istenilmeyen bir durumdur. Çünkü, işten ayrılan her tecrübeli personelin örgüte belli

bir maliyeti vardır. Örgütteki işgören devrinin maliyet dışındaki diğer olumsuz yönü ise işe alma, oryantasyon eğitimi veya hizmet içi eğitim gibi işgörene eğitim verme faaliyetlerinin yeniden gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda oluşan ek zaman kaybıdır (Yalçın ve İplik, 2005, s.401).

Özellikle turizm sektörü işgören devir hızının yüksek olduğu bir sektör olması nedeniyle belirtilen olumsuzluklardan daha fazla etkilenmektedir. Siu vd. (1997: 45) Hong- Kong Otelciler Birliği'nin raporunda 1995 yılı verilerine göre işgören devir hızının ortalama %41,26 olduğunu belirtmişlerdir. Birdir (2000) Türkiye'deki otel genel müdürlerinin iş devir sürelerini araştırmak amacıyla yaptığı araştırmasında, otel genel müdürlerinin yaklaşık olarak 3 (üç) yılda bir otel değiştirdiklerini, otel işletmelerinin ise 2,5 (iki buçuk) yılda bir genel müdür değiştirdiğini belirtmiştir.

İşgören devir hızı yüksek olan otel işletmeleri daha önce de belirtildiği gibi maliyetler açısından olumsuz etkilenmektedir. Simons ve Hinkin (2001) Amerika'da 105 beş yıldızlı otel işletmesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada, işgören devri ile otel karı arasında yüksek düzeyde korelasyon tespit etmişlerdir. Özellikle son yıllarda yaşanan krizlerde maliyet azaltmanın en kolay yolunun işgören sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulaması, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedeler niteliktedir (Özdevecioğlu, 2003, s.113).

Otel işletmelerinde az personel çalıştırılması, mevsimlik işçi çalıştırılma ve kalifiye eleman almak yerine stajyer çalıştırılma yoluna gidilmesi işgörenin örgütüne karşı bağlanmamasına, işini ve örgütünü benimsememesine yol açabilmektedir. Akıncı (2006), örgütsel bağlılığın iş tatminine ve işgücü devir hızına etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık düzeyi ile işgücü devri arasında olumsuz bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Iverson ve Deery (1997) Avustralya'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışanlara uyguladıkları çalışmada, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve alternatif iş imkanlarının işgören devri ile negatif ilişki içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, yapılan pek çok çalışmada (Porter ve Steers, 1973; Locke, 1975; Mobley, 1977; Mowday vd., 1979; Abelson, 1987; Dailey ve Kirk, 1992; Taylor vd., 1996; Meyer vd., 2002) da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işgören devri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

Meyer vd., (2002), duygusal bağlılık, rasyonel bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin işgören devri ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu ancak duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında daha kuvvetli ve negatif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Chen (2006) Tayvan Hava Yolları'ndaki uçuş görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada, araştırmaya katılan işgörenlerin normatif bağlılıkları ve devam bağlılıklarının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri aktif bir eylemdir (Rusbelt vd., 1988, s.599). Çalışanların işten ayrılması, işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmektedir. İşgörenler eğer, örgütün değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, örgütten ayrılmayı tercih etmemektedir (Çekmecelioğlu, 2005, s.28).

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan pek çok araştırmada (Mathieu ve Zajac, 1990; Wong vd., 1995; Jaros, 1997; Lum vd., 1998; Iverson ve Buttigieg, 1999; Ceylan ve Demircan, 2002; Kim vd., 2005) iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Görüldüğü gibi konuya ilişkin yapılan araştırmaların hemen hemen tamamında, örgütsel bağlılığı yüksek işgörene sahip örgütlerde işten ayrılma niyetinin ve işgören devir hızının daha düşük düzeyde olduğu açık bir şekilde ortaya konulmuştur.

Konuyla ilgili literatür çerçevesinde yukarıda (ikinci bölümde) verilen bilgiler kısaca özetlenecek olursa; örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşmesi çerçevesinde, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma sürecini ifade etmektedir ve genel olarak, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutta incelenebilir. Davranışsal bağlılık daha çok bireyin kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılık türü olup, tutumsal bağlılık ise, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığının düşük olması; işgörenlerin işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması, işgören devir oranının yükselmesi, stresin artması ve performansın azalması gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir. Ayrıca yapılan çeşitli çalışmalarda ortaya konduğu gibi örgütsel bağlılık bireysel özellikler, işin özellikleri, yönetimden kaynaklanan özellikler ve alternatif iş olanakları ve örgüt kültürü gibi diğer faktörlerden etkilendiği de ortaya konmuştur.

Diğer taraftan kariyer, tüm çalışma hayatı boyunca işgörenlerin mesleki ilerlemesini ifade eden bir kavramdır. Kariyer yönetimi ise, insan kaynakları yöneticileri tarafından işgücü ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve işgörenlerin kariyer hedeflerini başarmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu aşamada önemli olan nokta bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel kariyer hedeflerin bütünleştirilebilmesidir. Kariyer yönetimi sistemi kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmeden oluşan bir kavramdır. Bu üç kavram literatür incelendiğinde birbiri içine geçmiş olduğu ve net olarak birbirinden ayrılamadığını ve açık bir şekilde birbirini kapsama şekillerinin ortaya konamadığı söylenebilir. Bu çerçevede, kariyer planlama, işgörenin sahip olduğu nitelikler doğrultusunda örgüt içindeki ilerleyişinin organize edilmesi, kariyer geliştirme de işgörenin kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan faaliyetler, programlar olarak tanımlanabilir.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Verilerin Toplanması

Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile örgütsel bağlılık hakkında literatür taraması yapılmış ve çalışanların beş yıldızlı otel işletmelerindeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla 2007 yılı Haziran ve Eylül ayları arasında anket uygulanmıştır. Uygulanan anket formu Ek-1’de verilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; konuya ilişkin literatür taranarak işletmelerdeki kariyer yönetimi (6), kariyer planlama (9) ve kariyer geliştirme (7) uygulamalarıyla ilgili 22 adet kapalı uçlu ifadenin yer aldığı ölçek uzman görüşü alınarak geliştirilmiştir. Bu bölümde geliştirilen ölçek ile beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin hangi düzeyde uygulandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla 20 adet kapalı uçlu ifade yer almaktadır. Bu bölümünün oluşturulmasında örgütsel bağlılık ile ilgili literatür ve Mowday vd., (1979) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ankette ayrıca, katılımcıların konuya ilişkin farklı değerlendirmelerini almak üzere 1 adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Katılımcıların anketin bir ve ikinci bölümünde yer alan her bir ifadeye katılım düzeyleri 5’li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir.

Uygulanan anketin üçüncü bölümünü ise, çalışanların bireysel özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi, iş değiştirme sayısı ve çalıştığı otelin konumu) oluşturmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına beş yıldızlı otellerin alınmasında kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına bu işletmelerin diğer otel işletmelerine göre daha çok yer veren profesyonel işletmeler olması göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmada, evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklem seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Olasılıklı örnekleme yöntemleri; basit tesadüfi, sistematik tesadüfi, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinden oluşmaktadır. Araştırmalarda, bu yöntemlerin sadece biri kullanıldığı gibi iki veya daha fazlası da birlikte kullanılabilir. Bu çerçevede, aşamalı örnekleme yöntemi, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanımının zorunlu olduğu araştırmalarda başvurulan bir örnekleme yöntemidir (Çıngı 1994, s.276; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2005, s. 62). Tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerini içeren aşamalı örnekleme yönteminin kullanılması, evreni oluşturan birimlerin sınırlarını - çerçevesini- oluşturma gücü, geniş bir alana yayılmış örneklem birimlerini soruşturma maliyetinin yüksekliği ve örnekleme planının yürütülmesine ilişkin zorluklardan (Ural ve Kılıç, 2006, s.41) kaynaklanmaktadır.

Tabakalı örnekleme yöntemi, evreni oluşturan birimlerin, araştırma konusu ile ilgili özelliklerinin heterojen olması durumunda kullanılır. Tabakalı örnekleme yönteminde, farklı özellikleri içeren evren, kendi içerisinde homojen tabakalara (alt gruplara) ayrılır. Evreni oluşturan alt tabakaların her birinin evren içerisindeki oranları tespit edilir. Daha sonra örneklem büyüklüğü “n” saptanır ve alt tabakaların evren içerisindeki temsil oranlarına göre, her bir tabakaya ilişkin örneklem basit tesadüfi örnekleme yöntemi veya sistematik tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilir. Küme örnekleme yöntemi ise evren hacminin geniş, evren birimleri arasındaki mesafenin uzak olduğu ve evrenin birbiri ile yakın özelliklere sahip kümelerden oluştuğu araştırmalarda kullanılır. Bu yöntemde, öncelikle evreni

oluşturan birimler değil bu birimlerin bağlı bulunduğu kümeler ele alınır (Ural ve Kılıç, 2006, s.40).

Bu araştırmada, tabakalı örnekleme yöntemine göre, Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri, daha çok dinlenme amaçlı ve deniz turizmine yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye (resort-kıyı) otelleri ve daha çok iş ve kongre turizmine yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otelleri olmak üzere iki tabakaya ayrılmıştır. Bununla birlikte, sayfiye ve şehir otellerinin yer aldığı şehirlerin ve bu şehirlerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerin seçilmesinde ise küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmalarda, evren hacminin büyüklüğü ($N > 10.000$ veya $N < 10.000$), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyinin $(1-\alpha)$ göz önünde bulundurulup bulundurulmayacağı gibi belirleyiciler dikkate alınarak örneklem hacminin hesaplanması için literatürde bazı formüller verilmiştir. Nicel değişkenler veya ortalamalara göre yapılacak analizler için evrenin sınırlı ya da sınırsız olma durumuna göre aşağıdaki formüller önerilmektedir (NEA, 1965, s. 25; Özdamar, 2001, s.257; Ural ve Kılıç, 2006, s.47).

Nicel değişken ve sınırlı evren ($N < 10.000$) için:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}$$

Nicel değişken ve sınırsız evren ($N > 10.000$) için:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2}$$

Bu araştırmada sözü edilen belirleyici unsurlar dikkate alınarak evreni temsil edebilecek örneklem hacminin belirlenmesinde her iki formül de kullanılmıştır.

Formüllerde verilen parametrelerin anlamları ise şunlardır:

N: Evren hacmi

n: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)

σ : Standart sapma değeri

H: Standart hata değeri (evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark)

Z: Belirli bir α anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değer

Formülü oluşturan parametrelerin belirlenmesinde araştırmacının önceden bazı kestirimlerde bulunması gerekmektedir. Ortalamaya göre katlanılabilir hata değeri “H”; evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark olup, araştırmacının evren değeri kestirmede gösterebileceği toleransın bir ifadesidir. Araştırmacı, ölçümü yapılan özelliğin duyarlılık derecesine bağlı olarak hata değerini büyük ya da küçük tutabilir. Bu değerin küçük tutulması, duyarlılığı artıracak gibi örneklem hacminin de daha büyük olmasını gerektirir. Diğer taraftan, standart sapma değeri için evrenden alınacak küçük bir pilot grup üzerinde yapılacak ölçümler kullanılabilir. Araştırmacı tarafından belirlenen diğer bir parametre ise, güven düzeyidir. Sosyal bilimlerde araştırmalar genellikle %99 ya da %95 güven düzeyinde yapılmaktadır. Güven düzeyini %100’e tamamlayan değer ise yanılma olasılığı ya da anlamlılık düzeyi olarak ifade edilmektedir (Karasar, 1999, s. 121; Kılıç ve Pelit, 2004, s.118).

Yukarıdaki bilgiler dikkate alınarak bu araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma “ σ ” değeri ise; 40 denek üzerinde yapılan pilot uygulama sonucu belirlenmiştir.

Uluslararası standartlara göre beş yıldızlı otellerde odabaşına 1,1 işęörenin çalışması gerekmektedir (Çetiner, 1995, s. 16). Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan (2006) elde edilen verilere göre beş yıldızlı turizm işletme belgeli toplam 216 tesis, 65.687 oda sayı bulunmaktadır. Buna göre toplam oda sayısı ile oda başına düşen çalışan sayısı çarpıldığında, $65.687 \times 1,1 = 72.256$ sonucu bulunur ki bu bulgu beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların minimum sayısını vermektedir.

Diğer taraftan, Kültür ve Turizm Bakanlığı Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması (1989, s.61)’a göre beş yıldızlı otel işletmeleri için yatak başına düşen personel sayısı 0.59’dur. Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan (2006) elde edilen verilere göre Türkiye’de turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellerin toplam yatak sayısı 140.005’dir. Bu verilere göre toplam yatak sayısı ile yatak başına düşen personel sayısı çarpıldığında, $140.005 \times 0,59 = 82.602$ sonucu elde edilir. Bu sayı bu araştırmada kullanılan formüller çerçevesinde evrenin sınırsız ($N > 10.000$) olduğunu

belirtmektedir. Diğer taraftan, evrenin sınırlarını belirtmesi ve sınırlı evrenler için verilen formülde kullanılmak üzere bu bulgu (N=82.602) dikkate alınmıştır.

Buna göre beş yıldızlı otel işletmelerinin bulunduğu konuma göre (sayfiye-şehir oteli) iki tabakaya ayrılan bir grup için örneklem büyüklüğü;

Sınırlı evren için verilen;

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N - 1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2} \quad \text{formülüne göre;}$$

N=82.602 $\alpha = 0,05$ için $z_{0,05} = 1,96$ ve $\sigma = 1$ $H = \pm 0,1$ değerleri için

$$n = \frac{82602 \cdot 1^2 \cdot 1,96^2}{(82602 - 1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 383 \quad \text{olur.}$$

Sınırsız evren için verilen;

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2} \quad \text{formülüne göre;}$$

$\alpha = 0,05$ için $z_{0,05} = 1,96$ ve $\sigma = 1$ $H = \pm 0,1$ değerleri için;

$$n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384 \quad \text{olur.}$$

Bu sonuçlar doğrultusunda sayfiye ve şehir otellerinin her biri için en az 384 kişi örneklemde yer almalıdır. Bu durumda her iki konumda bulunan otel işletmeleri için toplam örneklem hacmi en az 768 (384+384) olmalıdır.

Bu araştırmada; hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek yada değerlendirmeye alınmayacak derecede eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği dikkate alınarak şehir otelleri için 750, sayfiye otelleri için ise 750 olmak üzere toplam 1500 kişi örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmanın örnekleme çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde dağıtılan toplam 1500 anketin, şehir otellerinde 524 ve sayfiye otellerinde 670 olmak üzere 1194'ü geri dönmüştür. Buna göre, şehir otellerindeki geri dönüş oranı %69,87; sayfiye otellerindeki geri dönüş oranı %89,33 ve toplam geri dönüş oranı ise %79,6 olarak gerçekleşmiştir. Sosyal bilimlerde sağlıklı yorum yapabilmek için anket geri dönüş oranının %70- 80 olması beklenir (Büyüköztürk, 2005, s.144). Ancak, Özoglu (1992) tarafından da belirtildiği gibi anket geri dönüş oranı genellikle % 40-60 arasında değişmektedir. Hatta bu oran posta ve e-posta ile yapıldığı takdirde daha da

düşebilmektedir. Toplanan anketlerin değerlendirmesi sonucunda 57 adet beş yıldızlı otel işletmesinden geri dönen 1194 anket içerisinde 1084 anket geçerli kabul edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan bireylerin, otelin bulunduğu konum ve şehre göre dağılımı Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1.
Araştırma Kapsamındaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Konumu ve Buldukları Şehre Göre Örneklemin Dağılımı

Otelin Konumu	Şehir	Otel Sayısı	f	%
Sayfiye Otel	Antalya	25	438	40,4
	Muğla	8	178	16,4
	Mersin	2	25	2,3
	Toplam	35	641	59,1
Şehir Otel	İstanbul	9	221	20,5
	Ankara	6	108	10,0
	İzmir	2	21	1,9
	Trabzon	1	18	1,7
	Nevşehir	2	38	3,5
	Diyarbakır	1	20	1,8
	Bolu	1	17	1,6
	Toplam	22	443	40,9
Toplam		57	100	1084

Tablo 3.1.'de görüldüğü gibi araştırmada, sayfiye otelleri için Antalya ve Muğla, şehir otelleri için ise İstanbul, Ankara, İzmir ve Nevşehir gibi illerin belirlenmesinin nedeni, gerek yatak kapasitesi gerekse gelen turist sayısı açısından Türkiye'nin ilk sıralardaki illeri arasında yer almasıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006). Bununla birlikte, evrenin daha üst düzeyde temsil edilmesini sağlamak amacı ile Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerinde yer alan 11 ilde anket uygulaması yapılmak istenmiş, ancak bir çok işletmede uygulama kabul görmemiş, bir çok işletmeden ise anketler geri dönmemiştir. Anket uygulamasını kabul eden ve geri dönüşün gerçekleştiği işletmelerin bağlı bulunduğu iller ise Tablo 3.1.'de belirtildiği gibi Bolu, Trabzon, Diyarbakır ve Mersin olmuştur.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın veri çözümlene sürecinde öncelikle araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının ankette belirtilen her bir ifadeye katılım dereceleri; Hiç Katılmıyorum=1, Az Katılıyorum=2, Orta Düzeyde Katılıyorum=3, Çok Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5 şeklinde puanlandırılarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada, örnekleme yer alan çalışanların bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile verilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılık ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait görüşleri, frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Araştırmada, kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılığa ilişkin alt boyutlar arasında anlamlı fark olup olmadığı ve katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği parametrik testler ile analiz edilmiştir. Parametrik testlerin kullanım koşulları aşağıda verilmiştir (Gökçe, 1992, s.161; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002, s.54; Ural ve Kılıç, 2006, s.83):

- Veriler nicel özellikte olmalıdır.
- Veriler normal dağılıma sahip olmalıdır.
- Varyanslar homojen olmalıdır.
- Örnekleme oluşturan birimler –denekler- evrenden yansız olarak seçilmelidir.
- Örnekleme oluşturan birimler –denekler- birbirinden bağımsız olmalıdır (Bir deneğin seçimi diğer deneklerin seçimini etkilememelidir).
- Örneklem büyüklüğü 10'dan az olmamalıdır.

Yukarıda belirtilen koşullar bu araştırmada kullanılan parametrik testler için sağlanmış ve ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilişkili ölçümler için tek-faktörlü varyans analizi ile test edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan

tutumsal ve davranışsal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilişkili ölçümler için t-testi ile test edilmiştir.

Diğer taraftan, ankete katılanların örgütsel bağlılık ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği; iki grup içeren değişkenler için (cinsiyet ve otelin konumu) bağımsız örneklemeler için t-testi ve ikiden fazla grup içeren değişkenler için (yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi ve iş değiştirme sayısı) bağımsız örneklemeler için tek-faktörlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Nicel özellik taşımayan çalışanların işletmedeki çalışma süresi ve turizm sektöründeki iş değiştirme sayısı ile otelin bulunduğu konum (sayfiye-şehir) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için parametrik olmayan (nonparametric) testlerden ki-kare analizi ile test edilmiştir.

Ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık (tutumsal ve davranışsal bağlılık) düzeyleri arasındaki ilişki basit korelasyon analizi ile belirlenmiş ve her bir değişken arasındaki Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca, belirtme katsayısı (R^2) hesaplanarak bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken üzerindeki etkisi saptanmıştır.

Basit korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenir. Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif yada negatif olması) belirler. Korelasyon katsayısının karesi ise belirtme katsayısı (R^2) olarak adlandırılır ve bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken(ler) tarafından açıklanacağını, bir diğer ifadeyle bağımlı değişkendeki değişimin açıklayıcılık oranını verir (Çil, 1994, s.275; Ural ve Kılıç, 2006, s.247).

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf, 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf, 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta, 0,60-0,80 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak değerlendirilmiştir (Akgül ve Çevik, 2003, s.358; Ural ve Kılıç, 2006, s. 248).

Örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada, çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanmasının nedeni bağımsız değişken sayısının birden fazla olması ve değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olmasıdır.

Regresyon analizi, bağımlı (cevap) değişken-ler- ile bağımsız (belirleyici-açıklayıcı) değişken-ler- arasındaki bağıntıyı incelemeye yönelik bir yöntemdir. Bir bağımlı değişken (Y) ile bir bağımsız değişken (X_1) arasındaki bağıntıyı inceleyen yönteme basit regresyon bir veya birden fazla bağımlı değişken (Y) ile iki ya da daha fazla bağımsız değişken (X_1, X_2, X_3, \dots) arasındaki bağıntıları inceleyen yönteme ise çoklu doğrusal regresyon analizi adı verilmektedir. Basit ve çoklu doğrusal regresyon modelleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Özdamar, 2004, s.247).

$$\text{Basit doğrusal model: } Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

$$\text{Çoklu doğrusal model: } Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

Çoklu doğrusal modelde, Y bağımlı değişkeni; X_1, X_2, \dots bağımsız değişkenleri; $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots$ regresyon katsayılarını ve ε hata terimini göstermektedir.

Çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturulduktan sonra yapılan tahminlerin güvenilirliğini araştırmak için modelin test edilmesi gerekmektedir. Bulunan modelin anlamlı olup olmadığı, bir diğer ifadeyle bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı ve bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanıp açıklanmadığı varyans analizi ile test edilir (Alpar, 2003, s.265).

Bu araştırmada, örgütsel bağlılık değişkeni bağımlı değişken ve kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenleri bağımsız değişken

olarak ele alınmış ve değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturulmuştur. Diğer taraftan, modelin anlamlılığı varyans analizi ile test edilmiştir.

Ayrıca araştırmada, gerek kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ölçeği, gerekse örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) ve faktör analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede ölçeklere yönelik hesaplanan güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ve faktör yükleri araştırmanın bulgular ve yorumlar bölümünde verilmiştir.

Güvenirlik analizi, her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir anlatımla, ankete katılanların ölçme aracını oluşturan ifadelerle yaklaşımlarından (cevaplarından) hareket ile katılımcılara yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir. Faktör analizi ise, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler yada faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılır. Tanımlanan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşur. Bir konunun farklı boyutlardan oluştuğu varsayılırsa, faktör analizi yapılarak elde edilen her bir temel değişken (faktör), konuya ilişkin farklı boyutları temsil eder (Ural ve Kılıç, 2006, s.281).

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde; beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların bireysel özellikleri ve kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular verilmiş olup çalışanların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte, kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki farklı ölçütlere göre belirlenmiş ve birçok açıdan değerlendirilmiştir.

4.1. Bireysel Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine ve işletmeye ilişkin özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımı Tablo 4.1. ve Tablo 4.2.'te verilmiştir.

Tablo 4.1.
Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Bay	674	62,2	Yaş	20 ve altı	79	7,3
	Bayan	410	37,8		21-30	659	60,8
Aylık Gelir Düzeyi	500 YTL ve altı	165	15,2		31-40	256	23,6
	501-1000 YTL	640	59,1		41-50	66	6,2
	1001-1500 YTL	181	16,7	51 ve üzeri	23	2,1	
	1501-2000 YTL	47	4,3	Medeni Durum	Evli	417	38,5
	2001-2500 YTL	25	2,3		Bekar	604	55,7
	2501 YTL ve üzeri	26	2,4		Dul-Boşanmış	63	5,8
Eğitim Düzeyi	Okur-Yazar	23	2,1	Turizm Eğitimi	Almadım	442	40,8
	İlköğretim	150	13,8		Tur.Mesl.Lisesi	238	22,0
	Lise	504	46,5		Tur. Önlisans	140	12,9
	Önlisans	163	15,1		Tur. Lisans	150	13,8
	Lisans	191	17,6		Tur.Lisansüstü	41	3,8
	Lisansüstü	53	4,9		Diğer (kurs vb.)	73	6,7

Tablo 4.1.'deki bulgulara göre, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının %62,2'si bay (f=674) ve %37,8'i (f=410) bayandır. Katılımcıların aylık gelir düzeyi ve eğitim düzeyine göre dağılımı incelendiğinde, büyük bir bölümünün (%59,1) 501-1000 YTL arasında ücret aldığı ve %46,5'inin lise, %37,6'sının üniversite düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Yaş grupları ve medeni duruma ilişkin dağılıma göre, ankete katılanların büyük bir kısmı (%60,8) 21-30 yaş arası ve yarısından fazlası (%55,7) bekar bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 4.1.'e göre, katılımcıların %40,8'inin turizm alanında hiç eğitim almadığı ve %59,2'sinin ise kurs vb. (%6,7), meslek lisesi (%22), önlisans (%12,9), lisans (%13,8) ve lisansüstü (%3,8) düzeyde turizm eğitimi aldığı görülmektedir.

Tablo 4.2.
Katılımcıların Çalıştıkları İşletme ve Sektöre İlişkin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%	
Görev	Genel Müdür	17	1,6	Bölüm	Önbüro	170	15,7	
	Gen.Müd.Yard.	20	1,8		Yiy.-İçecek	301	27,8	
	Depart.Müdürü	93	8,6		Kat Hizmetleri	222	20,6	
	Şef	189	17,4		Muhasebe	62	5,7	
	Diğer Personel	765	70,6		Teknik Servis	93	8,6	
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	393	36,3		Satış-Pazarl.	66	6,1	
	1-3 yıl arası	338	31,2		İnsan Kayn.	29	2,7	
	4-6 yıl arası	210	19,3		Diğer	139	12,8	
	7-9 yıl arası	54	5,0		Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	120	11,1
	10-12 yıl arası	37	3,4			1-3 yıl arası	227	20,9
	13-15 yıl arası	29	2,7	4-6 yıl arası		328	30,2	
	16 yıl ve üzeri	23	2,1	7-9 yıl arası		158	14,6	
Turizm Sektöründe İş Değiştirme Sayısı	Hiç	194	17,8	10-12 yıl arası		128	11,8	
	Bir	142	13,1	13-15 yıl arası		55	5,1	
	İki	274	25,3	16 yıl ve üzeri	68	6,3		
	Üç	201	18,5	Çalıştığı Otelin Konumu	Sayfiye Oteli	641	59,1	
	Dört	120	11,1		Şehir Oteli	443	40,9	
	Beş	67	6,2					
	Altı ve üzeri	86	7,9					

Tablo 4.2.'deki katılımcıların çalıştıkları işletme ve turizm sektörüne ilişkin bazı özelliklere göre dağılım incelendiğinde, çok büyük bir bölümünün (%70,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde hiçbir yönetsel görevi olmayan personelden, %17,4'ünün şef, %8,6'sının departman müdürü, %1,8'inin genel müdür yardımcısı ve %1,6'sının genel müdür düzeyinde yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılanların %27,8'i yiyecek-içecek, %20,6'sı kat hizmetleri, %15,7'si önbüro ve %35,9'u ise muhasebe, teknik servis, satış-pazarlama, insan kaynakları ve diğer departmanlarda çalışmaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların %36,3'ü 1 yıldan daha az bir süredir bulunduğu işletmede çalışırken %31,2'si 1-3 yıl arası, %19,3'ü 4-6 yıl arası ve %13,2'si ise 7 yıl ve daha uzun süreden beri aynı işletmede çalışmaktadır. Ankete katılanların %62,2'si 6 yıl ve daha az bir süredir ve %37,8'i de 7 yıl ve daha uzun süredir turizm sektöründe çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 4.2.'deki turizm sektöründeki iş değiştirme sayısına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %17,8'i hiç iş değiştirmedini belirlerken %13,1'i bir kez, %25,3'ü iki kez, %18'i üç kez ve %25,2'si ise dört yada daha fazla sayıda iş değiştirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca, ankete katılanların %59,1'i beş yıldızlı sayfiye (resort-kıyı) otellerinde ve %40,9'u ise beş yıldızlı şehir otellerinde çalışmaktadır.

Katılımcıların buldukları işletmede çalışma süresinin otelin bulunduğu konuma göre dağılımını veren çapraz tablo ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ki-kare (χ^2) analizi Tablo 4.3.'te verilmiştir.

Tablo 4.3.
İşletmedeki Çalışma Süresinin Otelin Konumuna Göre Dağılımı

Otelin Konumu		İşletmede Çalışma Süresi					Toplam	χ^2	p
		1 yıldan daha az	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve üzeri			
Sayfiye Oteli	f	289	177	114	32	29	641	47,579	0,000 ***
	%	45,1	27,6	17,7	5,1	4,5	100		
Şehir Oteli	f	104	161	96	22	60	443		
	%	23,5	36,3	21,8	4,9	13,5	100		

***:p<0,001

Tablo 4.3.'teki bulgulara göre, ankete katılanların buldukları işletmede çalışma süresi ile otelin bulunduğu konum (sayfiye-şehir) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=47,579$; p<0,001). Sayfiye otellerinde çalışanların çoğunluğu (%45,1'i), şehir otellerinde çalışanların ise %23,5'i bir yıldan daha az bir süredir aynı işletmede çalıştığını belirtmişlerdir. Buna karşılık şehir otellerinde çalışanların %13,5'i ve sayfiye otellerinde çalışanların da %4,5'i 10 yıl ve daha uzun süredir aynı işletmede çalıştığını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar, sayfiye otellerinde şehir otellerine oranla (aynı otel işletmesinde) çalışma süresinin daha kısa olduğu anlamını

taşımaktadır. Sayfiye otellerinin mevsimsel olma özelliği taşımaları şehir otellerinde çalışanlarına göre işgörenlerin uzun süreli aynı işletmede çalışmamasına neden olabilmektedir. Diğer taraftan, şehir otellerinin daha profesyonelce bir aynalıç içerisinde olmaları ve yılın her ayında hizmet vermeleri çalışanlarında aynı işletmede uzun süreli çalışmalarına neden olmaktadır.

Turizm sektöründe iş değiştirme sayısının otelin bulunduğu konuma göre dağılımını veren çapraz tablo ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye ynelik Ki-Kare analizi Tablo 4.4.'te verilmiştir.

Tablo 4.4.
İş Değiştirme Sayısının Otelin Konumuna Göre Dağılımı

Otelin Konumu	İş Değiştirme Sayısı							Toplam	χ^2	p	
	Hiç	Bir	İki	Üç	Dört	Beş	Altı ve üzeri				
Sayfiye Oteli	f	79	74	159	145	75	50	59	641	42,189	0,000 ***
	%	12,3	11,5	24,8	22,6	11,7	7,8	9,2	100		
Şehir Oteli	f	115	68	115	56	45	17	27	443		
	%	26,0	15,3	26	12,6	10,2	3,8	6,1	100		

***:p<0,001

Tablo 4.4.'teki Ki-Kare analizi sonuçlarına göre, katılımcıların turizm sektöründe iş değiştirme sayısı ile otelin bulunduğu konum (sayfiye-şehir) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\chi^2=42,189$; p<0,001). Sayfiye otellerinde çalışanların %12,3'ü, şehir otellerinde çalışanların ise %26'sı hiç iş değiştirmediğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, sayfiye otellerinde çalışanların %11,5'i bir kez, %24,8'i iki kez, %22,6'sı üç kez ve %28,7'si ise dört ve daha fazla sayıda iş değiştirdiklerini ifade ederken, şehir otellerinde çalışanların %15,3'ü bir kez, %26'sı iki kez, %12,6'sı üç kez ve %20,1'i ise dört ve daha fazla sayıda iş değiştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu bulgular, sayfiye otellerinde şehir otellerine oranla iş değiştirme sayısının daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Sayfiye otellerinin deniz turizmine ynelik faaliyet göstermeleri daha çok yaz aylarında hizmet sunmalarına neden olmaktadır. Bu durumda işgörenlerin tamamının veya çoğunluğunun işten ayrılmasına dolayısıyla çok sık iş değiştirmelerine neden olabilmektedir.

4.2. Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılığa Ait Faktör Analizi

Beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme) uygulamalarına yönelik 22 ifadeye ilişkin faktör analizi ile her bir faktöre ilişkin güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) Tablo 4.5.'te ve ifadelere ilişkin faktör yükleri ise Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.5.
Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı

FAKTÖRLER	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlik Katsayısı (α)
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	%39,737	%39,737	0,90
Faktör 2: Kariyer Planlaması	%22,364	%62,101	0,93
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	%17,252	%79,352	0,91

Tablo 4.6.
Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Alt Boyutların Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	0,534	0,324	0,120
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinde karşılanır.	0,645	0,233	0,126
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	0,465	0,213	0,232
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	0,678	0,034	0,432
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	0,603	0,132	0,349
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	0,588	0,209	0,251
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	0,122	0,654	0,213
8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	0,332	0,456	0,144
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	0,266	0,556	0,112
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	0,098	0,765	0,334
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	0,110	0,679	0,245
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	0,087	0,564	0,343
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	0,102	0,776	0,122
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	0,232	0,543	0,122
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	0,201	0,446	0,198
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	0,133	0,265	0,665
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	0,109	0,408	0,456
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	0,332	0,167	0,435
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	0,177	0,210	0,654
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	0,322	0,065	0,609
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	0,122	0,304	0,544
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	0,211	0,155	0,661

Tablo 4.5.'teki bulgulara göre, kariyer yönetimine ait ankette belirtilen 22 yargının toplandığı 3 faktör (boyut) toplam değişkenliğin %79,352'sini

açıklamaktadır. “Kariyer Yönetimi” boyutu değişkenliği en yüksek (%39,737) açıklayan faktör olurken, “kariyer geliştirme” boyutunda ise değişkenliği açıklama oranı en düşük (%17,251) düzeydedir. Tablo 4.6.’ya göre, ilk 6 ifade kariyer yönetimi, 7-15’inci ifadeler arası kariyer planlama ve 16-22’inci ifadeler ise kariyer geliştirme boyutunu oluşturmaktadır.

Tablo 4.5.’e göre, kariyer yönetimi boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,90$; kariyer planlama boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,93$ ve kariyer geliştirme boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=0,91$ olarak hesaplanmıştır. Her bir boyuta ait güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,70$ ’in üzerinde hesaplanmış olup bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğu (Şencan, 2005, s.36) şeklinde yorumlanabilir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik 20 ifadeye ilişkin faktör analizi ile her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 4.7.’de ve ifadelere ilişkin faktör yükleri ise Tablo 4.8.’de verilmiştir.

Tablo 4.7.’ye göre, örgütsel bağlılığa ilişkin ankette belirtilen 20 yargının toplandığı 2 faktör (boyut) toplam değişkenliğin %75,094’ünü açıklamaktadır. “Tutumsal bağlılık” boyutu toplam değişkenliğin (varyansın) %47,363’ünü açıklarken “davranışsal bağlılık” boyutu toplam değişkenliğin %27,731’ini açıklamaktadır. Tablo 4.8.’e göre, ilk 1, 5, 6, 12, 14, 19 ve 20’inci ifadeler tutumsal bağlılık ve 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17 ve 18’inci ifadeler ise davranışsal bağlılık boyutunu oluşturmaktadır.

Ayrıca, tutumsal bağlılık boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,86$ ve davranışsal bağlılık boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=0,91$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.7.
Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı

FAKTÖRLER	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlik Katsayısı (α)
Faktör 1: Tutumsal Bağlılık	%47,363	%47,363	0,86
Faktör 2: Davranışsal Bağlılık	%27,731	%75,094	0,91

Tablo 4.8.
Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alt Boyutların Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2
1- Kendimi bu işletmeye ait hissediyorum.	0,567	0,345
2- Arkadaşlarıma, bu işletmenin çalışılabilecek mükemmel bir yer olduğunu söylerim.	0,133	0,767
3-Bu işletmenin başarılı olması için daha çok çaba göstermeye hazırım.	0,354	0,456
4-Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için verilecek her türlü görevi yapmaya hazırım.	0,223	0,666
5-Bu işletmede çalışanlardan istenilen tutum ve davranışlar, kendi düşüncelerim ve değer yargıları ile uyum içerisindedir.	0,789	0,133
6- Çevremdekilere bu işletmenin bir çalışanı olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	0,588	0,335
7- Bu işletme, iş performansımın artması açısından beni olumlu yönde etkilemektedir.	0,166	0,755
8- Bu işletmedeki çalışma koşulları (fiziki ortam, çalışma saatleri, iş yükü vb.) benim için uygundur.	0,211	0,699
9- Bu işletmede çalıştığım sürece hak ettiğim yere geleceğime inanıyorum.	0,410	0,577
10-Bu işletmede çalışmaya devam etmenin bana mesleki açıdan katkı sağlayacağına inanıyorum.	0,211	0,766
11-Bu işletmenin çalışanlar ile ilgili uygulamalarını her zaman onaylıyorum.	0,378	0,467
12 -Bu işletmenin geleceği benim için önemlidir.	0,477	0,435
13-Benim için bu işletme çalışılabilecek işletmeler arasından en iyisidir.	0,254	0,665
14- Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım olarak görürüm.	0,566	0,466
15-Mesleki bilgi ve deneyimlerimi her zaman bu işletmede kullanmak isterim.	0,466	0,577
16-Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamam.	0,221	0,655
17-Bu işletmede terfi ederek daha üst görevlere geleceğime inanıyorum.	0,344	0,455
18-Bu işletmeden, maddi kayıplarım olacağını düşündüğüm için ayrılmak istemem.	0,256	0,610
19-Bu işletmede sorumluluk bilinciyle çalışmaktayım.	0,556	0,435
20-Çalıştığım işletmenin beklentileri, kişiliğim ve yeteneklerime uygundur.	0,765	0,134

4.3. Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Bulgular

Kariyer yönetimi boyutuna ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular Tablo 4.9.'da verilmiştir.

Tablo 4.9.
Kariyer Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

İFADELER	n	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Bu işletmede;									
Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1053	f	154	152	287	301	159	3,15	1,26
		%	14,6	14,5	27,3	28,6	15,1		
Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1036	f	99	142	289	345	161	3,31	1,17
		%	9,5	13,7	27,9	33,3	15,5		
İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1051	f	100	142	249	391	169	3,36	1,18
		%	9,5	13,5	23,7	37,2	16,1		
İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1052	f	108	144	262	354	184	3,34	1,21
		%	10,3	13,7	24,9	33,7	17,5		
Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1026	f	110	156	293	304	163	3,24	1,20
		%	10,7	15,2	28,6	29,7	15,9		
Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1046	f	107	168	290	300	181	3,26	1,21
		%	10,2	16,1	27,7	28,7	17,3		

Tablo 4.9.'da verilen ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin bulgulara göre, her bir ifadeye ilişkin ortalama değerlerin orta değer olan 3'ün üzerinde olduğu ve standart sapma değerleri ise 1 civarında olduğu görülmektedir. Hesaplanan standart sapma değerleri, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer yönetimi konusundaki görüşlerinin çok fazla bir dağılım göstermediğini ve genel olarak ortalama etrafında görüşlerin yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 4.9.'daki bulgulara göre, katılımcıların ifadelerine ilişkin görüşleri birbirinden çok farklı olmamakla birlikte en yüksek düzeyde olumlu görüş, işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçiminin yapılması ($\bar{x}=3,36$) ve işten çıkarılma aşamasında çalışanların verimliliğinin dikkate alınması ($\bar{x}=3,34$) konularında olmuştur. “İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır” ifadesine katılımcıların yarısından fazlası (f=560; %53,3) ve “işten çıkarılma aşamasında çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur” ifadesine ise katılımcıların %51,2'si (f=538) “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle orta düzeyin üzerinde olumlu görüş belirtmişlerdir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde terfi sisteminin çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanması konusunda, katılımcılar diğer konulara göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. “Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır” ifadesine katılımcıların %14,6'sı “hiç katılmıyorum”, %14,5'i “az katılıyorum”, %27,3'ü “orta düzeyde katılıyorum”, %28,6'sı “çok katılıyorum” ve %15,1'i “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Yargıya ilişkin aritmetik ortalama $\bar{x}=3,15$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.9.'a göre, üst görevlere ilişkin personel açığının terfi yoluyla işletme içinden karşılanması konusunda katılımcıların %48,8'i, emekliliği gelen verimliliği yüksek personelin işletmede kalmasının teşvik edilmesi konusunda katılımcıların %45,6'sı ve üst düzey yönetici olmak üzere alternatif adayların yetiştirilmesi hususunda ise katılımcıların %46'sı “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle orta düzeyin üzerinde olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.9.'da hesaplanan ortalamalar incelendiğinde, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulama seviyesinin orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilir. Bu bulgular, kariyer yönetimi uygulama sürecinde yer alan terfi, işe

alma, işten çıkarılma, emeklilik ve örgütsel yedekleme gibi unsurların beş yıldızlı otel işletmelerinde orta düzeyde uygulandığı şeklinde yorumlanabilir.

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutuna ait ankette belirtilen her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.10. ve Tablo 4.11.'de verilmiştir.

Tablo 4.10.
Kariyer Planlama Uygulamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

İFADELER	n	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Bu işletmede;									
Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1057	f %	108 10,2	182 17,2	334 31,6	290 27,4	143 13,5	3,16	1,17
Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1050	f %	103 9,8	172 16,4	298 28,4	309 29,5	168 16,0	3,25	1,19
Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1053	f %	151 14,3	256 24,3	266 25,3	254 24,1	126 12,0	2,95	1,23
Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1046	f %	71 6,8	156 14,9	291 27,8	364 34,8	164 15,7	3,37	1,12
Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1044	f %	112 10,7	169 16,2	305 29,2	310 29,7	148 14,2	3,20	1,18
Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1046	f %	99 9,5	169 16,2	320 30,6	302 28,9	156 14,9	3,23	1,17
Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1042	f %	91 8,7	158 15,2	277 26,6	338 32,4	178 17,1	3,33	1,18
Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1043	f %	91 8,7	140 13,4	330 31,6	307 29,4	175 16,8	3,32	1,16
Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1036	f %	113 10,9	195 18,8	288 27,8	313 30,2	127 12,3	3,14	1,18

Tablo 4.10.'deki bulgulara göre; "çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır" ifadesi çalışanların %38,6'sının orta düzeyin altında olumsuz görüş belirterek en düşük düzeyde katılım gösterdikleri konudur ($\bar{x}=2,95$).

Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ($\bar{x}=3,37$), yeteneklerine göre uygun görev verilmesi ($\bar{x}=3,33$) ve başarılarının değerlendirilmesi ($\bar{x}=3,32$) konuları ankete katılanların kariyer planlamaya ilişkin diğer konulara göre daha olumlu görüş belirttikleri uygulamalardır.

Tablo 4.10.'daki katılımcıların kariyer planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri genel olarak incelendiğinde, uygulamalar konusundaki görüşlerinin az da olsa orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da, kariyer planlama sürecinde yer alan kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması gibi faaliyetlerin beş yıldızlı otel işletmelerinde orta düzeyde uygulandığı şeklinde yorumlanabilir. Turizm sektörüne yönelik olarak Kozak (1999, s.65) tarafından yapılan araştırmaya göre, gerek 1. sınıf tatil köyü gerekse otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları bölümü müdürleri kariyer planlaması işlevine yönelik uygulamaların yeterli olmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.11.
Kariyer Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

İFADELER	n	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Bu işletmede;									
Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1043	f %	100 9,6	156 14,9	319 30,6	312 29,9	156 14,9	3,25	1,16
Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1049	f %	158 15,1	180 17,2	271 25,8	292 27,8	148 14,1	3,08	1,27
Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1045	f %	116 11,1	165 15,8	263 25,2	314 30,0	187 17,9	3,27	1,24
İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1056	f %	102 9,7	163 15,4	279 26,4	293 27,8	219 20,7	3,34	1,23
Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1048	f %	159 15,2	203 19,4	300 28,7	237 22,6	149 14,2	3,01	1,26
Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1051	f %	117 11,2	189 18,0	297 28,3	324 30,9	124 11,8	3,14	1,17
Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1047	f %	123 11,7	206 19,7	299 28,5	293 28,0	126 12,0	3,09	1,19

Beş yıldızlı otel işletmelerindeki kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin Tablo 4.11.'de verilen bulgular, her bir ifadeye ait ortalama değerlerin 3'ün üzerinde ancak 3'e çok yakın olduğunu, bir başka ifade ile kariyer geliştirme uygulamalarının orta seviye civarında olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11.'de verilen dağılımlar incelendiğinde en yüksek düzeyde katılım, çalışanların %48,5'inin orta düzeyin üzerinde olumlu görüş belirttikleri "işe yeni

başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitimin verilmesi” ($\bar{x}=3,34$) konusunda olmuştur.

Ankete katılanların diğer ifadelerle göre en olumsuz görüş belirttikleri uygulamalar “çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi” ($\bar{x}=3,01$), “çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi eğitimlerin verilmesi” ($\bar{x}=3,08$) ve “çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilmesi” ($\bar{x}=3,09$) konularında olmuştur. İlk ifadeye katılımcıların %34,6’sı, ikinci ifadeye ise %32,3’ü ve son ifadeye %31,4’ü “hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” seçenekleriyle olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.11.’deki verilere göre, ankete katılanların “karşılaşabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik çalışanlara gerekli bilgilerin verilmesi” konusunda %44,8’i; “çalışanların işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilmesi” konusunda %47,9’u ve “çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamının genişletilmesi” konusunda ise %42,7’si olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.9., Tablo 4.10. ve Tablo 4.11.’deki bulgular, işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları konusunda beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının çoğunluğunun olumlu görüşe sahip olduğunu ancak bunun istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Sönmez (2007) tarafından yapılan ve İstanbul ilinde çalışan 373 hemşire yöneticisine uygulanan araştırmada kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin katılımcıların çoğunluğu (%50,4) olumlu görüş bildirmişlerdir. Anafarta (2001) tarafından bir holdingte çalışan 53 orta düzey yönetici üzerinde yapılan çalışmada da çeşitli kariyer geliştirme (koçluk, danışmanlık, eğitim ve geliştirme programları gibi) programlarının örgüt tarafından yeteri kadar uygulanmadığı belirtilmiştir. Yapılan diğer çalışmalarda da (Montgomery ve Rutherford, 1994; Ladkin ve Riley, 1996; McCabe, 2008) turizm sektöründeki kariyer uygulamalarının istenilen düzeyde olmadığı vurgulanmıştır.

Kariyer yönetim sisteminin alt boyutları olan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin ilişkili ölçümler için tek-faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.12.’de verilmiştir.

Tablo 4.12.
Kariyer Yönetim Sistemi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

BOYUTLAR	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kariyer Yönetimi	1084	3,28	0,99	13,40	0,000*	a
Kariyer Planlama	1084	3,22	0,93			b
Kariyer Geliştirme	1084	3,17	0,98			c

* : $P < 0,001$ a, b, c : farklı harfleri içeren boyutlar arasında anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$).

Tablo 4.12.'deki bulgulara göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F=13,40$; $p < 0,001$). Ayrıca, boyutların ikili olarak çoklu karşılaştırılmasına yönelik Bonferroni testi sonuçlarına göre 3 boyut arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ait görüşleri en olumlu boyut olurken en olumsuz görüş bildirilen boyut ise kariyer geliştirme boyutudur. Bu sonuçlar, çalışanların görüşlerine göre beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye göre kariyer yönetiminin daha yüksek düzeyde uygulandığını göstermektedir.

Tablo 4.12.'deki bulgular, kariyer yönetime ilişkin süreçte yer alan işe alma, terfi, transfer veya yer değiştirme, işten çıkarılma, örgütsel yedekleme ve emeklilik gibi boyutların daha etkili bir şekilde uygulandığı, buna karşılık kariyer geliştirme programlarının içerisinde yer alan koçluk, mentorluk, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı ve kariyer merkezleri gibi uygulamaların veya kariyer planlama sürecinde yer alan boyutların kariyer yönetimine göre daha düşük seviyede uygulandığı söylenebilir.

Başka bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamaları, kariyer geliştirme ve kariyer planlama uygulamalarına göre daha çok önem verildiği şeklinde yorumlanabilir. Buna karşılık, Kırççı (2007) tarafından Çorum ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 117 yönetici üzerinde yapılan araştırmada ise, katılımcılar en olumlu görüşü kariyer planlama boyutunda ($\bar{x}=3,75$) bildirirken, en olumsuz görüş bildirdikleri boyut ise kariyer yönetimi ($\bar{x}=3,22$) olmuştur.

4.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan tutumsal bağlılığa ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.13.'te verilmiştir.

Tablo 4.13.
Tutumsal Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler

İFADELER	n	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Kendimi bu işletmeye ait hissediyorum.	1077	f	106	122	347	267	235	3,37	1,21
		%	9,8	11,3	32,2	24,8	21,8		
Bu işletmede çalışanlardan istenilen tutum ve davranışlar, kendi düşüncelerim ve değer yargılarım ile uyum içerisindedir.	1079	f	88	148	355	330	158	3,29	1,12
		%	8,2	13,7	32,9	30,6	14,6		
Çevremdekilere bu işletmenin bir çalışan olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	1077	f	33	121	321	342	260	3,62	1,06
		%	3,1	11,2	29,8	31,7	24,1		
Bu işletmenin geleceği benim için önemlidir.	1076	f	55	137	300	354	230	3,52	1,11
		%	5,1	12,7	27,9	32,9	21,4		
Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım olarak görürüm.	1065	f	76	148	313	345	183	3,38	1,13
		%	7,1	13,9	29,4	32,4	17,2		
Bu işletmede sorumluluk bilinciyle çalışmaktayım.	1070	f	34	75	197	416	348	3,90	1,03
		%	3,2	7,0	18,4	38,8	32,5		
Çalıştığım işletmenin beklentileri, kişiliğim ve yeteneklerime uygundur.	1077	f	50	96	295	411	225	3,61	1,05
		%	4,6	8,9	27,4	38,2	20,9		

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık düzeylerini belirlemeye ilişkin Tablo 4.13.'teki bulgular incelendiğinde, aritmetik ortalama değerlerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve standart sapma değerlerinin 1 civarında olduğu görülmektedir. Bu bulgular, katılımcıların tutumsal bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinin genelde olumlu olduğunu ve dağılımın ortalama değerler civarında yoğunlaşarak çok fazla bir dağılım göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 4.13.'teki dağılımlara göre, çalışanlar tarafından en olumlu görüşün “bu işletmede sorumluluk bilinciyle çalışmaktayım” ifadesine yönelik olduğu görülmektedir. Katılımcıların %71,3'ü ilgili ifadeye orta düzeyin üzerinde olumlu görüşleriyle katılım göstermişlerdir ($\bar{x}=3,90$). Araştırma kapsamında yer alan çalışanlar “bu işletmede çalışanlardan istenilen tutum ve davranışlar, kendi düşüncelerim ve değer yargılarım ile uyum içerisindedir” ifadesine diğer ifadelerle göre daha olumsuz yaklaşım göstermişlerdir ($\bar{x}=3,29$).

Tutumsal bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik diğer ifadelerde ise, ankete katılan otel işletmesi çalışanlarının büyük bir bölümü olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu da aynı zamanda işgörenlerin duygusal anlamda örgütlerine orta derecede bağlılık duydukları anlamına gelmektedir. İşgörenlerin kendilerini örgüt ile bütünleşirmesi ve benimsemesini en açık şekilde ifade eden tutumsal bağlılık düzeyinin işgören devir hızının yüksek olduğu bir sektör olan turizm açısından değerlendirildiğinde sonuçlar olumludur denilebilir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından bir diğeri olan davranışsal bağlılığa ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.14.'te verilmiştir.

Tablo 4.14.
Davranışsal Bağlılık Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler

İFADELER	n	Dağılım	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	\bar{X}	s.s.
Arkadaşlarıma, bu işletmenin çalışılabilecek mükemmel bir yer olduğunu söylerim.	1073	f	76	135	332	352	178	3,39	1,11
		%	7,1	12,6	30,9	32,8	16,6		
Bu işletmenin başarılı olması için daha çok çaba göstermeye hazırım.	1067	f	39	88	284	372	284	3,72	1,05
		%	3,7	8,3	26,6	34,9	26,6		
Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için verilecek her türlü görevi yapmaya hazırım.	1080	f	76	164	295	331	214	3,41	1,16
		%	7,0	15,2	27,3	30,7	19,8		
Bu işletme, iş performansımın artması açısından beni olumlu yönde etkilemektedir.	1067	f	65	148	294	350	210	3,46	1,13
		%	6,1	13,9	27,5	32,8	19,7		
Bu işletmedeki çalışma koşulları (fiziki ortam, çalışma saatleri, iş yükü vb.) benim için uygundur.	1076	f	88	117	300	351	220	3,47	1,16
		%	8,2	10,9	27,9	32,6	20,4		
Bu işletmede çalıştığım sürece hak ettiğim yere geleceğime inanıyorum.	1078	f	93	150	269	346	220	3,41	1,20
		%	8,6	13,9	25,0	32,1	20,4		
Bu işletmede çalışmaya devam etmenin bana mesleki açıdan katkı sağlayacağına inanıyorum.	1075	f	49	134	277	391	224	3,56	1,09
		%	4,6	12,5	25,8	36,4	20,8		
Bu işletmenin çalışanlar ile ilgili uygulamalarını her zaman onaylıyorum.	1074	f	85	162	364	306	157	3,26	1,12
		%	7,9	15,1	33,9	28,5	14,6		
Benim için bu işletme çalışılabilecek işletmeler arasında en iyisidir.	1071	f	96	187	299	311	178	3,26	1,19
		%	9,0	17,5	27,9	29,0	16,6		
Mesleki bilgi ve deneyimlerimi her zaman bu işletmede kullanmak isterim.	1076	f	56	127	258	381	254	3,60	1,12
		%	5,2	11,8	24,0	35,4	23,6		
Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamam.	1071	f	270	220	227	234	120	2,73	1,34
		%	25,2	20,5	21,2	21,8	11,2		
Bu işletmede terfi ederek daha üst görevlere geleceğime inanıyorum.	1070	f	79	157	312	336	186	3,36	1,14
		%	7,4	14,7	29,1	31,4	17,4		
Bu işletmeden, maddi kayıplarım olacağını düşündüğüm için ayrılmak istemem.	1070	f	140	191	316	275	148	3,09	1,22
		%	13,1	17,8	29,5	25,7	13,8		

Tablo 4.14.'teki bulgulara göre, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (f=656; %61,5) “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle “bu işletmenin başarılı olması için daha çok çaba göstermeye hazırım” ifadesine en yüksek düzeyde olumlu görüş belirtmişlerdir ($\bar{x}=3,72$).

Buna karşılık, “bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamam” ifadesine katılımcıların %45,7'si (f=490; $\bar{x}=2,73$) ve “bu işletmeden, maddi kayıplarım olacağını düşündüğüm için ayrılmak istemem” ifadesine ise %30,9'u (f=331; $\bar{x}=3,09$) “hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” seçenekleriyle olumsuz görüş belirterek en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo 4.14.'teki verilere göre, orta düzeyin üzerinde katılım derecesini belirten “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçenekleriyle, araştırma kapsamında yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarının %59'u mesleki bilgi ve deneyimlerini çalıştığı işletmede kullanmak istediğini ($\bar{x}=3,60$); %57,2'si bulunduğu işletmede çalışmaya devam etmesinin kendisine mesleki açıdan katkı sağlayacağına inandığını ($\bar{x}=3,56$); %53'ü bulunduğu işletmedeki çalışma koşullarının (fiziki ortam, çalışma saatleri, iş yükü vb.) kendisi için uygun olduğunu ($\bar{x}=3,47$) ve %52,5'i performansının artması açısından çalıştığı işletmenin kendisini olumlu yönde etkilediğini ($\bar{x}=3,46$) ifade etmiştir.

Tablo 4.14'te verilen beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının davranışsal bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik diğer ifadelerde ise katılımcıların yaklaşık yarısı olumlu görüşleriyle orta düzeyin üzerinde katılım göstermişlerdir. Bununla birlikte, genel olarak davranışsal bağlılık düzeyinin de orta düzeyin üstünde olduğu ifade edilebilir. Bu durumda Türkiye'de beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütüne duygusal olarak bağlanmasının yanı sıra bunu davranışsal olarak da gösterdiği söylenebilir.

Yukarıdaki bulgular, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının yarısından fazlasının veya çoğunluğunun tutumsal ve davranışsal bağlılık düzeylerinin orta düzey veya üzerinde olduğunu, ancak önemli bir kısmının ise orta düzeyin altında olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede yapılan bazı çalışmalarda (Pavesic ve Brymer, 1990; Tanrıverdi vd., 2001; Özdiçiner ve Kalınkara, 2005) da turizm sektöründe örgütsel bağlılık düzeyinin düşüklüğünden söz edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin ilişkili ölçümler için t-testi sonuçları Tablo 4.15.'te verilmiştir.

Tablo 4.15.
Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

BOYUTLAR	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Tutumsal Bağlılık	1084	3,53	0,81	10,39	0,000*
Davranışsal Bağlılık	1084	3,36	0,79		

* : P<0,001

Tablo 4.15.'teki bulgulara göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır (t=10,39; p<0,001). Boyutlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, çalışanların tutumsal bağlılık düzeyine ilişkin görüşleri (\bar{x} =3,53), davranışsal bağlılık düzeyine ilişkin görüşlerine (\bar{x} =3,36) göre daha olumludur. Bu sonuçlar, çalışanların tutumsal bağlılık düzeyinin davranışsal bağlılık düzeyine göre daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.5. Kariyer Yönetim Sisteminin Çalışanların Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Kariyer yönetim sistemi ve alt boyutlarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) çalışanların demografik ve işleme ilişkin özellikleri ile otelin konumuna göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem için t-testi ve bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.16., Tablo 4.17. ve Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.16.'daki bulgulara göre, ankete katılanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyet ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Araştırmanın sonuçlarını destekleyen başka bir araştırma ise, Çabuk (2007) tarafından Türk Petrolleri Anonim Ortaklığı'nın Genel Müdürlüğü'nde çalışan toplam 118 kişi üzerinde yapılan araştırmada da katılımcıların kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Diğer taraftan, Ng ve

Pine (2003) tarafından yapılan çalışmada ise, bay ve bayanların kariyer geliştirmeye yönelik görüşlerinde farklılık olduğu belirtilmiştir.

Tablo 4.16.
Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	BOYUTLAR	Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama			Kariyer Geliştirme			GENEL: Kariyer Yönetim Sistemi		
		Gruplar	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.
Cinsiyet	Bay	3,32	0,99	0,30	3,26	0,94	0,29	3,21	0,99	0,17	3,26	0,91	0,20
	Bayan	3,24	0,96		3,17	0,90		3,13	0,94		3,18	0,87	
Yaş	20 ve altı	3,14a	1,01	0,022 *	3,09a	0,94	0,003 **	2,98a	0,88	0,002 **	3,06a	0,88	0,003 **
	21-30	3,18a	1,00		3,14a	0,93		3,13a	0,97		3,16a	0,90	
	31-40	3,42b	0,92		3,42b	0,89		3,35b	0,95		3,39b	0,86	
	41-50	3,32b	1,05		3,34b	0,91		3,23b	1,14		3,30b	0,92	
	51 ve üzeri	2,68c	1,06		2,97a	0,93		2,47c	0,85		2,73c	0,85	
Medeni Durum	Evli	3,43a	0,93	0,000 ***	3,36a	0,88	0,000 ***	3,30a	0,96	0,000 ***	3,35a	0,86	0,000 ***
	Bekar	3,16b	1,00		3,10b	0,94		3,06b	0,98		3,10b	0,91	
	Dul-Boşanmış	3,47a	0,99		3,42a	1,01		3,43a	0,98		3,43a	0,94	
Aylık Gelir Düzeyi	500 ve altı	2,97a	0,93	0,000 ***	2,97a	0,88	0,000 ***	3,00a	0,90	0,003 **	2,97a	0,82	0,000 ***
	501-1000	3,25b	0,99		3,17b	0,93		3,13b	0,98		3,18b	0,90	
	1001-1500	3,57c	0,98		3,40c	0,94		3,35c	1,02		3,40c	0,92	
	1501-2000	3,66d	0,81		3,66d	0,83		3,55d	0,93		3,63d	0,78	
	2001-2500	3,69d	0,83		3,66d	0,80		3,51d	0,96		3,65d	0,80	
2501 ve üzeri	3,76e	0,86	3,78e	0,90	3,61e	0,91	3,72e	0,83					
Eğitim Düzeyi	Okur Yazar	3,23	1,07	0,19	3,10	0,84	0,25	3,06	1,18	0,71	3,06	0,92	0,35
	İlköğretim	3,28	1,08		3,16	0,94		3,09	0,94		3,14	0,89	
	Lise	3,32	0,99		3,19	0,95		3,22	0,99		3,25	0,92	
	Önlisans	3,30	0,88		3,21	0,84		3,23	0,91		3,28	0,83	
	Lisans	3,31	0,94		3,24	0,94		3,14	0,99		3,20	0,90	
Lisansüstü	3,47	0,77	3,37	0,91	3,26	1,01	3,29	0,84					
Turizm Eğitimi	Almadım	3,21a	1,03	0,008 **	3,18a	0,95	0,038 *	3,16a	0,97	0,000 ***	3,18a	0,91	0,007 **
	Tur.Mesl.Lisesi	3,50b	0,94		3,34b	0,94		3,37b	0,93		3,39b	0,88	
	Tur. Önlisans	3,26c	0,94		3,23c	0,89		3,20a	0,93		3,23c	0,87	
	Tur. Lisans	3,27c	0,95		3,16c	0,97		3,14a	1,08		3,25c	0,92	
	Tur. Lisansüstü	3,52b	0,94		3,43d	0,87		3,52c	0,85		3,43b	0,84	
	Diğer(Kurs vb.)	3,02d	0,92		2,88e	0,85		2,80d	1,01		2,89d	0,85	

* : P<0,05 ** : p<0,01 *** : p<0,001 a, b, c, d, e: farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05).

Tablo 4.16.'daki bulgulara göre, ankete katılanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0,05). Buna karşılık, Atay (2006) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin eğitim düzeyleri ile kariyer planlamaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça kariyer planlama uygulamalarına ilişkin daha olumlu görüşlerin belirtildiği vurgulanmıştır.

Tablo 4.16. ve Tablo 4.17.'deki bulgulara göre, katılımcıların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri; yaş, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman ve bulunduğu işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,05).

Tablo 4.16.'daki ortalamalar incelendiğinde, 30 yaş ve altındaki (20 yaş ve altı; 21-30 yaş arası) çalışanlar ile 51 yaş ve üzerindeki çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin 31-50 yaş arasındaki (31-40 ve 41-50) çalışanlara göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Atay (2006) tarafından mermer sektöründe faaliyet gösteren toplam 150 işgören üzerinde yapılan araştırmada, işgörenlerin yaşı arttıkça kariyer planlamaya ilişkin görüşlerin de daha olumlu olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, beş yıldızlı otel işletmelerinde bekar olarak çalışanların dul-boşanmış ve evli çalışanlara göre kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri daha olumsuzdur.

Araştırma kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının ortalama aylık gelir düzeyi arttıkça kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri de daha olumlu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların aylık gelir düzeyi azaldıkça kariyer yönetim sisteminin daha düşük düzeyde uygulandığı belirtilmektedir.

Tablo 4.16.'ya göre turizm alanında hiçbir eğitim almayan ve sadece kurs vb. turizm eğitimi alanlar önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi alanlardan kariyer yönetimi ve kariyer planlama konularında daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Kariyer geliştirme konusunda ise meslek lisesi düzeyinde ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi alan çalışanlar diğer gruplara göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarında en olumlu görüş bildiren grup ise meslek lisesi düzeyinde turizm eğitimi alan çalışanlardır.

Tablo 4.17.'de verilen ve katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre farklılığı incelendiğinde, şef ve herhangi bir yönetsel görevi bulunmayan personelin işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin; genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürlerinin görüşlerine göre daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Yapılan bu araştırmaya benzer sonuçlar da Sabuncuoğlu (2003) tarafından yapılan araştırmada bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin yöneticilere göre kariyer yönetimi uygulamaları konusunda yeterince tatmin olmadığı belirtilmiştir. Bununla

birlikte, Özdemir ve Erkul (2005) tarafından Malatya’da faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlar ile Malatya Sanayi ve Ticaret Odası’na kayıtlı özel işletmelerde çalışan 175 yönetici üzerinde yapılan araştırmada, yöneticilerin çoğunluğunun (%53,7) kariyer geliştirme programları uygulamaları hakkında olumlu görüş bildirdikleri ifade edilmiştir.

Tablo 4.17.
Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	BOYUTLAR	Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama			Kariyer Geliştirme			GENEL: Kariyer Yönetim Sistemi		
		Gruplar	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.
Görev	Genel Müdür	3,66a	0,65	0,000 ***	3,47a	0,78	0,000 ***	3,46a	0,87	0,003 **	3,54a	0,68	0,000 ***
	Gen.Müd.Yard.	3,80a	0,72		3,48a	0,88		3,80b	0,87		3,62a	0,79	
	Depart.Müdürü	3,71a	0,71		3,55a	0,80		3,49a	0,81		3,57a	0,71	
	Şef	3,37b	0,98		3,36b	0,87		3,22c	0,93		3,32b	0,86	
	Diğer Personel	3,19c	1,07		3,14c	0,96		3,11d	1,01		3,14c	0,92	
Bölüm	Önbüro	3,23a	1,06	0,034 *	3,14a	0,98	0,006 **	3,07a	1,12	0,034 *	3,14a	0,98	0,009 **
	Yiy.-İçecek	3,15a	0,98		3,06a	0,94		3,08a	0,94		3,09a	0,88	
	Kat Hizmetleri	3,32b	1,00		3,28b	0,89		3,26b	0,92		3,28b	0,87	
	Muhasebe	3,38b	0,92		3,24b	0,89		3,19b	0,95		3,27b	0,86	
	Teknik Servis	3,38b	0,89		3,35b	0,92		3,24b	0,96		3,32b	0,87	
	Satış-Pazarl.	3,17a	0,96		3,11a	0,92		2,96a	1,02		3,08a	0,92	
	İnsan Kayn.	3,78c	0,49		3,76c	0,43		3,70c	0,74		3,75c	0,44	
Diğer	3,41b	0,95	3,37b	0,91	3,27b	0,98	3,35b	0,88					
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,09a	1,06	0,000 ***	3,07a	0,95	0,000 ***	2,98a	0,99	0,000 ***	3,05a	0,92	0,000 ***
	1-3 yıl arası	3,30b	0,94		3,22b	0,89		3,15b	0,98		3,22b	0,87	
	4-6 yıl arası	3,45c	0,82		3,28b	0,84		3,32c	0,86		3,34c	0,77	
	7-9 yıl arası	3,51c	1,04		3,48c	0,95		3,47d	1,02		3,41c	0,98	
	10-12 yıl arası	3,62d	0,91		3,67d	0,82		3,78e	0,78		3,69d	0,79	
	13-15 yıl arası	3,87e	0,90		3,89e	0,92		3,89e	0,75		3,88e	0,83	
16 yıl ve üzeri	3,82e	1,16	3,78e	0,98	3,74e	1,23	3,80e	1,05					
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,38	1,03	0,221	3,19a	0,99	0,000 ***	3,12a	1,09	0,011 *	3,18a	0,96	0,012 *
	1-3 yıl arası	3,28	1,03		3,11a	0,96		3,11a	1,00		3,13a	0,94	
	4-6 yıl arası	3,29	0,88		3,13a	0,89		3,10a	0,94		3,16a	0,84	
	7-9 yıl arası	3,31	0,96		3,18a	0,86		3,14a	0,91		3,20a	0,84	
	10-12 yıl arası	3,25	1,07		3,35b	0,96		3,28b	1,06		3,32b	0,96	
	13-15 yıl arası	3,66	0,99		3,72c	0,96		3,74c	0,98		3,71c	0,92	
16 yıl ve üzeri	3,57	1,00	3,67c	0,81	3,64c	1,09	3,63c	0,86					
İş Değişirme Sayısı	Hiç	3,36	1,10	0,377	3,35a	1,08	0,041 *	3,35a	1,08	0,009 **	3,35a	1,00	0,042 *
	Bir	3,43	1,03		3,37a	0,92		3,35a	0,94		3,38a	0,96	
	İki	3,21	0,93		3,08b	0,86		3,15b	0,99		3,14b	0,83	
	Üç	3,28	0,91		3,17b	0,88		3,17b	0,88		3,21b	0,82	
	Dört	3,23	0,96		3,16b	0,86		3,18b	0,97		3,19b	0,84	
	Beş	3,22	0,96		3,19b	0,87		3,11b	0,98		3,19b	0,88	
Altı ve üzeri	3,19	1,00	3,11b	0,96	3,09b	1,08	3,15b	0,93					

* : P<0,05 ** : p<0,01 *** : p<0,001 a, b, c, d, e: farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır(p<0,05).

Tablo 4.17.’ye göre, beş yıldızlı otel işletmelerinin önbüro, yiyecek-İçecek ve satış-pazarlama departmanlarında çalışanlar kat hizmetleri, muhasebe, teknik servis, insan kaynakları ve diğer farklı departmanlarda çalışanlara göre kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına yönelik daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bununla birlikte, insan kaynakları departmanında çalışanların diğer

tüm departman çalışanlarına göre her üç boyut hakkında en olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.17.'deki ortalamalara göre, genel olarak bulunulan işletmede çalışma süresi arttıkça; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin daha yüksek düzeyde uygulandığı belirtilmektedir. Bunun yanında, bulunduğu işletmede 1 yıldan daha az zamandır çalışanların konuya ilişkin en olumsuz görüşe sahip grup oldukları görülmektedir.

Bu araştırmada örgütte çalışılan süre ile kariyer planlamaya ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, Çabuk (2007) tarafından yapılan araştırmada ise işletmede çalışma süresi ile kariyer planlamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir.

Tablo 4.17.'deki varyans analizi sonuçlarına göre ankete katılanların kariyer yönetimi boyutuna ilişkin görüşleri, turizm sektöründe çalışma süresi ve iş değiştirme sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0,05$), kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Gruplara ait ortalamalara göre, 9 yıl ve daha az bir süredir turizm sektöründe çalışanlar 10 yıl ve daha fazla bir süredir çalışanlara göre işletmedeki kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları ile ilgili daha olumsuz bir görüşe sahiptir. Ayrıca, turizm sektöründe hiç iş değiştirmeyen ve bir defa iş değiştirenler, iki ve daha fazla sayıda iş değiştirenlere göre kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Kariyer yönetim sistemi ve alt boyutlarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) otelin bulunduğu konuma göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18.
Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Otelin Konumuna Göre Karşılaştırılması

BOYUTLAR		Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama			Kariyer Geliştirme			GENEL: Kariyer Yönetim Sistemi		
Değişken	Gruplar	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	P
Otelin Konumu	Şehir Oteli	3,47	1,10	0,000	3,40	1,07	0,000	3,40	1,11	0,000	3,46	1,04	0,000
	Sayfiye Oteli	3,07	0,89	***	3,04	0,81	***	3,06	0,84	***	3,05	0,78	***

*** : $p<0,001$

Tablo 4.18.'deki t testi sonuçlarına göre, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri otelin bulunduğu konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,001$). Her bir gruba ait ortalamalar incelendiğinde, şehir oteli çalışanlarının işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin sayfiye oteli çalışanlarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Şehir otellerinin sayfiye otelleri gibi mevsimlik olma özelliği taşımaması ve dolayısıyla işgören devir hızının daha düşük olması gibi nedenlerden dolayı kariyer yönetimi sistemini daha etkili bir biçimde uygulama imkanı buldukları söylenebilir.

4.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Çalışanların Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının (tutumsal ve davranışsal bağlılık) çalışanların demografik ve işletmeye ilişkin özellikleri ile otelin konumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t-testi ve bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.19., Tablo 4.20. ve Tablo 4.21.'de verilmiştir.

Tablo 4.19. ve Tablo 4.20.'deki bulgulara göre, ankete katılanların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet ve eğitim düzeyine göre (0,05 anlamlılık düzeyinde) anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0,05$); yaş, medeni durum, aylık gelir düzeyi, işletmedeki görevi, bulunduğu işletmede çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi ve iş değiştirme sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 4.19'daki bulgulara göre, ankete katılanların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyete ve eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Konuyla ilgili literatürde incelendiğinde benzer sonuçları bulmak mümkündür. Örgütsel bağlılığın cinsiyete ve eğitim düzeyine göre değişip değişmediği konusunda net bir görüş olmamakla birlikte, bu araştırmaya paralel olarak bazı araştırmalarda (Fry ve Grenfeld, 1980; Cromie, 1981; Bruning ve Snyder, 1983; Örs vd., 2003; Ellemers vd., 2004; Kennedy ve Anderson, 2005) cinsiyete göre örgütsel bağlılığın

değişmediği belirtilmektedir. Bununla birlikte, Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan araştırmada eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ifade edilmiştir.

Tablo 4.19.
Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

BOYUTLAR		Tutumsal Bağlılık			Davranışsal Bağlılık			GENEL: Örgütsel Bağlılık		
Değişkenler	Gruplar	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p
Cinsiyet	Bay	3,54	0,84	0,251	3,39	0,82	0,831	3,45	0,79	0,394
	Bayan	3,53	0,78		3,33	0,74		3,40	0,72	
Yaş	20 ve altı	3,30a	0,82	0,000 ***	3,18a	0,79	0,003 **	3,23a	0,77	0,000 ***
	21-30	3,47b	0,80		3,31b	0,80		3,36b	0,77	
	31-40	3,76c	0,76		3,52c	0,75		3,60c	0,72	
	41-50	3,69c	0,95		3,55c	0,77		3,58c	0,80	
	51 ve üzeri	3,68c	0,87		3,51c	0,81		3,53c	0,77	
Medeni Durum	Evli	3,69a	0,77	0,000 ***	3,55a	0,72	0,000 ***	3,60a	0,71	0,000 ***
	Bekar	3,41b	0,83		3,22b	0,82		3,29b	0,79	
	Dul-Boşanmış	3,65a	0,80		3,52a	0,72		3,57a	0,70	
Aylık Gelir Düzeyi	500 ve altı	3,27b	0,82	0,000 ***	3,13a	0,80	0,000 ***	3,18a	0,77	0,000 ***
	501-1000	3,49c	0,78		3,34b	0,80		3,39b	0,76	
	1001-1500	3,71d	0,82		3,50c	0,75		3,57c	0,74	
	1501-2000	3,86d	0,89		3,70d	0,67		3,76d	0,71	
	2001-2500	3,84d	0,82		3,67d	0,65		3,73d	0,69	
	2501 ve üzeri	4,09e	0,60		3,83e	0,67		3,92e	0,62	
Eğitim Düzeyi	Okur Yazar	3,49	0,74	0,165	3,39	0,83	0,132	3,43	0,74	0,169
	İlköğretim	3,58	0,83		3,43	0,84		3,48	0,80	
	Lise	3,48	0,82		3,37	0,81		3,41	0,79	
	Önlisans	3,60	0,78		3,39	0,70		3,46	0,69	
	Lisans	3,56	0,79		3,28	0,74		3,37	0,72	
	Lisansüstü	4,09	0,83		3,95	0,73		4,00	0,73	
Turizm Eğitimi	Almadım	3,53	0,87	0,734	3,34a	0,81	0,013 *	3,41	0,78	0,153
	Tur.Mesl.Lisesi	3,52	0,82		3,49b	0,79		3,50	0,78	
	Tur. Önlisans	3,53	0,74		3,34a	0,73		3,40	0,71	
	Tur. Lisans	3,50	0,79		3,27a	0,73		3,35	0,71	
	Tur. Lisansüstü	3,77	0,82		3,64b	0,87		3,62	0,82	
	Diğer(Kurs vb.)	3,52	0,81		3,25a	0,71		3,23	0,72	

* : P<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001 a, b, c, d, e:farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır(p<0,05).

Tablo 4.19.'daki ortalamalara göre, 30 yaş ve altındaki (20 yaş ve altı; 21-30 yaş arası) çalışanların 31 yaş ve üzerindeki (31-40; 41-50; 51 ve üzeri) çalışanlara göre daha olumsuz bir görüşe sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, 30 yaş ve altındaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık düzeyi daha düşüktür. Yapılan bu araştırmanın sonuçlarını destekleyen bulgular bir çok araştırmada da (Angle ve Perry, 1981; Hunt vd., 1985; Pierce ve Dunham, 1987; Morrow ve McElroy, 1987; Cohen, 1993; Atay, 2006) ortaya konulmuştur. Buna göre, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı ifade edilmiştir.

Tablo 4.19.'a göre, medeni durumu bekar olanlar dul-boşanmış ve evli olanlara göre örgütsel bağlılık ve onun alt boyutları olan tutumsal bağlılık ve

davranışsal bağlılık konularında daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, medeni durumu bekar olanların dul-boşanmış ile evli olanlara göre, örgütsel bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Sager (1991) ve Özsoy vd., (2004) tarafından yapılan araştırmalarda ise medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.19.'da verilen ortalamalar, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının ortalama aylık gelir düzeyinin arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle, ortalama aylık gelir düzeyinin azalması örgütsel bağlılık düzeyinin de düşmesine neden olmaktadır.

Tablo 4.20.'deki ortalamalar incelendiğinde, işletmede şef ve herhangi bir yönetsel görevi bulunmayan personelin; genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürlerine göre tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu görülmektedir. Özdiçiner ve Kalıncara (2005) tarafından yapılan araştırmada ise, yöneticilerin örgütsel bağlılığının diğer çalışanlara göre düşük olduğu belirtilmiştir.

Tablo 4.20.'deki ortalamalara göre, bulunduğu işletmede 6 yıl ve daha az süre çalışanların 7 yıl ve daha fazla süre çalışanlara göre ayrıca 12 yıl ve daha az süre turizm sektöründe çalışanların sektörde 13 yıl ve daha fazla süre çalışanlara göre tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca, turizm sektöründe hiç iş değiştirmeyenlerin örgütsel bağlılık (tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık) düzeyi, sektörde bir ve daha fazla sayıda iş değiştirenlere göre daha yüksektir.

Bu araştırmada da olduğu gibi kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan birçok araştırmada (Becker, 1960; Meyer ve Allen, 1988; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Vandenberg ve Self, 1993; Gregersen, 1993; Meyer ve Allen, 1997; Linz, 2004) işgörenlerin çalışmaya başladıkları ilk zamanlarda örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ifade edilmiştir.

Bu araştırmada turizm sektöründe bir ve daha fazla sayıda iş değiştirenlerin hiç iş değiştirmeyenlere göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu da işgören devir hızının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Yapılan pek çok araştırmada (Porter ve Steers, 1973; Locke, 1975; Mobley, 1977; Mowday vd., 1979; Abelson, 1987; Dailey ve Kirk, 1992; Taylor vd.,

1996; Meyer vd., 2002) da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işgören devri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 4.20.
Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Çalışanların İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

BOYUTLAR		Tutumsal Bağlılık			Davranışsal Bağlılık			GENEL: Örgütsel Bağlılık		
Değişkenler	Gruplar	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p
Görev	Genel Müdür	3,76a	0,57	0,004 **	3,63a	0,55	0,021 *	3,68a	0,54	0,008 **
	Gen.Müd. Yard.	3,85a	0,78		3,68a	0,86		3,74a	0,79	
	Depart.Müdürü	3,82a	0,75		3,58a	0,60		3,66a	0,61	
	Şef	3,60b	0,72		3,43b	0,68		3,49b	0,66	
	Diğer Personel	3,47c	0,84		3,32c	0,83		3,37c	0,80	
Bölüm (Departman)	Önbüro	3,53	0,80	0,161	3,30a	0,85	0,042 *	3,38	0,80	0,101
	Yiy.-İçecek	3,42	0,80		3,25a	0,82		3,31	0,78	
	Kat Hizmetleri	3,53	0,80		3,39a	0,79		3,47	0,77	
	Muhasebe	3,45	0,82		3,36a	0,79		3,39	0,78	
	Teknik Servis	3,59	0,79		3,54b	0,73		3,56	0,72	
	Satış-Pazarl.	3,60	0,75		3,31a	0,70		3,41	0,68	
	İnsan Kayn.	3,72	0,71		3,71c	0,53		3,75	0,55	
Diğer	3,66	0,89	3,38	0,72	3,48	0,75				
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,50a	0,83	0,000 ***	3,29a	0,83	0,000 ***	3,39a	0,80	0,000 ***
	1-3 yıl arası	3,44a	0,80		3,33a	0,79		3,37a	0,76	
	4-6 yıl arası	3,43a	0,70		3,37a	0,69		3,39a	0,67	
	7-9 yıl arası	3,61b	0,80		3,59b	0,77		3,60b	0,77	
	10-12 yıl arası	3,98c	0,68		3,83c	0,63		3,88c	0,62	
	13-15 yıl arası	4,02c	0,90		3,76c	0,75		3,85c	0,79	
16 yıl ve üzeri	4,17c	1,02	3,78c	0,90	3,92c	0,92				
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,50a	0,85	0,000 ***	3,31a	0,79	0,014 *	3,38a	0,78	0,002 **
	1-3 yıl arası	3,45a	0,81		3,32a	0,83		3,37a	0,80	
	4-6 yıl arası	3,46a	0,78		3,33a	0,78		3,37a	0,75	
	7-9 yıl arası	3,48a	0,74		3,37a	0,75		3,40a	0,71	
	10-12 yıl arası	3,57a	0,80		3,32a	0,76		3,41a	0,73	
	13-15 yıl arası	4,02b	0,79		3,77b	0,72		3,85b	0,71	
16 yıl ve üzeri	3,98b	0,93	3,61b	0,85	3,81b	0,85				
İş Değişirme Sayısı	Hiç	3,73a	0,89	0,021 *	3,66a	0,86	0,032 *	3,70a	0,83	0,027 *
	Bir	3,56b	0,86		3,41b	0,82		3,46b	0,81	
	İki	3,46b	0,75		3,33b	0,75		3,38b	0,72	
	Üç	3,51b	0,73		3,31b	0,72		3,38b	0,68	
	Dört	3,54b	0,89		3,33b	0,80		3,41b	0,79	
	Beş	3,56b	0,76		3,35b	0,85		3,44b	0,78	
Altı ve üzeri	3,46b	0,84	3,30b	0,85	3,33b	0,82				

*: P<0,05 **;p<0,01 ***:p<0,001 a, b, c, d, e:farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır(p<0,05).

Tablo 4.19. ve Tablo 4.20.'deki analiz sonuçlarına göre, katılımcıların tutumsal bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri, alınan turizm eğitimi ve çalışılan departman değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0,05$), davranışsal bağlılık düzeyine ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Gruplara ait ortalamalara göre, meslek lisesi ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi alanların diğer gruplara göre ve teknik servis ile insan kaynakları departmanlarında çalışanların ise diğer departmanlardaki çalışanlara göre davranışsal bağlılık düzeyi daha yüksektir. Özdiçiner ve Kalınkara (2005)

tarafından Denizli’de faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada turizm eğitimi alanların diğer işgörelere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Departmanlara göre örgütsel bağlılık düzeyi incelendiğinde ise teknik servis ve mutfak-servis hizmetlerinde çalışanların diğer departman çalışanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının (tutumsal ve davranışsal bağlılık) otelin bulunduğu konuma göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 4.21.’de verilmiştir.

Tablo 4.21.
Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Otelin Konumuna Göre Karşılaştırılması

BOYUTLAR		Tutumsal Bağlılık			Davranışsal Bağlılık			GENEL: Örgütsel Bağlılık		
Değişken	Gruplar	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p
Otelin Konumu	Şehir Oteli	3,66	0,91	0,000	3,49	0,88	0,000	3,55	0,86	0,000
	Sayfiye Oteli	3,41	0,73	***	3,24	0,72	***	3,30	0,69	***

*** : p<0,001

Tablo 4.21.’deki t testi sonuçlarına göre, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık (tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık) düzeylerine ilişkin görüşleri otelin bulunduğu konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,001). Tablo 4.21’de verilen ortalamalara göre, şehir oteli çalışanlarının tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri sayfiye oteli çalışanlarına göre daha yüksektir. Sayfiye otellerinin özellikle yılın her ayında hizmet vermemesi çalışanlarında yeteri kadar gerek tutumsal ve davranışsal gerekse genel olarak örgüte bağlılık duymamasına neden olabilmektedir.

4.7. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) ile ilişkisini belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.22.’de verilmiştir.

Tablo 4.22.
Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait
Korelasyon Matrisi

Boyutlar	Pearson Korelasyon Katsayısı	Kariyer Yönetimi	Kariyer Planlama	Kariyer Geliştirme	Genel: Kariyer Yönetim Sistemi	Belirtme Katsayısı R ²
Tutumusal Bağlılık	r	0,601	0,660	0,617	0,667	0,445
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	
Davranışsal Bağlılık	r	0,660	0,725	0,676	0,736	0,542
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	
Genel: Örgütsel Bağlılık	r	0,665	0,730	0,678	0,741	0,549
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	

*** : p<0,001

Tablo 4.22.'deki bulgulara göre, kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumusal ve davranışsal bağlılık) arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, tüm faktörler arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı (r) anlamlıdır (p<0,001).

Buna göre,

H₁: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₂: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer planlama ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır,

H₃: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer geliştirme ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır,

şeklindeki araştırma hipotezleri doğrulanmıştır. Kariyer yönetim sistemi ile örgütsel bağlılık arasında tüm boyutlara göre pozitif (doğru) yönlü (orantılı) kuvvetli bir ilişki vardır (0,60<r<0,80). Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri ile en yüksek düzeyde ilişkisi bulunan faktör kariyer planlama boyutudur.

Tablo 4.22.'deki bulgulara göre, tutumsal bağlılık ile genel olarak kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında r=0,667'lik bir korelasyon, davranışsal

bağlılık ile genel olarak kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında $r=0,736$ 'lık bir korelasyon bulunmuştur. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında ise $r=0,741$ düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulama düzeyi arttıkça $r=0,741$ 'lik korelasyon çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde (Robinson ve Morrison, 1995; Sturges vd. 2000; Sturges ve Guest, 2001; Sturges vd. 2002; Sturges vd. 2005) benzer sonuçlar elde edilmiş ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, Atay (2006) tarafından yapılan araştırmada, uygulanan kariyer planlamanın işgörenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır.

Tablo 4.22.'deki belirtme katsayıları (R^2), beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılığı üzerindeki değişimlerin %44,5'inin; davranışsal bağlılığı üzerindeki değişimlerin %54,2'sinin ve çalışanların genel olarak örgütsel bağlılığı üzerindeki değişimlerin %54,9'unun işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarına bağlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.23.'te verilmiştir.

Tablo 4.23.
Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(b_j)	t	p	Anlamlılık
Sabit	1,381	0,067	20,535	0,000 ***	F=336,81 p=0,000 ***
Kariyer Yönetimi (KY)	0,117	0,034	3,422	0,000 ***	
Kariyer Planlama (KP)	0,389	0,039	9,961	0,000 ***	
Kariyer Geliştirme (KG)	0,130	0,036	3,577	0,000 ***	

***: $p < 0,001$

Tablo 4.23.'teki bulgulara göre, bağımlı değişken (örgütsel bağlılık düzeyi) ile bağımsız değişkenler (işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir:

$$\text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK} = 1,381 + \text{KY} \cdot 0,117 + \text{KP} \cdot 0,389 + \text{KG} \cdot 0,130$$

Tablo 4.23.'teki sonuçlara göre, örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=336,81$; $p<0,001$). Buna göre, çoklu doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Bir diğer anlatımla, modele ilişkin bulunan en az bir regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır.

Çoklu doğrusal regresyon katsayıları ve önem kontrollerinin yer aldığı Tablo 4.23. incelendiğinde; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Tablo 4.23.'teki t değerleri, örgütsel bağlılık üzerinde en önemli etkiye sahip değişkenin kariyer planlama olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, yukarıda değişkenler arasında bulunan korelasyon analizi (Tablo 4.22.) ile paralellik göstermektedir ($r=0,730$).

Kariyer yönetim sistemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki otelin bulunduğu konuma göre incelenmiş ve korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.24.'te verilmiştir.

Tablo 4.24.'teki bulgular, otelin bulunduğu konuma göre kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir ($p<0,001$).

Sayfiye otellerinde çalışanlara göre kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları ile tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki varken ($0,40<r<0,60$), şehir otellerinde çalışanlara göre değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır ($0,60<r<0,80$).

Tablo 4.24.
Otelin Konumuna Göre Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık
Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Otelin Konumu	Boyutlar	Pearson Korelasyon Katsayısı	Kariyer Yönetimi	Kariyer Planlama	Kariyer Geliştirme	Genel: Kariyer Yönetim Sistemi	Belirtme Katsayısı R ²
Sayfiye Oteli	Tutumsal Bağlılık	r	0,502	0,559	0,479	0,560	0,314
		p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	
	Davranışsal Bağlılık	r	0,564	0,653	0,568	0,649	0,421
		p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	
	Genel: Örgütsel Bağlılık	r	0,569	0,650	0,563	0,648	0,420
		p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	
Şehir Oteli	Tutumsal Bağlılık	r	0,690	0,747	0,716	0,759	0,576
		p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	
	Davranışsal Bağlılık	r	0,751	0,789	0,770	0,812	0,659
		p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	
	Genel: Örgütsel Bağlılık	r	0,754	0,799	0,776	0,820	0,672
		p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	

*** : p<0,001

Sayfiye oteli çalışanlarına göre, genel olarak kariyer yönetim sistemi uygulamalarıyla; tutumsal bağlılık arasında r=0,560'lık, davranışsal bağlılık arasında r=0,649'luk ve genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise r=0,648'lik bir korelasyon vardır. Şehir oteli çalışanlarına göre ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları sırası ile r=0,759; r=0,812 ve r=0,820 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, şehir oteli çalışanlarına göre hesaplanan kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) arasındaki ilişkinin sayfiye oteli çalışanlarına göre hesaplanan ilişkidenden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, gerek sayfiye otelleri için gerekse şehir otelleri için örgütsel bağlılık ile en yüksek düzeyde ilişkisi olan değişken kariyer planlamadır.

Tablo 4.24.'teki belirtme katsayıları (R²), sayfiye otelleri için beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki değişimlerin %42'sinin işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme

uygulamalarına bağılı olduğunu belirtmektedir. Şehir otelleri için ise, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki değişimlerin %67,2'sinin işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarına bağılı olduğu görülmektedir. Bu bulgu, işletmedeki kariyer yönetim sistemi uygulamalarının şehir otelleri çalışanlarının örgütsel bağlılığını sayfiye oteli çalışanlarına göre daha çok etkilediğini göstermektedir.

Otelin bulunduğu konuma göre, örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.25.'te verilmiştir.

Tablo 4.25.
Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Otelin Konumu	Bağımsız Değişkenler	β_j	S(b _j)	t	p	Anlamlılık
Sayfiye Oteli	Sabit	1,558	0,101	15,405	0,000 ***	F=120,525 p=0,000 ***
	Kariyer Yönetimi (KY)	0,103	0,047	2,214	0,027 *	
	Kariyer Planlama (KP)	0,415	0,053	7,853	0,000 ***	
	Kariyer Geliştirme (KG)	0,059	0,051	1,177	0,240	
Şehir Oteli	Sabit	1,241	0,089	13,945	0,000 ***	F=230,066 p=0,000 ***
	Kariyer Yönetimi (KY)	0,144	0,050	2,873	0,004 **	
	Kariyer Planlama (KP)	0,337	0,058	5,852	0,000 ***	
	Kariyer Geliştirme (KG)	0,199	0,053	3,763	0,000 ***	

***: p<0,001 ** :p<0,01 * : p<0,05

Tablo 4.25.'teki bulgulara göre, bağımlı değişken (örgütsel bağlılık düzeyi) ile bağımsız değişkenler (işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modelleri aşağıda verilmiştir.

Sayfiye otelleri için:

$$\text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK} = 1,558 + \text{KY} \cdot 0,103 + \text{KP} \cdot 0,415 + \text{KG} \cdot 0,059$$

Şehir otelleri için:

$$\text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK} = 1,241 + \text{KY} \cdot 0,144 + \text{KP} \cdot 0,337 + \text{KG} \cdot 0,199$$

Çoklu doğrusal regresyon katsayıları ve önem kontrollerinin yer aldığı Tablo 4.25. incelendiğinde; sayfiye otelleri için kariyer geliştirme değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$), buna karşılık kariyer yönetimi ve kariyer planlama değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Şehir otelleri için ise her 3 bağımsız değişkenin de (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,001$).

Tablo 4.25.'teki t değerleri, örgütsel bağlılık üzerinde en önemli etkiye sahip değişkenin hem sayfiye hem de şehir otelleri için kariyer planlama olduğunu göstermektedir. Tablo 4.24.'te bulunan örgütsel bağlılık ve kariyer planlama arasındaki yüksek korelasyon da bu bulguyu doğrulamaktadır.

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamalarının ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenerek, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin saptanmasını amaçlayan bu araştırmanın örneklem grubunu farklı bireysel özelliklere sahip 1084 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının çoğunluğunu; cinsiyeti erkek, gelir düzeyi 501-1000 YTL arasında olan, lise düzeyinde eğitim almış, medeni durumu bekar, turizm alanında hiç eğitim almamış, işletmede yönetsel görevi bulunmayan ve turizm sektöründe bir çok kez iş değiştirmiş bireyler oluşturmaktadır. Bununla birlikte, araştırma kapsamında yer alan kişilerin yarısından fazlası 6 yıl ve daha az bir süredir turizm sektöründe çalışırken, büyük bir çoğunluğu 3 yıldan daha az bir süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Ayrıca, ankete katılanların yarısından fazlasını sayfiye otellerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada, bulunulan işletmede çalışma süresi ve turizm sektöründe iş değiştirme sayısı ile otelin bulunduğu konum (sayfiye-şehir) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sayfiye otellerinde şehir otellerine oranla (aynı otel işletmesinde) çalışma süresinin daha kısa ve iş değiştirme sayısının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak çalışanlar, işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçiminin yapılması ve işten çıkarılma aşamasında çalışanların verimliliğinin dikkate alınması konularında diğer uygulamalara göre daha olumlu, işletmede terfi sisteminin çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanması konusunda ise, diğer uygulamalara göre daha olumsuz değerlendirme yapmışlardır.

Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testlerin uygulanması konusunda katılımcılar eleştirel bir yaklaşım gösterirken,

çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yeteneklerine göre uygun görev verilmesi ve başarılarının değerlendirilmesi konularında kariyer planlamaya ilişkin diğer konulara göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Çalışanlar, işletmelerinde uygulanan kariyer geliştirme uygulamalarıyla ilgili olarak; işe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitimin verilmesi konusunda diğer uygulamalara göre daha olumlu değerlendirme yaparken, çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi, çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi eğitimlerin verilmesi ve çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilmesi konularında diğer uygulamalara göre daha eleştirel yaklaşım göstermişlerdir.

Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların buldukları işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları konusundaki görüşleri genel olarak değerlendirilecek olursa; çalışanlarının bir bölümünün olumlu görüşe sahip olduğu, bununla birlikte bir çok konuda eleştirel bir yaklaşımın olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin yapılan pek çok çalışmada (Montgomery ve Rutherford, 1994; Ladkin ve Riley, 1996; Kozak, 1999; McCabe, 2008) da turizm sektöründeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarında olumsuzluk yaşandığı saptanmıştır.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve çalışanların işletmedeki kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Daha açık bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye göre kariyer yönetimi daha yüksek düzeyde uygulanmaktadır.

Bu araştırmada, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Diğer taraftan, bu araştırmada, çalışanların kariyer yönetimi boyutuna ilişkin görüşleri, turizm sektöründe çalışma süresi ve iş değiştirme sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, kariyer planlama ve kariyer geliştirme

boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, turizm sektöründe 10 yılın altında çalışanlar 10 yılın üstünde çalışanlara göre ve hiç iş değiştirmeyenler ve 1 defa iş değiştirenler 2 ve daha fazla sayıda iş değiştirenlere göre çalıştıkları işletmede kariyer planlama ve kariyer geliştirme daha düşük seviyede uygulandığını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında; yaş, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman ve bulunduğu işletmede çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bunlar sırasıyla,

- 30 yaşın altındaki ve 51 yaşın üzerindeki çalışanların 31-50 yaş arasındaki çalışanlara göre,
- Medeni durumu bekar olanlar dul-boşanmış ve evli çalışanlara göre,
- Turizm eğitimi almayanlar ve kurs vb. turizm eğitimi alanlar meslek lisesi, önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi alanlara göre,
- Şef ve yönetsel görevi olmayan personel, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürlerine göre,
- Ön büro, yiyecek-içecek ve satış-pazarlama departmanında çalışanlar otel işletmesinin diğer departmanlarında çalışanlara göre ve
- Sayfiye otelinde çalışanlar şehir otelinde çalışanlara göre

çalıştıkları işletmede kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin daha düşük düzeyde uygulandığı konusunda görüş belirtmişlerdir. Ayrıca, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının aylık gelir düzeyi ve buldukları işletmede çalışma süresi arttıkça kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme daha yüksek düzeyde uygulandığı ifade edilmiştir. Konuya ilişkin literatür (Sabuncuoğlu, 2003; Özdemir ve Erkul, 2005; Atay, 2006) incelendiğinde benzer sonuçlar olduğu tespit edilmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık düzeylerini belirlemeye ilişkin analiz sonucunda, çalışanların büyük bir çoğunluğu işletmede sorumluluk bilinci ile çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşılık, çalıştıkları işletmede çalışanlardan istenilen tutum ve davranışların kendi düşünceleri ve değer yargıları ile uyum içerisinde olması konusunda diğer konulara göre daha olumsuz bir değerlendirme yapmışlardır.

Davranışsal bağlılıkla ilgili olarak katılımcılar, yüksek düzeyde olumlu görüşleriyle çalıştıkları işletmenin başarılı olması için daha çok çaba göstermeye hazır olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, otel çalışanlarının yarısından fazlası mesleki bilgi ve deneyimlerini çalıştığı işletmede kullanmak istediğini, bulunduğu işletmede çalışmaya devam etmesinin kendisine mesleki açıdan katkı sağlayacağına inandığını, işletmedeki çalışma koşullarının (fiziki ortam, çalışma saatleri, iş yükü vb.) kendisi için uygun olduğunu ve performansının artması açısından çalıştığı işletmenin kendisini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, çalışanların üçte birinden fazlası, buldukları işletmeden ayrıldığı takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamayabileceğini ve işten ayrılmamasında maddi kaybının önemli bir faktör olarak düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve çalışanların tutumsal bağlılık düzeyinin davranışsal bağlılık düzeyine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve onun alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) konusundaki görüşleri genel olarak değerlendirilirse, olumlu görüşler olmakla birlikte bağlılık düzeylerinin istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir.

Bu araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin görüşleri çalışanların bireysel özellikleri ve otelin konumuna göre karşılaştırılmış olup cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmazken ($p>0,05$); yaş, medeni durum, aylık gelir düzeyi, işletmedeki görevi, bulunduğu işletmede çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi ve iş değiştirme sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca, çalışanların tutumsal bağlılık ve genel

olarak örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri, alınan turizm eğitimi ve çalışılan departman değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0,05$), davranışsal bağlılık düzeyine ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Bunlar sıralandığında,

- 30 yaş ve altındaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre,
- Medeni durumu bekar olanlar dul-boşanmış ile evli olanlara göre,
- İşletmede şef ve herhangi bir yönetsel görevi bulunmayan personelin genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürlerine göre,
- Bulunduğu işletmede 6 yıl ve daha az bir süredir çalışanların 7 yıl ve daha fazla bir süredir çalışanlara göre,
- 12 yıl ve daha az bir süredir turizm sektöründe çalışanların sektörde 13 yıl ve daha fazla bir süredir çalışanlara göre,
- Turizm sektöründe bir ve daha fazla sayıda iş değiştirenlerin hiç iş değiştirmeyenlere göre ve
- Sayfiye otelinde çalışanların şehir otelinde çalışanlara göre örgütsel bağlılık (tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık) düzeyi daha düşüktür.

Diğer taraftan, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının ortalama aylık gelir düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca, meslek lisesi ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi alanların diğer gruplara göre ve teknik servis ile insan kaynakları departmanlarında çalışanların ise diğer departmanlardaki çalışanlara göre davranışsal bağlılık düzeyi daha yüksektir.

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın cinsiyete ve eğitim düzeyine göre değişip değişmediği konusunda net bir görüş bulunmamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda (Fry ve Grenfeld, 1980; Cromie, 1981; Bruning ve Snyder, 1983; Örs vd., 2003; Ellemers vd., 2004; Kennedy ve Anderson, 2005) cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değişmediği belirtilmektedir. Diğer taraftan, bazı araştırmalarda ise (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Angle ve Perry, 1981; Chusmir, 1982;

Graddick ve Farr, 1983; Aven vd., 1993; Scandura ve Lankau, 1997; Sökmen, 2000; Yalçın ve İplik, 2005) örgütsel bağlılığının cinsiyete göre değiştiği tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu bir çok araştırmada (Steers, 1977; Angle ve Perry, 1981; Hunt vd., 1985; Meyer ve Allen, 1988; Glisson ve Durick, 1988; Yalçın ve İplik, 2005) ortaya konulmuş ve işgörenin eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı vurgulanmıştır. Buna karşılık yapılan bu araştırmada olduğu gibi, Mathie ve Zajac (1990) tarafından eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ve işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok araştırmada (Angle ve Perry, 1981; Hunt vd., 1985; Pierce ve Dunham, 1987; Morrow ve McElroy, 1987; Cohen, 1993; Allen ve Meyer, 1993) yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada medeni durumu bekar olanların dul-boşanmış ile evli olanlara göre örgütsel bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara paralel olarak kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan birçok araştırmada (Becker, 1960; Meyer ve Allen, 1988; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Vandenberg ve Self, 1993; Gregersen, 1993; Meyer ve Allen, 1997; Linz, 2004) da işgörenlerin çalışmaya başladıkları ilk zamanlarda örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Steers (1977), Mathie ve Zajac (1990), Cohen (1993) ve Karatepe ve Uludağ (2006) tutumsal bağlılık ile işgörenin tecrübesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmada turizm sektöründe bir ve daha fazla sayıda iş değiştirenlerin hiç iş değiştirmeyenlere göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu da işgören devir hızının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Yapılan pek çok araştırmada (Porter ve Steers, 1973; Locke, 1975; Mobley, 1977; Mowday vd., 1979; Abelson, 1987; Dailey ve Kirk, 1992; Taylor vd., 1996; Meyer vd., 2002) da iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işgören devri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

Ankette yer alan açık uçlu soruya ilişkin katılımcıların verdiği cevapları özetlemek gerekirse; özellikle terfi konusunda otel işletmelerinin tam anlamıyla oluşturulmuş bir sisteminin olmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, işe alımlarda

bireyin niteliğinden çok, yetersiz ücreti kabul eden vasıfsız işgörenlerin seçildiği veya tanıdık vasıtası ile işe başvuranların alındığını ifade etmişlerdir. İşe başladıktan sonra da kariyer geliştirme uygulamaları içerisinde bulunan oryantasyon eğitiminin ve çeşitli eğitimlerin verildiği fakat kariyerleri konusunda yeterince bilgilendirilmedikleri ve bu konuda danışman olarak kime başvuracaklarını bilmediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmada, kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak örgütsel bağlılık ile kariyer yönetim sistemi arasında $r=0,741$ 'lik bir korelasyon hesaplanmıştır. Başka bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetim sistemi uygulama düzeyi arttıkça $r=0,741$ 'lik korelasyon düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Diğer taraftan, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılığı üzerindeki değişimlerin %44,5'i; davranışsal bağlılığı üzerindeki değişimlerin %54,2'si ve çalışanların genel olarak örgütsel bağlılığı üzerindeki değişimlerin %54,9'u işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarına bağlı olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmede uygulanan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Ayrıca kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve en önemli etkiye sahip değişkenin kariyer planlama olduğu saptanmıştır.

Kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki otelin bulunduğu konuma göre incelendiğinde ise sayfiye otellerinde kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları ile tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki, şehir otellerinde ise pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Şehir otelleri için hesaplanan kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) arasındaki ilişki sayfiye otelleri için hesaplanan ilişkidən daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifade ile,

işletmedeki kariyer yönetimi uygulamaları şehir otelleri çalışanlarının örgütsel bağlılığını sayfiye oteli çalışanlarına göre daha çok etkilemektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizinde sayfiye otelleri için işletmedeki kariyer yönetimi ve kariyer planlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak kariyer geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Şehir otelleri için ise tüm kariyer uygulamalarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Gerekli literatür incelendiğinde (Robinson ve Morrison, 1995; Sturges vd., 2000; Sturges ve Guest, 2001; Sturges vd., 2002; Sturges vd. 2005) örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan, kariyerlerinin ilk basamaklarından itibaren işgörenlerin beklentilerini tespit etmek ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla bazı araştırmalar (Wanuos vd., 1992; Irwing ve Meyer, 1994; Decotiis ve Summers, 1987) yapılmıştır. Yapılan araştırmaların genelinde kariyer beklentilerinin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Kariyer geliştirmenin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmalarda ise (Tannenbaum vd., 1991; Arnold ve Mackenzie, 1999; Tannenbaum vd., 1991; Morris vd., 1993; Ashworth ve Saks, 1996; Sturges ve Guest, 2001) kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen ve yukarıda belirtilen sonuçlar çerçevesinde çeşitli kurum, kuruluş ve işletmelerde çalışan üst kademe ve orta kademe yöneticilere ve özellikle insan kaynakları departmanı müdürlerine yönelik olarak sunulabilecek çeşitli öneriler maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin faaliyetlerden özellikle terfi sistemlerinin çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanması

konusuna daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, özellikle beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların performanslarına dayalı olarak terfi ettirilmesi işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

- Kariyer planlama uygulamaları çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların üstlenmesi istenen görevler belirlenerek, o iş için çalışanlarda olması gereken bilgi, yetenek ve deneyimlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Böylece, çalışanlar belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için daha fazla motive edilmiş olacaktır. Ayrıca, insan kaynakları departmanı tarafından kariyer planlama uygulamaları ile ilgili beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan tüm personele bilgi vermesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bununla birlikte kariyer durağanlığı dönemine girmiş işgörenler, insan kaynakları departmanı tarafından tespit edilerek durağanlığın nedenleri araştırılmalı, bilgi ve teknolojik gelişmeler açısından yetersiz olan işgörelere gerekli eğitim programları verilmeli veya aynı kademedeki farklı işlere yönelmeyi (yatay ilerleme) sağlama gibi çözümler üretilmelidir.
- Kariyer geliştirme uygulamaları çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara, mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek eğitim programları departmanlara ve kariyer hedeflerine göre düzenlenmelidir. Ayrıca bu eğitim programları belirlenirken işgörenlerin zayıf ve güçlü yönleri tespit edilerek hazırlanmasına dikkat edilmelidir. Eğitim programları, önbüro ve kat hizmetleri, yiyecek-içecek yönetimi, satış ve pazarlama, iletişim ve davranış bilimleri, bilgi teknolojilerini kullanma gibi konularda belirli periyotlarda çalışanlara sunulmalıdır. Bununla birlikte bu eğitim programlarının sürekliliğinin sağlanması konusuna da gereken önem verilmelidir.
- Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı ve koçluk kültürü işletmelerde oluşturulmalı ve desteklenmelidir. Dolayısıyla, otelcilik endüstrisinde ihtiyaç duyulan kalifiye elemanların çalıştırılmasında bu kariyer geliştirme yöntemlerinin kullanılması ile daha etkili olabilecektir. Bununla birlikte, özellikle bayan çalışanlar, emekliler ve sakatlar gibi işgörelere işlerinde ilerleme ve gelişme fırsatı da sağlanmalıdır.

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların bireysel kariyer hedefleri öncelikli olarak belirlenerek örgütsel kariyer hedefler ile uyumlaştırılması gerekir. Bu doğrultuda da örgütsel kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi programlarının uygulanması gerekmektedir.
- Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini, özellikle davranışsal bağlılık düzeyini yükseltmeye yönelik faaliyetlerin artırılması gerekmektedir. Bu hususta, örgüt ile birey arasında anlaşma yapılması, davranışın gönüllü olarak yapılmasının sağlanması veya desteklenmesi ve işgörenin örgüte yaptığı yatırımların (zaman, enerji, statü gibi) çoğaltılması gibi konulara gereken önem verilmelidir. Zira, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların davranışsal bağlılıklarının artması, işe geç gelmeyi ve işi bırakmayı önleyici ve işgücü verimliliğini arttırıcı faktörleri olumlu yönde etkileyecektir.
- Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına daha çok önem verilmesi, araştırmada ortaya konan yüksek düzeyde ilişkiden dolayı çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artıracaktır. Bu da çalışanların dolayısı ile iş tatmininin ve verimliliğinin artmasına neden olacaktır. Bununla birlikte, beş yıldızlı otel işletmeleri için çok önemli bir konu olan müşteri memnuniyeti de sağlanmış olacaktır.
- Kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) uygulamaları tüm personeli kapsamalı ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Ayrıca, kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık ile çalışanların yaş, medeni durum, yönetsel görev, çalışılan departman ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin araştırma bulgularında saptanan ilişkisi dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede insan kaynakları departmanı tarafından personel envanterleri düzenlenerek ilgili gruplara yönelik faaliyetler arttırılmalıdır.
- Beş yıldızlı otel işletmelerinin ve özellikle sayfiye otellerinin kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılığa yönelik uygulamalara daha fazla önem vermesi ve çalışanlara iş güvencesi sağlaması ve/veya işgören devir hızını düşürmesi gerekmektedir.

Müşteri memnuniyeti sağlama zorunluluğu olan otel işletmelerinin çalışanlarına kariyer yönetim sistemi konusunda gerekli imkanları sunmaları, çalışanların iş tatmininin sağlanmasına ve kaliteli hizmetin sunulmasına katkı sağlayacaktır. Bu araştırmada da ortaya konulduğu gibi, kariyere yönelik uygulamaların daha profesyonel hale getirilmesi, örgütün en önemli bileşeni olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini önemli ölçüde artıracak ve buna bağlı olarak, daha nitelikli ve verimli işgücünü elinde bulunduran örgütler rekabet kabiliyetini yükseltebilecektir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hem ulusal hem de uluslararası literatürde çalışma sayısının sınırlı olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Gerek turizm ve seyahat endüstrisinde faaliyet gösteren farklı işletmelerde (seyahat işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, diğer konaklama işletmeleri vb.) veya diğer hizmet işletmelerinde (reklam, sigorta, ulaştırma, sağlık ve bankacılık gibi) gerekse başka sektörlerde faaliyet gösteren kurum-kuruluş ve işletmelerde uygulanacak yeni araştırmalar ile kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha geniş bir çerçevede ortaya konarak farklılıkları tespit edilebilir. Böylece, hem bu alandaki literatüre önemli ölçüde katkı sağlanacak hem de tüm sektörler için konunun önemi vurgulanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abu-Saad, İ. (1995). Organizational Climate and Teachers 'Job Satisfaction in A Multi Cultural Milieu: The Case of The Beduun Arab Schools in Israel. **International Journal of Educational Development**, 15 (2), 141-153.
- Açıklalın, A. (1999). **İnsan Kaynağının Yönetimi, Geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Adkins, C. L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. **Academy of Management Journal**, 38, 839- 862.
- Agarwal, S. and Ramaswami, S. N. (1993). Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 13, 49-70.
- Agarwal, S., Decarlo, T.E. and Vyas, S.B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. **Journal of International Business Studies**, 30 (4), 727-743.
- Airey, D. ve Frontistis. A. (1997). Attitudes to Careers in Tourism: An Anglo Greek Comparison. **Tourism Management**, 18(3), 149-158.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). **İşletme Yönetimi**. (Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 4. Bası). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akazawa, M., Sindelar, J. L. and Paltiel, A.D. (2003). Economic Costs of Influenza-Related Work Absenteeism. **Value in Health**, 6(2), 107-115.
- Akgeçici, T. (1999). Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). **İstatistiksel Analiz Teknikleri**. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4, 1-25.
- Akıncı, Z. (2006). Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. **SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2, 26-34.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (2), 1-11.
- Akyol, N. (1992). Preferring A Career Management System: Japanese Versus American. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Alber, A.F. (1979). The Real Cost of Job Enrichment. **Business Horizons**, 22 (1), 60-72.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak G. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Beşinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Allen, N. J. (2003). Organizational Commitment in The Military: A Discussion of Theory and Practice. **Military Psychology**, 15 (3), 237-253.

- Allen, N. J. and Meyer, J.P. (1990a). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63 (10), 1-18.
- Allen, N. J. and Meyer, J.P. (1990b). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. **Academy of Management Journal**, 33 (4), 847-858.
- Allen, N. J. and Meyer, J.P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? **Journal of Business Research**, 26, 49-61.
- Allen, N. J. and Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, 252-276.
- Alpar, R. (2003). **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş-I**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Alpugan, O., Oktav, M., Demir, M.H. ve Üner, N. (1995). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Altay, H.(2006). Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel Destekleyici Fonksiyonlar. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8, (1), 28-43.
- Alutto, A. Hrebiniak. L. G. and Alonso. R. C. **On Operationalizing the Concept of Commitment**. (Social Forces, 1973)'dan aktaran E. Arnon Reichers, **Academy of Management Review** (1985), ss. 465-476.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2, 1-17.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 3 (1), 115- 128.
- Andsager, J.L. and Hust, S.J.T. (2005). Differential Gender Orientation in Public Relations: Implications for Career Choices. **Public Relations Review**, 31, 85-91.
- Angle, H. and Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 26, 1-14.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argüden, M. (1998). Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Arnold, J. and Mackenzie Davey, K. (1999). Graduate Work Experiences as Predictors of Organisational Commitment: What Experiences Really Matter? **Applied Psychology: An International Review**, 48, 211-238.
- Artan, İ. (1986). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**. İstanbul: BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., and Lawrence, B. S. (1989). **Handbook of Career Theory**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ashworth, B. and Saks, A. (1996). Socialisation Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. **Academy of Management Review**, 39 (1), 149-178.
- Aşkun, N.C., (2006). Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

- Ataay, N.A. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri. **20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek**. Çitçi, O. (Ed.), Ankara: TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları.
- Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aven, F., Parker, B. and McEvoy, G.M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta- Analysis. **Journal of Business Research**, 26, 63-73.
- Avgoustis, S.H. ve Brother, L.R. (1993). Education and Career Concerns of Hospitality Management Students in An Associate Degree Program. **Hospitality and Tourism Educator**, 5(3), 11-20.
- Aydın, Pehlivan, İ. (2002). **İş Yaşamında Stres**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aykut, F. (1998). Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Aytaç, S. (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi, Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Aytaç, S. (2005). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Babakus, E., Cravens, S. W., Johnston, M. and Moncrief, W. C. (1996). Examining The Role of Organizational Variables in The Salesperson Job Satisfaction Model. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 16, 33-46.
- Bağcı, Z. (2002). Kobiler'de Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağcıvan, M. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Bakan, İ., T. Büyükbeşe ve Bedestenci H.Ç. (2004). **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. İstanbul: ALFA Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Baker, G.A. (1998). The Development of A Mentor Program to Foster Career Management. **The International Food and Agribusiness Management Review**. 1 (2), 259-269.
- Baker, J.G. (2003). Glass Ceilings or Sticky Floors? A Model of High-Income Law Graduates. **Journal of Labor Research**, 24(4), 695-711.
- Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bartol, K.M. (1979). Professionalism as A Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach. **Academy of Management Journal**, 22(4), 815-821.
- Bartol, K.M. and Martin, D.C. (1991). **Management**. USA: McGraw- Hill Inc.
- Baruch, Y. (2004). **Managing Careers Theory and Practice**. London: Prentice Hall.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. **Human Resource Management Review**, 16, 125-138.

- Baruch, Y. and Budhwar, P. S. (2006). A Comparative Study of Career Practices for Management Staff in Britain and India. **International Business Review**, 15, 84-101.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Developer.
- Bateman, T.S. and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment. **Academy of Management Journal**, 27(1), 95-112.
- Baugh, S.G., Lankau, M.J. and Scandura, T.A. (1996). An Investigation of The Effects of Protege Gender on Responses to Mentoring. **Journal of Vocational Behavior**, 49, 309-323.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. **Sayıştay Dergisi**, 59, 125-139.
- Bayсал, A. C ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 28 (1), 7-15.
- Beach, D. S. (1980). **Personel The Management of People at Work**. New York: Mc Millian Publishing.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**, 66, 32-40.
- Becker, H. S. (1964). Personal Change in Adult Life. **Sociometry**, 27, 40-53.
- Berberoğlu, G.N. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi. **Amme İdaresi Dergisi**, 24 (1), 135-153.
- Bingöl, D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Dördüncü Bası). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Birdir, K. (2000). Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 11, 142-148.
- Boone, L.E. and Kurtz, D.L. (1992). **Management**. New York: Mc. Graw Hill.
- Bowen, D.E. and Schneider, B. (1999). Understanding Customer Delight and Outrage. **Sloan Management Review**, 41 (1), 35-45.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). **Strategy and Human Resource Management**. Bristol: J.W. Arrowsmith Ltd.
- Broadbridge, A. (1999). Retail Managers: Stress and The Work –Family Relationship. **International Journal of Retail and Distribution Management**, 27 (9), 374-388’den aktaran HANÇER, M. (2004). **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Brooks, J.L. and Seers, A. (1991). Predictors of Organizational Commitment: Variations across Career Stages. **Journal of Vocational Behavior**, 38, 53-64.
- Brown, D. (1995). A Values-Based Approach to Facilitating Career Transitions. **Career Development Quarterly**, 44, 4-11.
- Brown, D. ve Brooks, L. (1991). **Career Counseling Techniques**. Boston: Allyn and Bacon.
- Bruning, N. A. and Snyder, R. A. (1983). Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment. **Academy of Management Journal**, 26, 485-491.

- Buchanan, B. **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations.** (Administrative Science Quarterly, 1974)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** (1993).
- Bulut, M. (2003). Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Burrell, J., Manfredi, S., Rollin, H., Price, L. and Stead, L. (1997). Equal Opportunities for Women Employees in The Hospitality Industry: A Comparison between France, Italy, Spain and The UK. **International Journal of Hospitality Management**, 16 (2), 161-179.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. **Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 2(3), 133-151.
- Byington, J. R. and Johnston, J.G. (1991). Influences on Turnover of Internal Auditors. **Internal Auditing**, 7 (2), 3-10.
- Campion, M.A., Cheraskin, L. and Stevens, M.J. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. **Academy of Management Journal**, 37, 1518-1542.
- Can, H. (1997). **Organizasyon ve Yönetim.** 4.Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı Ş. (1998). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi.** (4.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi.** Ankara: TODAİE.
- Cannings, K. (1988). Managerial Promotion: The Effects of Socialization, Specialization, and Gender. **Industrial and Labor Relations Review**, 42(1), 77-88.
- Cappellen, T. and Janssens, M. (2005). Career Path of Global Managers: Towards Future Research. **Journal of World Business**. 40 (4), 348-360.
- Carroll, G. R. and Mosakowski, E. (1987). The Career Dynamics of Self-Employment. **Administrative Science Quarterly**. 32, 570-589.
- Carson, K.D. and Bedeian, A. G. (1994). Career Commitment: Construction of A Measure and Examination of Its Psychometric Properties. **Journal of Vocational Behavior**. 44 (3), 237-262.
- Carson, K.D. and Carson, P.P. (1998). Career Commitment: Construction of A Measure and Examination of its Psychometric Properties. **Journal of Vocational Behavior**, 44, 237-262.
- Cartwright, S. and Cooper, C. L. (1997). **Managing Workplace Stress.** London: Sage.
- Cascio, W.F. (1998). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.** Boston: McGraw -Hill.
- Cengiz, M. (2001). Örgütsel Bağlılık ve Çatışma Yönetimi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2, 55-67.
- Ceylan, A ve Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 43,1-13.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. **Yönetim**. 16(51), 32-42.

- Chang, E. (1999). Career Commitment As A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. **Human Relations**, 52 (10), 1257-1278.
- Chen, C. F. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note. **Journal of Air Transport Management**, 12(5), 274-276.
- Chen, Z. X. and Francesco, A.M. (2003). The Relationship between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China. **Journal of Vocational Behavior**, 62, 490-510.
- Chen, Z. X., Tsui, A.S. and Farh, J.L. (2002). Loyalty To Supervisor Vs. Organizational Commitment: Relationships To Employee Performance in China. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, 339-356.
- Cheng, Y. and Stockdale, M.S. (2003). The Validity of The Three-component Model of Organizational Commitment in A Chinese Context. **Journal of Vocational Behavior**, 62, 465 –489
- Cherame, R.A., Sturman, M.C. and Walsh, K. (2007). Executive Career Management: Switching Organizations and the Boundaryless Career. **Journal of Vocational Behavior**. 71(3), 359-374.
- Choy, R.M. and Savery, L.K. (1998). Employee Plateauing. **Journal of Management Development**, 17, 392-401.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and The Organizational Women. **Academy of Management Review**, 7, 595-602.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis. **Journal of Organizational Behaviour**, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. **Basic and Applied Social Psychology**, 14(2), 143-159.
- Cohen, M. (1972). **La Stimulation Des Hommes Dans l'Entreprise, Principes et Techniques**. (Paris: Les Editions d'Organisation 1972)' dan aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**. (1988).
- Cole, G., (2002). **Personnel and Human Resource Management**. London: Continuum.
- Cook, J.R. and Salvendy, G. (1999). Job Enrichment and Mental Workload in Computer-Based Work: Implications for Adaptive Job Design. **International Journal of Industrial Ergonomics**. 24 (1), 13-23.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., and O'Driscoll, M. P. (2002). **Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications**. Thousand Oaks: Sage.
- Cothran, C.C. and Combrink, T.E. (1999). Attitudes of Minority Adolescents Toward Hospitality Industry Careers. **Hospitality Management**, 18, 143-158.
- Cotter, D. and Williams, C. (1997). Managing Health- Related Absences. **Compensation and Benefits Review**, 29 (3), 58- 68.
- Cromie, S. (1981). Women as Managers in Northern Ireland. **Journal of Occupational Psychology**, 54, 87-91.
- Cuming, M.W. (1980). **The Theory and Practice of Personnel Management**. London: Heinemann.

- Çabuk, Z. (2007). İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). **Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler.** Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6 (2), 23-39.
- Çetin, M. Ö. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetiner, E. (1995). **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi.** Ankara: Tutibay Yayınları.
- Çınar, Z. (2006). Coaching ve Mentoring. **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 3 (1), 1-25.
- Çıngı, H. (1994). **Örnekleme Kuramı.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çil, B. (1994). **İstatistik.** Ankara: Tutibay Ltd. Şti.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları**, 6 (2), 31-45.
- Daft, R. L. (1992). **Management.** İkinci Baskı. London: The Dryden Press'den aktaran Altay, H.(2006). Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel Destekleyici Fonksiyonlar. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8, (1), 28-43.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E. ve Kurt, M. (2005). Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması. **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 20 (4), 517- 525.
- Dailey, R. C. and Kirk, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend to Turnover. **Human Relations**, 45 (3), 305-317.
- De Cenzo, D.A. and Robbins, S.P. (1996). **Human Resource Management.** (5th Ed.). Indianapolis: John Wiley and Sons. Inc.
- De Coninck, J. B. and Stilwell, C.D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. **Journal of Business Research**, 57 (3), 225- 231.
- Decotiis, T.A. and Summers, T.P. (1987). A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. **Human Relations**, 40, 445- 470.
- Denisi, A.S. and Griffin, R.W. (2005). **Human Resource Management.** Boston: Houghton Mifflin Company.
- Desimone, R. L., Werner, J.M. and Harris, D.M. (2002). **Human Resource Development.** Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Dessler, G. (2003). **Human Resource Management.** New Jersey: Prentice Hall.
- Doherty, L. and Manfredi, S. (2001). Women's Employment in Italian and UK Hotels. **International Journal of Hospitality Management**, 20, 61-76

- Driver, M.J. (1982). **Career Concepts – A New Approach to Career Research. Career Issues in Human Resources Management.** Katz, R. (Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dubrin, A.J. (2005a). **Coaching and Mentoring Skills.** New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dubrin, A.J. (2005b). **Human Relations Career and Personal Success.** New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Duffy, J.A. (2000). The Application of Chaos Theory to The Career-Plateued Worker. **Journal of Employment Counseling**, 37(4), 229-236.
- Dunham, R. B., Grubo, J.A. and Casteanneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of An Integrative Definition. **Journal of Applied Psychology**, 79 (3), 370-380.
- Dunn, J.D. and Stephens, E. C. (1972). **Management of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior.** New York: Mc Graw- Hill.
- Efe, S. (2006). Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı.
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., Gilder, D., Maass, A. and Bonvini, A. (2004). The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or The Queen Bee Syndrome. **British Journal of Social Psychology**, 43, 315-338.
- El-Sabaa, S. (2001). The Skills and Career Path of An Effective Project Manager. **International Journal of Project Management**, 19 (1), 1-7.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (1), www.isguc.org adresinden 24.05.2007 tarihinde alınmıştır.
- Erdem, F. (1996). **İşletme Kültürü.** Ankara: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları.
- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö.J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, 33-57.
- Erdoğan, N. (2003). **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erikson, E. (1950). **Childhood and Society.** New York: W.W.Norton.
- Eroğlu, L.B. (1995). Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (1996). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Etzioni, A. (1961). **A Comparative Analysis of Complex Organizations.** New York: Fress Press.
- Farrell, D. and Rusbolt, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments. **Organizational Behavior and Human Performance**, 28, 78-95.
- Feldman, D.C. (2003). The Antecedents and Consequences of Early Career Indecision Among Young Adults. **Human Resources Management Review**, 13, 510-520.

- Ferreira, J.A., Santos, J.R.E., Foncesa, A.C. and Haase, R.F. (2007). Early Predictors of Career Development: A 10-year Follow-up Study. **Journal of Vocational Behavior**, 70, 61-77.
- Ferrence, T.P., Stoner, J.A. and Warren, E.K. (1977). Managing The Career Plateau. **Academy of Management Review**, 2, 602-612.
- Fındıkçı, İ. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Fisher, C. D. and Gitelson, R. (1983). A Meta-Analysis of The Correlates of Role Conflict and Role Ambiguity. **Journal of Applied Psychology**, 68, 320–333.
- Flanders, M.L. (1994). **Breakthrough: The Career Woman's Guide to Shattering The Glass Ceiling**. London: Paul Chapman Publishing.
- Fletcher, C and Williams, R. (1996). Performans Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. **British Journal of Management**, 7(2), 169-179.
- Flores, L.Y., Scott, A.B., Wang, Y., Yakushko, O., McCloskey, C.M., Katherine, G.S. and Logan, S.A. (2003). Practice and Research in Career Counseling and Development-2002. **The Career Development Quarterly**, 52, 98-131.
- Foot, M., and Hook, C. (2002). **Introduction Human Resource Management**. Londra: Prentice Hall.
- Form, W.H. and Miller, D.C. (1949). Occupational Career Path As A Sociological Instrument. **American Journal of Sociology**, 54, 317-329'dan aktaran Gati, I., Osipow, S.H. and Givon, M. (1995). Gender Differences in Career Decision Making: The Content and Structure of Preferences. **Journal of Counseling Psychology**, 42, 204-216.
- French, W.L. (1978). **The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fry, L. W. and Greenfield, S. (1980). An Examination Of Attitudinal Differences Between Policewomen And Policemen. **Journal of Applied Psychology**, 65, 123-126.
- Fukami, C. V. and Larson, E. W. **Commitment to Company and Union: Parallel Models**, (Journal of Applied Psychology, 1984) 'dan aktaran E. Arnon Reichers, **Academy of Management Review** (1985), ss. 465-476.
- Gaertner, K. N. and Nollen, S. D. (1989). Career Experience, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to The Organisation. **Human Relations**, 42 (11), 975-991.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: A Test of A Causal Model. **Journal of Organizational Behavior**, 16, 469–485.
- George, J. M. (1989). Mood and Absence. **Journal of Applied Psychology**, 74 (2), 317–324.
- Gibson, D.E. (2004). Role Models in Career Development: New Directions for Theory and Research. **Journal of Vocational Behavior**, 65, 134-156.
- Gilbert, J. A. and Ivancevich, J. M. (1999). A Re-Examination of Organizational Commitment. Commitment (Psychology); Work Environment; Employees- Attitudes; Mentoring; Organizational Behavior. **Journal of Social Behavior and Personality**, 14 (3), 385-397.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. **Administrative Science Quarterly**, 33, 61-81.

- Gould, S. **An Equity-Exchange Model of Involvement.** (Academy of Management Review, 1979)'dan aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** (1993).
- Goulet, L. R. and Singh, P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and An Extension. **Journal of Vocational Behaviour**, 61, 73-91.
- Gök, E. (2000). Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Gökçe, B. (1992). **Toplumsal Bilimlerde Araştırma.** 2.Basım. Ankara: Savaş Yayınları.
- Graddick, M. M. and Farr, J. L. (1983). Professionals in Scientific Disciplines: Sex-Related Differences in Working Life Commitments. **Journal of Applied Psychology**, 68, 641-645.
- Granrose, C.S. and Portwood, J.D. (1987). Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. **Academy of Management Journal**, 30 (4), 699-720.
- Green, S.G., Blank, W. and Liden, R.C. (1983). Market and Organizational Influences on Bank Employees' Work Attitudes and Behaviors. **Journal of Applied Psychology**, 68, 298-306.
- Greenhaus, J.H. (1987). **Career Management.** Forth Worth: Dryden Press 'den aktaran Baruch, Yehuda (2004). **Managing Careers Theory and Practice.** London: Prentice Hall.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. and Godshalh, V.M. (2000). **Career Management.** (3rdEd). FortWorth: Harcourt College Publishers.
- Gregersen, H.B. (1993). Multiple commitments at Work and Extra-Role Behavior during Three Stages of Organizational Tenure. **Journal of Business Research**, 26, 31-47.
- Griffin, M.L and Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment among Correctional Officers. **Journal of Criminal Justice**, 33, 611 -625
- Griffeth, R.W. (1985). Moderation of the Effects of Job Enrichment by Participation: A Longitudinal Field Experiment. **Organizational Behavior and Human Processes.** 35 (1), 73-93.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 10, 488-503.
- Gutknecht, D.B. and Miller, J.R. (1990). **The Organizational and Human Resource Sourcebook.** Second Edition. London
- Gutteridge, T.G. and Hutcheson, R.G. (1984). Hall Introduction: An Overview of Current Career Development Theory, Research and Practice. **The Handbook of Human Resource Development**, Nadler, L. (Editors), (s.1-22). London: John Wiley and Sons, Inc.
- Güçlü, H. (2006). Ege Bölgesi Örnekleminde Örgütsel Bağlılık Birleşenlerini Etkileyen Yapısal Faktörler Üzerine Bir Araştırma. **II. Ulusal Turizm Sempozyumu**, 9-12 Kasım. Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. **Yönetim ve Ekonomi**, 10, 73-83.

- Gürüz, D. ve Özdemir, Y. (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Media Cat.
- Hackman, J.R. and Oldman, G.R. **Development of Job Diagnostic Survey**. (Journal of Applied Psychology, 1975)'den aktaran Alptekin Sökmen, **Ankarada'ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Hall, D.R. and Schneider, B. **Correlates of Organizational Identification As a Function of Career Pattern and Organizational Type**. (Administrative quarterly, 1972)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Hall, D.T. (1976). **Careers in Organizations**. Santa Monica: Goodyear.
- Hall, D.T. and Nougaim, K. (1968). An Examination of Maslow's Need Hierarchy in An Organizational Setting. **Organizational Behavior and Human Performance**, 3, 12-35 'den aktaran Baruch, Yehuda (2004). **Managing Careers Theory and Practice**. London: Prentice Hall.
- Hall, D.T. and Hall, F.S. (1976). What's New in Career Management. **Organizational Dynamics**, 5 (2), 17-33.
- Hall, L. McG., Waddell, J., Donner, G. and Wheeler, M.M. (2004). Outcomes of a Career Planning and Development Program for Registered Nurses. **Nursing Economics**, 22 (5), 231-238.
- Hançer, M. (2004). **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hansen, S.S. (2003). Career Counselors as Advocates and Change Agents for Equality. **The Career Development Quarterly**, 52, 43-53.
- Harman, G. (2003). International PhD Students in Australian Universities: Financial Support, Course Experience and Career Plans. **International Journal of Educational Development**, 23, 339-351.
- Harris, H., Brewster, C. and Sparrow, P. (2004). **International Human Resource Management**. London: CIPD House.
- Harris, Bowsbey, J. (2003). A Rich Past and Future Vision. **The Career Development Quarterly**, 52, 18-25.
- Hartenian, L. S., Hadaway, F. J. and Badovick, G. J. (1994). Antecedents of Role Perceptions: A path Analytic Approach. **Journal of Applied Business Research**, 10(2), 40-50.
- Harvey, D. and Bowin, R.B. (1996). **Human Resource Management: An Experiential Approach**. New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, M., Speier, C. and Novicevic, M.M. (1999). The Role of Inpatriation in Global Staffing. **International Journal of Human Resource Management**, 10, 459-476.
- Hellriegel, D., Slocum, J., John, W. and Woodman, R.W. (1989). **Organizational Behavior'dan** aktaran Kaynak, T. (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Henkin, A. B. and Marchiori, D.M. (2003). Empowerment and Organizational Comitment of Chiropractic Faculty. **Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics**, 26 (5), 275- 281.

- Herriot, P. (1993). The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs. **Long Range Planning**, 26 (1), 147.
- Hiltrop, J.M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of The 1990s'. **European Management Journal**, 13 (3), 286-294.
- Howard, A. (1997). A Reassessment of Assessment Centers: Challenges for The 21st Century. **Journal of Social Behavior and Personality**, 12 (5), 13-52.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personel and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17, 555-573.
- Hrebiniak, L.G. **Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence**. (Academy of Management Journal, 1974)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Hughes, E. C. (1958). **Men and Their Work**. Glencoe: The Free Press.
- Hughes, C. and Thomas, T. (2006). Adapting the Career Development Inventory Australia for Cross-Culture Research. **Journal of Vocational Behavior**. 69, 276-288.
- Hunt, S., Chonko, L.B. and Wood, V.R. (1985). Organizational Commitment and Marketing. **Journal of Marketing**. 49 (Winter), 112-126.
- Huselid, M. A. and Day, N.E. (1991), Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 76 (3), 380-391.
- Irving, G. and Meyer, J. (1994). Re- examination of the Met Expectations Hypothesis: A Longitudinal Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 79, 937- 949.
- Ito, J.K. and Brotheridge, C.M. (2005). Does Supporting Employees' Career Adaptability Lead to Commitment, Turnover, or Both? **Human Resource Management**, 44 (1), 5-19.
- Ivancevich, J. M., and Matteson, M. T. (1980). **Stress and Work: A Managerial Perspective**. Dallas: Scott, Foresman and Company.
- Iverson, R. D and Buttigieg, D.M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The Right Kind Of Commitment Be Managed? **Journal of Management Studies**, 36, 307-333.
- Iverson, R. D and Deery, M. (1997). Turnover Culture in The Hospitality Industry. **Human Resource Management Journal**, 7 (4), 71-82.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Pradigmatik Uyumun Yeri. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15 (1), 13-22.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**. Bursa: Çizgi Kitabevi.
- Jackson, S. and Schuler, R. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 36, 16-78

- Jamal, M. (1990). Relationship of Job Stress and Type- A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation. **Human Relations**, 43, 727- 738.
- Jaros, S. J. (1997). An Assessment of Meyer ve Allen's (1991) Three- Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. **Journal of Vocational Behaviour**, 51, 319-337.
- Jiang, J.J. and Klein, G. (2000). Effects of Downsizing Policies on IS Survivors' Attitude and Career Management. **Information and Management**, 38(1), 35-45.
- Johnson, M. (1996). **Gelecek Bin Yılda Yönetim**. İngilizceden Çeviren: Sinem GÜL. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Johnson, W.R. and Jones, G.J. (1991). The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment. **Journal of Collective Negotiations in The Public Sector**, 20 (3), 235-244.
- Jucius, M. J. (1979). **Personnel Management**. Ninth Edition. London: Richard D. Irwin Inc.
- Kaiser, S. and Gahtan, V. (2006). Association of Women Surgeons Career Development Resource. **The American Journal of Surgery**, 192, 263.
- Kantarci, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review**, 33 (4), 499-517.
- Karaaslan, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karaca., B. S. (2001). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (1999). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 9. Baskı. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Karatepe, O. M. and Uludağ, O. (2006). Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels. **Hospitality Management**, 6, 124-140.
- Karip, E. (2000). **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Katz, D. **The Motivational Basis of Organizational Behavior**. (Behavioral Science, 1964)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Kaynak, T, Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar C. A., Özçelik O., Dünder G. ve Uluhan R. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Kaynak, T. (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change. **Journal of Conflict Resolution**, 2 (1), 51-60.

- Kennedy, J.R. and Anderson, R.D. (2005). Subordinate–Manager Ender Combination And Perceived Leadership Style Influence on Motions, Self-Esteem and Organizational Commitment. **Journal of Business Research**, 58, 115-125.
- Khalsa, P.S. and Pearson, N.J. (2007). Financial Support for Research Training and Career Development in Complementary and Alternative Medicine from The National Institutes of Health. **Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics**. September, 483-490.
- Kılıç, İ. ve Pelit, E. (2004). Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. **Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi**. 15(2), 113-124.
- Kırıcı, Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kidron, A. **Work Values and Organizational Commitment**. (Academy of management Journal, 1978)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Kim, W. G., Leong, K.J. and Lee, Y. (2005). Effect of Service Orientation on Jobsatisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. **Hospitality Management**, 24, 171 –193.
- King, R. C. and Sethi, V. (1997). The Moderating Effects of Organizational Commitment on Burnout in Information Systems Professionals. **European Journal of Information Systems**, 6, 86–96.
- Kirchmeyer, C. and Bullin, C. (1997). Gender Roles in a Traditionally Female Occupation: A Study of Emergency, Operating, Intensive Care, and Psychiatric Nurses. **Journal of Vocational Behavior**, 50, 78–95.
- Knutson, B.J. and Schmidgall, R.S. (1999). Dimensions of the Glass Ceiling in The Hospitality Industry. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 40(6), 64-75.
- Koch, J. L. and Steers, R. M. (1978). Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Employees. **Journal of Vocational Behavior**, 12, 119-128.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. (Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kordon, E. (2006).Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri için Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı.
- Korkmaz, A. (2003). Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kozak, M. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozak, M. A. (1999). Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 10, 53-66.
- Krumboltz, J.D. (1993). Integrating Career and Personal Counseling. **Career Development Quarterly**, 42, 143-148.

- Kurtz, D. L., Boone, L. E., and Fleenor, C. P. (1987). Parental Influence and Family Size as Variables Shaping Ceo Careers. **Review of Business**, 9(1), 9–12.
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. **Journal of Organizational Behavior**, 27, 365-385.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2006). **Turizm İstatistikleri Bülteni**. Ankara.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (1989). **Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması**. Ankara
- Ladkin, A. (2002). Career Analysis: A Case Study Of Hotel General Managers in Australia. **Tourism Management**, 23 (4), 379–388.
- Ladkin, A. and Juwaheer, T.D. (2000). The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritius. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12 (2), 119–125.
- Ladkin, A. and Laws, E. (2000). A Career Profile of Hotel General Managers in Australia. **International Centre for Tourism Research**, UK: Bournemouth University.
- Ladkin, A. and Riley, M. (1996). Mobility and Structure in the Career Paths of UK Hotel Managers: A Labour Market Hybrid of the Bureaucratic Model? **Tourism Management**, 17 (6), 443-452.
- Lalopa, J.M. (1997). Commitment and Turnover in Resort Jobs. **Hospitality Research Journal**, 21 (2), 11–26.
- Landy, F. J. and Farr, J. L. (1983). **The Measurement of Work Performance Methods, Theory and Applications**. San Diego: Academic Press Inc.
- Lankau, M. J., Carlson, D.S. and Nielson, T.R. (2006). The Mediating Influence of Role Stressors in The Relationship between Mentoring and Job Attitudes. **Journal of Vocational Behavior**, 68, 308–322.
- Larson, E. W., and Fukami, C. V. **Relationships between Worker Behavior and Commitment to The Organization and Union**. (Proceedings of the Academy of Management, 1984)'dan aktaran E. Arnon Reichers, **Academy of Management Review** (1985), ss. 465-476.
- Lee, K., Allen, N.J., Meyer, J.P. and Rhee, K. (2001). The Three- Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. **Applied Psychology: An International Review**, 50 (4), 596- 614.
- Lee, S. M. **Organizational Identification of Scientists**. (Academy of Management Journal, 1969)'dan aktaran E. Arnon Reichers, **Academy of Management Review** (1985), ss. 465-476.
- Lee, S.M. **An Empirical Analysis of Organizational Identification**. (Academy of Management, 1971)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Leong, C. S., Furnham, A. and Cooper, C.L. (1996). The Moderating Effects of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. **Human Relations**, 49 (10), 1345-1363.
- Levinson, D.J.(1978). **The Seasons of A Man's Life**. New York: Knopf.'den aktaran BARUCH, Yehuda (2004). **Managing Careers Theory and Practice**. London: Prentice Hall.
- Lewis, G. (2000). **Mentoring Manager**. London: Prentice Hall.

- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian Workers: Analysis Of Age And Gender Differences. **Journal of Socio-Economics**, 33(3), 261–289.
- Liou, K.T. (1995). Understanding Employee Commitment in The Public Organization: A Study of the Juvenile Detention Center. **International Journal of Public Administration**, 18 (8), 1269- 1295.
- Locke, E.A. (1975). Personnel Attitudes and Motivation. **Annual Review of Psychology**, 26, 457-480.
- Longenecker, G. J. and Pringle, D.C. (1981). **Management**. Ohio: Merrill Publishing.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? **Journal of Organizational Behavior**, 19, 305–320.
- Luthan, F. and Peterson, S.J. (2003). 360- Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests A Winning Combination. **Human Resource Management**, 42 (3), 243-256.
- Luthans, F., McCaul, H. S. and Dodd, N.G. **Organizational Commitment: A comparison of American, Japanese and Korean Employees**. (The Academy of Management Journal, 1985) 'dan aktaran E. Arnon Reichers, **Academy of Management Review** (1985), ss. 465-476.
- Makin, P., Cooper, C. and Cox, C. (1996). **Organizations and The Psychology Contract Managing People at Work**. Oxford: BPS Blackwell.
- March, J. and H. Simon. **Organizations**. (New York Wiley, 1958)'den aktaran Yüksel, Y. **A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment**. (1993).Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marchiori, D. M. and Henkin, A. (2004). Organizational Commitment Of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates And Conditions. **Medical Teacher**, 26 (4), 353-358.
- Marshall, J. (1995). **Women Managers Moving On: Exploring Career and Life Choices**. London: Routledge.
- Marsland, L. (1996). Career Guidance for Student Nurses: An Unmet Need. **Nurse Education Today**, 16 (1), 10-18.
- Martocchio, J. J. and Harrison, D. A. (1993). To Be There or Not To Be There? Questions, Theories, and Methods in Absence Research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 11, 259–329.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2000). **Human Resource Management**. Ohio: South Western College.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2002). **Human Resource Management Essential Perspectives**. (2th Ed.). Ohio: South Western College.
- Mathieu, J. E and Zajac. D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, 108 (2), 171-194.
- Maxwell, G. and Odgen, S. (2006). Career Development of Female Managers in Retailing: Inhibitors and Enablers. **Journal of Retailing and Customer Services**, 13, 111-120.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A. and Schiffinger, M. (2004). Careers and Human Resource Management- A European Perspective. **Human Resource Management Review**, 14, 473-498.

- McCabe, V.S. (2008). Strategies for Career Planning and Development in the Convention and Exhibition Industry in Australia. **International Journal of Hospitality Management**, 27, 222-231.
- McEnrue, M. P. (1989). Self-Development As A Career Management Strategy. **Journal of Vocational Behavior**, 34(1), 57-68.
- McHugh, M. (2002). The Absence Bug: A Treatable Viral Infection? **Journal of Managerial Psychology**, 17(8), 722-738.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C.R. and Kinicki, J.A. (2005). Psychological and Physical Well-Being Durind Unemployment: A Meta-Analytic Study. **Journal of Applied Psychology**, 90, 53-76.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). Testing The Side- Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1988). Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment. A Longitudinal Analysis. **Journal of Occupational Psychology**, 61, 195-209.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, 252-276.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of A Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Paunonen, S.V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. and Jackson, D.N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance; It's The Nature of The Commitment That Counts. **Journal of Applied Psychology**, 74 (1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behaviour**, 61(1), 20-52.
- Milkovich, G.T. and Boudreau, J.W. (1988). **Personel-Human Resources Management**. (5th Ed.). Illinois: Bp- Irwin Homewood.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. **Journal of Applied Psychology**, 62(2), 237-240.
- Morgan, C., Isaac, J.D. and Sansone, C. (2001). The Role of Interest in Understanding The Career of Female and Male College Students. **Sex Roles**, 44, 295-320.
- Morris, A. and Bloom, J.R. (2002). Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in The Financing of Care. **Mental Health Services Research**, 4 (2), 71-83.
- Morris, J. H. and Sherman, J. D. (1985). **Generalizability of An Organizational Commitment Model**. (Academy of Management Journal, 1981) 'den aktaran E. Arnon Reichers, **Academy of Management Review**, ss. 465-476.

- Morrison, E. and Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. **Academy of Management Review**, 22 (1), 226-256.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment. **Academy of Management Review**, 8 , 486-500.
- Morrow, P.C. and Mc Elroy, J.C. (1987). Work Commitment and Job Satisfaction over Three Career Stages. **Journal of Vocational Behavior**, 30, 330–346.
- Morrow, P.C. (1983). **Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment.** (Academy of Management Review)’den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** (1993).
- Morse, N.C. and Weiss, R. S. (1955). The Function and Meaning of Work and The Job. **American Sociological Review**, 20, 191-198.
- Mottaz, C. J. (1987). An Analysis of the Relationship between Work satisfaction and Organizational Commitment. **The Sociological Quarterly**, 28 (4), 541-558.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. **The Sociological Quarterly**, 30 (1), 143-158.
- Mowday R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Dubin, R. (1974). Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. **Organizational Behavior and Human Performance**, 12, 231-248.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1982). **Employee Organization Linkages; The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** New York: Academic Press.
- Multon, K. D., Heppner, M. J., Gysbers, N. C, Zook, C, and Ellis-Kalton, C. A. (2001). Client Psychological Distress: An important Factor in Career Counseling. **The Career Development Quarterly**, 49, 324-335.
- Murrells, T. and Robinson, S. (1998). Researching Career Plans and Career Histories of Mental Health Nurses. **International Journal of Nursing Studies**. 35, 233- 242.
- Nathan, R. and Hill, L. (1992). **Career Counselling.** London: Sage Publications Ltd.
- NEA (National Education Asociation). (1965). **Sampling and Statistic Handbook for Surveys in Education.** Washington: National Education Asociation Press.
- Near, J.P. (1980). The Career Plateau: Causes and Effects. **Business Horizons**, 23 (5), 53-57.
- Near, J.P. (1984). Reactions to the Career Plateau . **Business Horizons**, 27 (4), 75-79.
- Ng, C.W. and Pine, R. (2003). Women and Men in Hotel Management in Hong Kong: Perceptions of Gender and Career Development Issues. **Hospitality Management**, 22, 85-102.
- Niles, S.C. and Haris B. (2002). **Career Development Interventions in the 21st Century.** London: Merrill Prentice Hall.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. and Beukhof, G. (1998), Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. **Journal of European Industrial Training**, 22(6), 243-248.

- Noe, R. (1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2003). **Human Resource Management**. Boston: McGraw-Hill.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1990). **Organizational Behavior, A Management Challenge**. USA: The Dryden Press.
- Notzer, N., Ribak, J., Abramovitz, R., Ben-Yair, R. and Yaakobson, O. (2004). The impact of Bachelor Degree Completion Programs on Career Development of Nurses in Israel. **International Journal of Nursing Studies**, 41, 713-719.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 19-31.
- O'Reilly, C. ve D. Caldwell, **Job Choice: The impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment** (Journal of Applied Psychology, 1980)'den aktaran Y. Yüksel, A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. (1993).
- O'Reilly, C. and Caldwell D. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. **Administrative Science Quarterly**, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71 (3), 492- 499.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. **International Journal of Manpower**, 15(1), 27-39.
- Oshagbami, T. A. (2000). How Satisfied Are Academics with Their Primary Tasks of Teaching, Research and Administration And Management. **International Journal of Sustainability in Higer Education**, 1 (2), 124-136.
- Ostroff, C. and Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization as A Learning Process: The Role of Information Acquisition. **Personnel Psychology**, 45, 849-874.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. **Amme İdaresi Dergisi**, 30(4), 87-103.
- Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş.(2006). **Kriz ve Stres Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Örs, M., Acuner, A.M., Sarp, N. ve Önder, Ö. R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 56 (4), 217-224.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, A. (2003). **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdamar, K. (2001). **Spss ile Biyoistatistik**. 4.Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler 2)**. 5.Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, G. (2006). Yedekleme Planlaması. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8 (1), 44-57.

- Özdemir, L. ve Erkul, H. (2005). Yöneticilerin Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi: Malatya İli Örneği. *Sakarya: 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 15-16 Eylül 2005. Sakarya Üniversitesi, 270-291.
- Özden, M. C. (2001). **Bireysel Kariyer Yönetimi**. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özdipçiner, N.S. ve Kalınkara, V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 82-92.
- Özgen H, Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevleri.
- Özoğlu, S. Ç., (1992). Davranış Bilimlerinde Anket: Bilgi Toplama Aracının Geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(2), 321-339.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 56- 75.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 121-143.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 835-852.
- Parsloe, E. (1997). **Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici**. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.
- Patchen, M. **Participation, Achievement and Involvement on the Job**. (englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1970)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Pavesic, D.V. and Brymer, R.A. (1990). Job Satisfaction: What is Happening to the Young Managers? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 30(4), 90-96.
- Payne, R. L. and Morrison, D. (2002). The Differential Effects of Negative Affectivity on Measures of Well- Being Versus Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Anxiety, Stress and Coping*, 15 (3), 231-244.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E. ve Arslantaş, C.C. (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 11-36.
- Penley, L. E and Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Perrewe, P.L. and Nelson, D.L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 366-378.
- Pfeffer, J and Lawler, J. (1980). Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards and Behavioral Commitment on Attitude Toward The Organization: A Field Test of The Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 38- 56.

- Pierce, J.L. and Dunham, R.B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. **Journal of Management**, 13, 163-178.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. and Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study. **Journal of Management**, 25(6), 897-933.
- Pillai, R., Williams, E.A., Lowe, K.B. and Jung, D. I. (2003). Personality, Transformational Leadership, Trust and the 2000 U.S. Presidential Vote. **The Leadership Quarterly**, 14, 161-192
- Porter, L. W. and Steers, R. M. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. **Psychological Bulletin**, 80, 151-176.
- Post, S.C., Koch, C.R. and Roberts, C.C. (2007). Raising The Bar: Addressing Job Satisfaction Through the Development of an Achievement- Based Career Advancement Program. **Journal of the American Dietetic Association**, 107 (8), A88.
- Powell, D. M. and Meyer, J.P. (2004). Side-bet Theory and The Three-component Model of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 65, 157 –177.
- Purcell, K. (1996). The Relationship between Career and Job Opportunities: Women's Employment in The Hospitality Industry as A Microcosm of Women's Employment. **Women in Management Review**, 11 (5),17–24.
- Raabe, B., Frese, M. and Beehr, A.T. (2007). Action Regulation Theory and Career Self-Management. **Journal of Vocational Behavior**, 70 (2), 297-311.
- Randall, D. M. and Cote, J.A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. **Work and Occupations**, 18 (2), 194-211.
- Randall, D. M. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. **Journal of Organizational Behavior**, 11, 361-378.
- Redfern, S., Hannan, S., Norman, I. and Martin, F. (2002). Work Satisfaction, Stress, Quality of Care And Morale of Older People in A Nursing Home. **Health and Social Care in The Community**, 10 (6), 512– 517.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. **Academy of Management Review**, 10 (3), 465-476.
- Reskin, B.F. (1993). Sex Segregation in The Work-Place. **Annual Review of Sociology**, 19, 241-271.
- Richard, H.G. (1998). **Human Behaviour in Organizations**. (2nd Ed.). Ontario: Prentice Hall.
- Robinson, S. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. **Administrative Science Quarterly**, 41, 574-599.
- Robinson, S., and Morrison, E., (1995). Psychological Contract and Organizational Commitment Behaviors: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 16, 289-298.
- Ronnestad, M. H. and Skovholt, T.M. (2003). The Journey of the Counselor and Therapist: Research Findings and Perspectives on Professional Development. **Journal of Career Development**, 30, 5-44.
- Roos, P.A. and Jones, K.W. (1993). **Work and Occupations**, 20, 395-428.

- Rosenbloom, J.L., Ash, R.A., Dupont, B. and Coder, L. (2007). Why Are There so few Women in Information Technology? Assessing The Role of Personality in Career Choices. **Journal of Economic Psychology**.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. and Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model of Responses To Decline Job Satisfaction. **Academy of Management Journal**, 31(3), 599-627.
- Rusbult, C. E. and Farrel, D. (1983). A Longitudinal Test of The Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments . **Journal of Applied Psychology**, 68, 429-438.
- Sabuncuoğlu, B. (2003). Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi (Bir Uygulama). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Sabuncuoğlu, Z. (1988). **Personel Yönetimi**. (V. Baskı.). İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: ALFA Aktuel Basım Yayım ve Dağıtım Ltd. Şti.
- Sager, J.K. and Johnston, M.W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 9 (Spring), 30-41.
- Sager, J.K. (1991). Recruiting and Retaining Committed Salespeople. **Industrial Marketing Management**, 20(2), 99- 103.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look. **Journal of Vocational Behavior**, 52, 156-171
- Salancik, G.R. (1977). Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief . **New Directions in Organizational Behavior**. Staw, B.M and Salancik, G.R. (Ed.). Chicago: St. Clair.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978). **A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design**. (Administrative Science Quarterly)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Savickas, M.L. and Walsh, W.B. (1996). **Handbook of Career Counseling Theory and Practice**. California: Davies-Black Publishing.
- Sax, L.J. and Bryant, A.N. (2006). The Impact of College on Sex-Atypical Career Choices of Men and Women. **Journal of Vocational Behavior**, 68, 52-63.
- Scandura, T. A. and Lankau, M.J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, 18, 377-391.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. **Journal of Organizational Behavior**, 13, 169- 174.
- Schein, E.H. (1978). **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Reading**. MA: Addison-Wesley'den aktaran Baruch, Yehuda (2004). **Managing Careers Theory and Practice**. London: Prentice Hall.
- Schein, E. **Organizational Psychology**. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall)'dan aktaran Y. YÜKSEL. A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).

- Schermerhorn, J.R., James, G.H. and Richard, N.O. (1994). **Managing Organizational Behaviour**. USA: John Wilkwy& Sons. Inc. Fifth Edition.
- Schneer, J. A., and Reitman, F. (1993). Effects of Alternate Family Structures on Managerial Career Success. **Academy of Management Journal**, 36(4), 830–843.
- Schneider, B. and Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate. **Journal of Applied Psychology**, 60 (3), 318-328.
- Schuler, R.S. (1998). **Managing Human Resources**. (6th Ed). South Western College Publishing.
- Scotter, J. R. V. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. **Human Resource Management Review**, 10 (1), 79-95.
- Scullion, H. (1994). Creating International Managers: Recruitment and Development Issues. **Human Resource Management**. Kirkbride, P. S. (Ed), (s.197-212). London: Routledge.
- Selmer, J., Bahman, P.E. and Li Mingtao. (2002). Career Management of Business Expatriates from China. **International Business Review**, 11(1), 17-33.
- Shaffer, M. A., Joplin, J.R.W., Bell, M.P., Lau, T. and Oğuz, C. (2000). Gender Discrimination and Job-Related Outcomes: A Cross-Cultural Comparison of Working Women in the United States and China. **Journal of Vocational Behavior**, 57(3), 395–427.
- Shaw, J. D., Delery, J.E. and Abdulla, M.H.A. (2003). Organizational Commitment and Performance among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. **Journal of Business Research**, 56(12), 1021– 1030.
- Sheldon M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization (Mechanisms Producing Commitment to The Organization)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Sherman, A.W. and Bohlander, G.W. (1992). **Managing Human Resources**. Ohio: South Western Publishing Company.
- Shore, LM. and Tetrick, L.E. (1994). The Psychological Contract as An Framework in The Employment Relationship. **Journal of Organizational**, 1, 91-109.
- Sıgırnı, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. 6 (12), 131-154.
- Simons, T. and Hinkin, T. (2001). The Effect of Employee Turnover on Hotel Profits.A Test Across Multiple Hotels. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 42 (4),65-69.
- Siu, O. (2003). Job Stress and Job Performance among Employees in Hong Kong: The Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment. **International Journal of Psychology**, 38(6), 337-347.
- Siu, V., Tsang, N. and Wong, S. (1997). What Motivates Hong Kong's Hotel Employees? **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 38 (5), 44-49.
- Smilansky, J. (2002). **Yeni İnsan Kaynakları**. İngilizceden Çeviren: Derya Atakan. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Smith, C.A., Organ, D. W. and Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior. Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68, 653-663.
- Sonnenfeld, J.A. and Peiperl, M.A. (1988). Staffing Policy As A Strategic Response: A Typology of Career Systems. **The Academy of Management Review**, 13 (4), 588-600.
- Soylu, A. (2002). Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A. (2000). Ankarada'ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, B. (2007). Sağlık Kuruluşlarında Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Hemşire Yöneticilerin Görüşlerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Staw, B.M. (1976). Knee-deep in The Big Muddy: A study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. **Organizational Behaviour and Human Performance**, 16, 27-44.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-56.
- Steers, R. M. (1975). **Organizational Effectiveness: A Behavioral View** (Santa Monica, Ca.: Goodyear Publishing Company)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Steers, R. M. (1975). **Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness**. (Administrative Science Quarterly)'den aktaran Y. Yüksel. A Study On The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Commitment. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. (1993).
- Streers, R. (1991). **Organizational Behavior**. (4th Ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Stumpf, S. A. and Hartman, K. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. **Academy of Management Journal**, 1984)'dan aktaran E. Arnon Reichers, **Academy of Management Review** (1985), ss. 465-476.
- Sturges, J. and Guest, D. (2001). Don't Leave Me This Way! A Qualitative Study of Influences on The Organisational Commitment And Turnover Intentions of Graduates Early in Their Career. **British Journal of Guidance and Counselling**, 29 (4), 447-462.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. and Liefooghe, A. (2005). Managing The Career Deal: The Psychological Contract As A Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 821-838.
- Sturges, J., Guest, D. and Davey, K.M. (2000). Who's in charge? Graduates' Attitudes To And Experiences of Career Management and Their Relationship With Organizational Commitment. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9 (3), 351-370.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and Davey, K.M. (2002). A Longitudinal Study of The Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in The First Ten Years At Work. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 731-748.

- Subich, L.M. (1993). How Personal is Career Counseling? **Career Development Quarterly**, 42, 129-131.
- Suliman, A.M.T. (2002). Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work- Climate Performance Relationship. **Journal of Management Development**, 21 (3), 170-183.
- Super, D.E. (1980). A Life Span, Life Space Approach To Career Development. **Journal of Vocational Behavior**, 16, 282-298'den aktaran BARUCH, Yehuda (2004). **Managing Careers Theory and Practice**. London: Prentice Hall.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2002). **Biyoistatistik**. 10. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Şencan, H. (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2002). **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Sosyal, A. (2004). **Kariyer Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfilment on the Development of Commitment, Self-Efficacy and Motivation. **Journal of Applied Psychology**, 76, 759-769.
- Tanrıverdi, H., Demirkol, Ş. ve İşlek E. (2001). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Psikolojik Sorun ve Şikâyetleri. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5, 101-116.
- Tarique, I. and Caligiuri, P. (2004). Training and Development of International Staff. **International Human Resource Management**. Harzing, A. and Ruysseveldt. (Ed.). (283-306). London: Sage Publications.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (2), 141-163.
- Taşman. A. (2002). Askeri Örgütlerde Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Taştepe, H. (2001). Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Taylor, M. S., Audia, G. and Gupta, A. K. (1996). The Effect of Lengthening Job Tenure on Managers' Organizational Commitment and Turnover. **Organization Science**. 7 (6), 632-648.
- Taymaz, A. H. (1997). **Hizmetiçi Eğitim**. Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Parkistan) Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thompson, J.A. and Van De Ven, A.H. (2002). Commitment Shift during Organizational Upheaval: Pyhsicians' Transitions from Private Practitioner to Employee. **Journal of Vocational Behavior**, 60, 382-404.

- Thornton, G.C., Tziner, A., Dahan, M., Clevenger, J.P. and Meir, E. (1997). Construct Validity of Assessment Center Judgements: Analysis of Behavioral Reporting Method. **Journal of Social Behavior and Personality**, 12(5), 109-128.
- Tikici, M. (2004). **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- TİSK. (2007). **TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırması**.
- Traves, J., Brockbank, A. and Tomlinson, F. (1997). Careers of Women Managers in The Retail Industry. **Service Industries Journal**, 17 (1), 133-154.
- Trevor, J. P., S.J. Enright. (1990). **Anxiety and Stress Management**. London: Routledge.
- Tuna, M. (1996). Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K. ve Erdönmez, C. (2006). **İşletme Becerileri Grup Çalışması**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türker, N. (1998). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi. **Turizmde Seçme Makaleler**. 30, 37-62.
- Tziner, A., Ronen, S. and Hacoheh, D. (1993). A Four-Year Validation Study of An Assessment Center in A Financial Corporation. **Journal of Organizational Behavior**, 14(3), 225-237.
- Uğur, A. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**. 2.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. (1999). Kariyer Planlamasının Örgüt ve Bireyler Üzerinde Sağladığı Etkinin İrdelenmesi. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 65- 75.
- Uygur, A. (2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 5 (2), www.isguc.org adresinden 23.05.2007 tarihinde alınmıştır.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2005). **Temel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vance, C.M. (2005). The Personal Guest for Building Global Competence: A Taxonomy of Self-Initiating Career Path Strategies for Gaining Business Experience Abroad. **Journal of World Business**, 40 (4), 374-385.
- Vandenberg, R. J. and Self, R. M. (1993). Assessing Newcomer's Changing Commitments to The Organization during The First Six Months of Work. **Journal of Applied Psychology**, 78, 557-568.
- Vandenberg, C., Bentein, K. and Stinglhamber, F. (2002). Affective Commitment to The Organization, Supervisor and Work Group: Antecedents and Outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, 64, 47-71.

- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Verbruggen, M., Sels, L. and Forrier, A. (2007). Unraveling the Relationship between Organizational Career Management and The Need for External Career Counseling. **Journal of Vocational Behavior**, 71, 69-83.
- Vroom, V.H. (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Walker, J. W. (1973). Individual Career Planning: Managerial Help for Subordinates. **Business Horizons**, 16 (1), 65-72.
- Walker, J. W. (1985). **Managing Careers: Policies and Systems**. New York: The Free Press.
- Wallace, H.R. and Masters, L. A. (2006). **Personal Development for Life and Work**. Thomson South- Western.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. and Lawler, J.J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. **Human Resource Development Quarterly**, 16 (2) , 235- 256.
- Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S. L. and Shannon D.K. (1992). The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviours: A Review and Meta- Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 77, 288-297.
- Ward, J. C., Bossons, P. and Gover, S. (2004). **Mentoring A Henley Review of Best Practice**. New York: Palgrave MacMillan.
- Wellbank, H.L., Hall, D.T., Morgan, M.A. and Hamner, W.C. (1978). Managing Job Progression for Effective Career Management Development and Human Resource Management. **Personnel**, 55 (2), 54-65.
- Wellington, A.J. (2006). Self-Employment: The New Solution for Balancing Family and Career ? **Labour Economics**, 13, 357- 386.
- Welsh. H. P. and LaVan, H. Inter-relationship between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate. (Human Relations, 1981) 'dan aktaran E. Arnon Reichers, **Academy of Management Review** (1985), ss. 465-476.
- Werner, J.M. and Desimone, R.L. (2006). **Human Resource Development**. Ohio: Thomson South-Western.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. **Academy of Management Review**, 7, 418-428.
- Wiener, Y. and Vardi, Y. (1980). Relationships between Job, Organization and Career Commitment and Work outcomes: An Integrative Approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, 26, 81-96.
- Wong, C. S., Hui, C. and Law, K. S. (1995). Causal Relationship between Attitudinal Antecedents to Turnover. **Academy of Management**, Best Papers Proceedings, 342-346.
- Wright, T.A. (1997). Job Performance and Organizational Commitment. **Perceptual and Motor Skills**. 85 (2), 447-450.
- Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Kapsamında Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14, 395-412.
- Yamane, T. (2001). **Temel Örneklem Yöntemleri**. Çev: Alptekin Esin. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yaylacı, Ö. G. (2000). Kariyer Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı.
- Yıldız, Ü. (2001). İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi (Bir Kavramsal Çalışma). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Yeterlilik Tezi. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Yıldız, Y. (1993). A Study on the Relationship between Organizational Climate and Organizational Commitment. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Bölümü, İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı.
- Yousef, D. A. (2002). Job Satisfaction As a Mediator of The Relationship Between Job Stressor and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach. **International Journal of Stress Management**, 9 (2), 99-112.
- Yurdakök, F. (1999). Kariyer Yönetimi: Banka ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama Araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Yüksel, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zahra, S. A. (1985). A Comparative Study of The Effect of Role Ambiguity and Conflict on Employee Attitudes and Performance. **Akron Business and Economic Review**, 6(1), 37-42.
- Zengin, B. ve Şen, L. M. (2007). Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yönetici Sirkülasyonu: İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otellerde Bir Alan Çalışması. **Sakarya: I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi**. 07-08 Eylül 2007. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 247-260.
- Zikic, J. and Klehe, U. (2006). Job Loss As A Blessing in Disguise: The Role of Career Exploration and Career Planning in Predicting Reemployment Quality. **Journal of Vocational Behavior**. 69, 391-409.

EKLER

Ek-1: KARIYER YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “*Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*”yi belirlemeyi amaçlayan **doktora tezi** için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize gerek olmayıp, elde edilen bilgiler kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Araş. Gör. Gonca KILIÇ
Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
e-mail:goncakilic@gazi.edu.tr (TEL:05054451878)

Danışman:
Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK
Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

I. BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ ANKETİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (1=HIÇ KATILMIYORUM, 2=AZ KATILYORUM, 3=ORTA DÜZEYDE KATILYORUM 4=ÇOK KATILYORUM, 5=TAMAMEN KATILYORUM)	HIÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
BU İŞLETMEDE;					
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1	2	3	4	5
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1	2	3	4	5
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1	2	3	4	5
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1	2	3	4	5
8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1	2	3	4	5
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1	2	3	4	5
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1	2	3	4	5
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1	2	3	4	5
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1	2	3	4	5
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1	2	3	4	5
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1	2	3	4	5
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1	2	3	4	5
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1	2	3	4	5
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	2	3	4	5
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- 1. Cinsiyetiniz:** () Bay () Bayan
- 2. Yaşınız:** () 20 ve altı () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
- 3. Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekar () Dul () Boşanmış
- 4. Aylık Gelir Düzeyiniz:** () 500 YTL ve altı. () 501-1000 YTL () 1001-1500 YTL
() 1501-2000 YTL () 2001-2500 YTL () 2501 YTL ve üzeri
- 5. Eğitim Durumunuz:** () Okur-Yazar () İlköğretim () Lise () Önlisans
() Lisans () Lisansüstü
- 6. Hangi Düzeyde Turizm Eğitimi Aldınız?**
() Almadım () Turizm ve Otel. Mes. Lisesi () Turizm Önlisans
() Turizm Lisans () Turizm Lisansüstü () Diğer.....(Lütfen belirtiniz).
- 7. İşletmedeki Göreviniz:**
() Genel Müdür () Genel Müdür Yard. () Departman Müdürü () Şef
() Diğer Personel
- 8. Çalıştığınız Bölüm:**
() Ön Büro () Yiyecek-İçecek () Kat Hizmetleri () Muhasebe
() Teknik Servis () Satış-Pazarlama () İnsan Kaynakları () Diğer.....(Lütfen belirtiniz)
- 9. Bu işletmede çalışma süreniz ne kadardır?.....yıl.....ay (Lütfen belirtiniz)**
- 10. Turizm sektöründe çalışma süreniz ne kadardır?.....yıl.....ay(Lütfen belirtiniz)**
- 11. Son işinize başlayıncaya kadar kaç iş değiştirdiniz?..... (Lütfen belirtiniz)**

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında İstanbul'da doğdu. Ortaokul ve lise öğrenimini Ankara Gazi Anadolu Lisesi'nde, Lisans öğrenimini 2000 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda tamamladı. Aynı yıl Eğitim ve Öğretim Güz Döneminde Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. Daha sonra 2002 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimini tamamladı. Doktora eğitimini yapmak üzere ise YÖK'ün 35. maddesi gereği Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'ne görevlendirildi. Kılıç halen bu göreve devam etmekte olup, evli ve bir çocuk annesidir.