

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE MESLEKİ BAĞLILIK  
İLİŞKİSİNE KARIYER PLANLAMASININ  
ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
MODEL ÖNERİSİ**

**Ş. Didem KAYA**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman  
Doç. Dr. Muammer ZERENLER**

**Konya-2012**



**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE MESLEKİ BAĞLILIK  
İLİŞKİSİNE KARIYER PLANLAMASININ  
ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
MODEL ÖNERİSİ**

**Ş. Didem KAYA**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman  
Doç. Dr. Muammer ZERENLER**

**Konya-2012**



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## **BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Ş. Didem KAYA



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Ş. Didem KAYA tarafından hazırlanan “PSİKOLOJİK SERMAYE VE MESLEKİ BAĞLILIK İLİŞKİSİNE KARIYER PLANLAMASININ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ” başlıklı bu çalışma 15/10/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Prof. Dr. Doğan UYSAL

Doç. Dr. Muammer ZERENLER

Doç. Dr. Ali ŞAHİN

Doç. Dr. Baki YILMAZ

## ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

“Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılığa İlişkinine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi” başlığı taşıyan çalışmanın konu ile ilgili araştırmacılara, yöneticilere ve çalışanlara faydalı olmasını diliyorum.

Bilgi, deneyimleri ve kolaylaştırıcı yaklaşımları ile yol gösteren, her zaman çalışmalarına destek olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Muammer ZERENLER’e,

Görüş ve düşünceleriyle her zaman beni aydınlatan, desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Adem ÖĞÜT’e,

Koşulsuz biçimde her anımda yanımda olan, bana güç veren canım annem ve babama; beraber geçireceğimiz vakitten fedakarlık yapan Utku’m ve Eda’ma, hayatımı değerli kılan eşime sonsuz teşekkür ederim.



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı Soyadı</b>	Ş. Didem KAYA	<b>Numarası</b>	084127001015
	<b>Ana Bilim / Bilim Dalı</b>	İşletme Yönetim ve Organizasyon		
	<b>Danışmanı</b>	Doç. Dr. Muammer ZERENLER		
<b>Tezin Adı</b>	Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi			

## ÖZET

### PSİKOLOJİK SERMAYE VE MESLEKİ BAĞLILIK İLİŞKİSİNE KARIYER PLANLAMASININ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Küreselleşme, rekabet ve müşteri beklentilerinde yaşanan değişimler örgütlerde verimliliği ve rekabeti etkileyen en önemli faktörün insan olduğunu göstermektedir. Bu noktada psikolojik sermaye, mesleki bağlılık ve kariyer planlaması gibi kavramların önemi giderek artmaktadır.

Hem kuramsal hem de ampirik düzeydeki bu çalışmada, psikolojik sermaye, mesleki bağlılık ve kariyer planlaması arasındaki ilişkiler inceleme konusu yapılmaktadır. Bu bağlamda daha önce konuyla ilgili yazılmış eserler incelenmiş ve yapılan uygulamalı çalışmalar değerlendirilmiştir. Konuların daha iyi anlaşılmasını sağlayacak şekilde, araştırmanın amacı ve konusu çerçevesinde gerekli özetlemeler ve seçmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, günümüz değişen çalışma koşulları çerçevesinde pozitif psikoloji sermaye tüm yönleriyle anlatılmaya ve önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır.

İkinci bölüm, mesleki bağlılık konusu kavram olarak anlatılarak, mesleki bağlılık bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık kavramlarına değinilmektedir.

Üçüncü bölümde, kariyer planlaması konusu temel alınarak, kariyer kavramı ile genel bilgiler verilmektedir.

Son bölümde ise, teorik kısımda ayrıntılı olarak belirttiğimiz psikolojik sermaye, mesleki bağlılık ve kariyer planlaması ilişkisi Konya Kamu Üniversite Hastanelerinde çalışan hemşire grubu üzerinde yapılmış olan uygulamalı bir çalışmayla analiz edilerek elde edilen bulgular özetlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık, Kariyer Planlaması, Hemşire Grubu





T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı Soyadı</b>	Ş. Didem KAYA	<b>Numarası</b>	084127001015
	<b>Ana Bilim / Bilim Dalı</b>	İşletme Yönetim ve Organizasyon		
	<b>Danışmanı</b>	Doç. Dr. Muammer ZERENLER		
<b>Tezin İngilizce Adı</b>	A Model Proposed to Determine the Effects of Career Planning on Association Between Psychological Capital and Occupational Commitment			

## SUMMARY

### **A MODEL PROPOSED TO DETERMINE THE EFFECTS OF CAREER PLANNING ON ASSOCIATION BETWEEN PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND OCCUPATIONAL COMMITMENT**

Globalization and changes in competition and customer expectations point out that the most important factor that affects productivity in organizations and competition is human itself. In this point, the importance of psychological capital, occupational commitment and carrier planning concepts are getting more valvable.

In the study, which remains at theoretical and empirically level, it was objected to investigate associations between psychological capital, career planning and occupational commitment.

By this aspect, prior studies related to this topic and practical studies were investigated. In order to understand the topics better, the study was carried out by performing usable summaries and elections about the topic.

The study consisted of four sections. In the first section, it was objected to define the details about the positive psychological capital under current changing canditions and its importance.

In the second section, occupational commitment topic is defined as a concept, and occupational commitment variables such as affective, continuance and normative commitment were evaluated.

In the third section, the carrier planning is accepted as basis and general information about career concept demonstrated.

In the last section, the association between psychological capital, occupational commitment and career planning which was defined in details in the theoretical section, was analyzed by a practical study that was carried out among nurses who have been working at Konya State University Hospitals and results are summarised.

**Key Words:** Psychological Capital, Occupational Commitment, Career Planning,  
Nurse Group

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>TEZ KABUL FORMU</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK SERMAYEYE GENEL

#### BAKIŞ

1.1. Çalışma Hayatında Değişim ve Psikoloji Bilimine Etkisi .....	6
1.2. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi .....	8
1.3. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı.....	11
1.4. Psikolojik Sermaye Kavramı .....	13
1.4.1. Rekabet Avantajı için Sermaye Türleri .....	14
1.4.1.1. Ekonomik Sermaye Kavramı.....	15
1.4.1.2. Beşeri Sermaye Kavramı .....	16
1.4.1.3. Sosyal Sermaye Kavramı.....	17
1.4.1.4. Psikolojik Sermaye Kavramı .....	19
1.4.2. Psikolojik Sermaye Boyutları .....	25
1.4.2.1. Özyeterlilik Boyutu Kavramı.....	27
1.4.2.2. Umut Boyutu Kavramı.....	29

1.4.2.3. İyimserlik Boyutu Kavramı .....	30
1.4.2.4. Dayanıklılık Boyutu Kavramı.....	33
1.4.2.5. Diğer Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları.....	35
1.4.3. Psikolojik Sermayenin Yönetimi ve Geliştirilmesi .....	36
1.4.3.1. Özyeterlilik Düzeyini Geliştirme Yolları .....	37
1.4.3.2. Umut Düzeyini Geliştirme Yolları .....	40
1.4.3.3. İyimserlik Düzeyini Geliştirme Yolları .....	42
1.4.3.4. Dayanıklılık Düzeyini Geliştirme Yolları.....	45

## İKİNCİ BÖLÜM

### MESLEKİ BAĞLILIK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ, MESLEKİ BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLARDA OLUŞTURULMASI VE SONUÇLARI

2.1. Meslek Kavramı.....	49
2.2. Bağlılık Kavramı.....	51
2.3. Mesleki Bağlılık Kavramı.....	52
2.4. Mesleki Bağlılığın Oluşturulması .....	56
2.5. Mesleki Bağlılıkla İlgili Diğer Benzer Kavramlar .....	58
2.5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	59
2.5.2. İşe Bağlılık Kavramı .....	63
2.5.3. Örgütsel -Mesleki Özdeşleşme Kavramı .....	64
2.6. Mesleki Bağlılığın Bileşenleri .....	66
2.6.1. Duygusal Bağlılık Bileşeni .....	67
2.6.2. Devam Bağlılığı Bileşeni.....	68
2.6.3. Normatif Bağlılık Bileşeni.....	70
2.7. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	72
2.7.1. Bireysel Özellikler .....	72
2.7.2. Temel İş Özellikleri .....	74
2.7.3. Mesleğin Yapısına İlişkin Faktörler .....	76
2.8. Mesleki Bağlılığın Sonuçları .....	78

2.8.1. Meslekten Ayrılma Davranışı .....	88
2.8.2. İş Doyumu.....	89
2.8.3. Yaşam Doyumu .....	90
2.8.4. Tükenmişlik (Burnout) Sendromu .....	91
2.8.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	93
2.8.6. Örgütsel Performans .....	94
2.9. Mesleki Bağlılık Kavramının Yönetilmesi .....	96

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMASI, BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA

3.1. Kariyer Kavramına Genel Bakış.....	100
3.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı.....	101
3.1.2. Geleneksel Kariyere Sınırsız, Değişken, Dinamik Kariyere Geçiş ...	103
3.1.3. Kariyer ve Boyutları .....	105
3.1.4. Kariyer İle İlgili Kavramlar .....	105
3.1.4.1. Kariyer Platosu .....	106
3.1.4.2. Çift Kariyerli Eşler.....	107
3.1.4.3. Çift Kariyerlilik.....	107
3.1.4.4. Ayıışığı.....	107
3.1.4.5. Beceri Eskimesi .....	108
3.1.4.6. Kariyer Transferleri .....	108
3.1.4.7. Kariyer Dengeleri .....	108
3.1.4.8. Kariyer Hayat Döngüsü .....	108
3.1.4.9. Kariyer Sistemleri .....	109
3.2. Kariyer Geliştirme .....	109
3.2.1. Kariyer Geliştirme Aşamaları .....	110
3.2.1.1. Keşfetme Aşaması (18-20 yaş) .....	111
3.2.1.2. Kurma aşaması (25-30 yaş) .....	112

3.2.1.3. Orta- Kariyer Aşaması (30-50 yaş).....	112
3.2.1.4. Koruma Aşaması (50-60 yaş) .....	113
3.2.1.5. Emeklilik Aşaması (60-67 yaş).....	114
3.3. Kariyer Planlaması Kavramı.....	114
3.3.1. Kariyer Planlamasının Amaçları.....	122
3.3.2. Kariyer Planlamaya Olan İhtiyaç ve Önemi .....	123
3.3.3. Kariyer Planlamasının Faydaları .....	124
3.3.3.1. Bireysel Faydaları .....	124
3.3.3.2. Örgütsel Faydaları.....	125
3.3.4. Kariyer Planlama Süreci .....	126
3.3.4.1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	126
3.3.4.1.1. Bireyin Kendini Değerlendirmesi .....	127
3.3.4.1.2. Bireyin Fırsatları Tanınması .....	128
3.3.4.1.3. Bireyin Hedeflerini Belirlemesi.....	128
3.3.4.1.4. Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması .....	129
3.3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci .....	130
3.3.4.2.1. Kurumsal Değerlendirme.....	131
3.3.4.2.2. Pozisyon Tanımlama.....	132
3.3.4.2.3. Personeli Belirleme .....	132
3.3.4.2.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme.....	132
3.3.4.2.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması ve Performans Değerlendirme .....	133
3.3.4.2.6. Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler.....	133
3.3.4.2.7. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi .....	134
3.3.5. Kariyer Planlamada Bireye, Yöneticiye ve Örgüte Düşen Görevler .....	134
3.3.5.1. Kariyer Planlamasında Bireye Düşen Görevler .....	134
3.3.5.2. Kariyer Planlamasında Yöneticiye ve Örgüte Düşen Görevler .....	135
3.3.6. Kariyer Planlama Araçları .....	137
3.3.6.1. Kariyer Merkezleri veya Bilgi sistemleri.....	138
3.3.6.2. Kariyer Rehberliği .....	138
3.3.6.3. Kariyer Haritaları .....	138
3.3.6.4. Kariyer Danışmanları.....	139

3.3.6.5. Eğitim ve Geliştirme .....	139
3.3.6.6. İş Zenginleştirme .....	140
3.3.6.7. İş Rotasyonu .....	140
3.3.6.8. Koçluk.....	141
3.3.6.9. Bilgisayar Uygulamaları .....	141
3.4. Kariyer Yönetimi .....	141
3.4.1. Bireysel Kariyer Yönetimi.....	143
3.4.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi .....	144

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK SERMAYE VE MESLEKİ BAĞLILIK İLİŞKİSİNE KARIYER PLANLAMASININ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ**

4.1. Araştırmanın Konusu.....	147
4.2. Araştırmanın Amacı ve Varsayımları .....	149
4.2.1. Araştırmanın Amacı.....	149
4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	151
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	152
4.3.1. Araştırmaya Dahil Edilen Sağlık Kurumlarının ve Meslek Grubunun Seçilmesi.....	153
4.3.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	154
4.3.2.1. Anket Formunda Yer Alan Soru Grupları .....	154
4.3.2.2. Anket Formunda Kullanılan Ölçekler.....	156
4.3.3. Anket Formlarının Uygulanması ve Geri Dönüş Oranı.....	156
4.3.4. Verilerin Kodlanması.....	157
4.3.5. Verilerin Analizi .....	158
4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	160
4.4.1. Güvenilirlik Analizi .....	161
4.4.2. Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Bilgileri ile İlgili Bulgular .....	161
4.4.3. Psikolojik Sermaye Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	163

4.4.4. Mesleki Bağlılık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	169
4.4.5. Bireysel Kariyer Planlamasını Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	174
4.4.6. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkinin Bireysel Kariyer Planlaması ile İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	181
4.4.7. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkinine Kariyer Planlamasının İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi .....	182
4.4.8. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkinine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi .....	184
4.4.9. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi.....	186
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>196</b>
<b>SINIRLILIKLAR VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER .....</b>	<b>203</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>205</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>244</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>250</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Kısaltma</b>	<b>Kavramlar</b>
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>vb</b>	ve benzeri
<b>vd</b>	ve diğerleri
<b>ARGE</b>	Araştırma Geliştirme
<b>U</b>	Umut
<b>İ</b>	İyimserlik
<b>D</b>	Dayanıklılık
<b>Ö</b>	Özyeterlilik
<b>N</b>	Normatif Bağlılık
<b>D1</b>	Duygusal Bağlılık
<b>D2</b>	Devam Bağlılığı
<b>KP</b>	Kariyer Planlama

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kuruma Ait Bilgiler.....</b>	<b>161</b>
<b>Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Ait Bilgiler .....</b>	<b>161</b>
<b>Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Ait Bilgiler .....</b>	<b>162</b>
<b>Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Ait Bilgiler .....</b>	<b>162</b>
<b>Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerine Ait Bilgiler .....</b>	<b>163</b>
<b>Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Ait Bilgiler .....</b>	<b>163</b>
<b>Tablo 4.7. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Önem Dereceleri.....</b>	<b>163</b>
<b>Tablo 4.8. Çalışılan Kuruma Göre Psikolojik Sermaye Boyutları.....</b>	<b>164</b>
<b>Tablo 4.9. Yaşa Göre Psikolojik Sermaye Boyutları .....</b>	<b>165</b>
<b>Tablo 4.10. Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye Boyutları.....</b>	<b>166</b>
<b>Tablo 4.11. Medeni Duruma Göre Psikolojik Sermaye Boyutları .....</b>	<b>166</b>
<b>Tablo 4.12. Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sermaye Boyutları .....</b>	<b>167</b>
<b>Tablo 4.13. Kıdeme Göre Psikolojik Sermaye Boyutları .....</b>	<b>168</b>
<b>Tablo 4.14. Mesleki Bağlılık Düzeyinin Önem Dereceleri .....</b>	<b>169</b>
<b>Tablo 4.15. Çalışılan Kuruma Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi .....</b>	<b>169</b>
<b>Tablo 4.16. Yaşa Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi.....</b>	<b>170</b>
<b>Tablo 4.17. Cinsiyete Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi .....</b>	<b>171</b>
<b>Tablo 4.18. Medeni Duruma Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi.....</b>	<b>171</b>
<b>Tablo 4.19. Eğitim Durumuna Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi.....</b>	<b>172</b>
<b>Tablo 4.20. Kıdeme Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi.....</b>	<b>173</b>
<b>Tablo 4.21. Bireysel Kariyer Planlaması Basamaklarının Önem Dereceleri....</b>	<b>174</b>
<b>Tablo 4.22. Çalışılan Kuruma Göre Bireysel Kariyer Planlaması.....</b>	<b>174</b>

<b>Tablo 4.23. Yaşa Göre Bireysel Kariyer Planlaması .....</b>	<b>175</b>
<b>Tablo 4.24. Cinsiyete Göre Bireysel Kariyer Planlaması.....</b>	<b>176</b>
<b>Tablo 4.25. Medeni Duruma Göre Bireysel Kariyer Planlaması .....</b>	<b>177</b>
<b>Tablo 4.26. Eğitim Durumuna Göre Bireysel Kariyer Planlaması .....</b>	<b>178</b>
<b>Tablo 4.27. Kıdeme Göre Bireysel Kariyer Planlaması .....</b>	<b>179</b>
<b>Tablo 4.28. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisinin Bireysel Kariyer Planlaması ile İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi .....</b>	<b>180</b>
<b>Tablo 4.29. Tek Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi .....</b>	<b>183</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Rekabet Avantajı için Sermaye Türleri .....	14
Şekil 1.2. Psikolojik Sermaye Boyutları.....	26
Şekil 3.1. Kariyer Geliştirme Aşamaları.....	111
Şekil 3.2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci Basamakları.....	131
Şekil 4.1. Araştırmanın Metodolojik Süreci.....	153
Şekil 4.2. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi .....	183
Şekil 4.3. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi.....	185

## GİRİŞ

Örgütler, çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi-çıkıtı alışverişinde bulunan, açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedir. Örgütler bu kapsamda ele alındıklarında, onları etkileyen ve değişmelerine neden olan çok çeşitli etmenlerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Değişim günümüzde etkilerinden kaçılması zor olan, süreklilik gösteren, belirgin bir şekilde gerçekleşen ve etkileri sınır tanımayan olgulardan biri olarak görülmektedir.

Örgütlerin özellikle çağı yakalamak, yapısal devamlılığını sağlamak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek amacıyla en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu en etkili biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bu unsurun etkili bir şekilde örgütlerde kullanılmasında örgütsel psikoloji önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel psikoloji, çalışan bireyin sorunlarını çözümlenerek mutlu ve verimli bir insan modelini amaçlamaktadır. Psikoloji bilimi de insan davranışlarını inceleme yönüyle örgütsel psikolojiye yardım etmektedir. Örgütsel psikoloji çalışma hayatındaki insanı konu almaktadır.

Örgütlerde verimliliği ve rekabeti etkileyen en önemli faktörün insan olduğu gerçeği; motivasyon, işgören tatmini, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık, psikolojik sermaye, kariyer planlaması gibi kavramların önemini giderek artırmaktadır. Dolayısıyla örgütler, rekabetliklerini ve verimliliklerini artırmak için çalışanlarına giderek daha fazla önem ve değer vermeye başlamaktadır. Çalışanların çalışma hayatlarının iyileştirilmesi bir gereklilik haline gelmektedir. Çalışanların örgüt içinde sürdürdükleri mesleki doyum ve dolayısıyla da yaşam doyumunu için örgüt ve yöneticiler, örgütsel davranış alanında pek çok iyileştirme ve geliştirme yöntemi uygulamaya başlamaktadırlar. Bu iyileştirme ve geliştirme yöntemlerinden bir tanesi de pozitif psikoloji bilimidir.

Pozitif psikoloji, bireylerdeki olumsuzlukların iyileştirilmesinden ziyade bireylerin mutluluğu için de önemli olan ve onların bireysel gelişimlerine katkısı olan bir yaklaşımdır. Pozitif psikoloji bilimine bağlı olarak oluşan pozitif örgütsel davranış akımı da örgütsel davranış yazınında yerini almaktadır. Çalışma hayatındaki

bireylerin mesleki yaşantılarında huzurlu, mutlu ve etkin yer almalarında, onların psikolojik sermayelerinin rolü büyük olmaktadır. Psikolojik sermaye, çalışanların örgüt içerisinde olumlu davranışlarının gelişmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Psikolojik sermaye, bireyin pozitif psikolojik durumunu ve gelişimini ifade etmektedir. Bireyin bu pozitif psikolojik durumu ve gelişilebilir özellikleri ise öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik olarak ele alınmaktadır. Psikolojik sermaye boyutlarının çalışmada etkin olarak yer alması, bireyin mesleki bağlılığı ile ilişkilendirilmektedir.

Örgüt çalışanlarının, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak dinamik bir yapıda olması, kendi amaçlarına ulaşabildikleri oranda örgütsel amaçlar için çalışmaları ve bu nedenle çalışanların veriminin artırılabilmesi açısından mesleki amaçlarını benimsemesi ve mesleki bağlılığın artırılması günümüzde yönetim ve davranış bilimlerinin popüler konuları arasına girmiştir. Mesleki bağlılık, örgütün ve mesleğin etkinliğinde etkin bir şekilde rol alarak mesleğini devam ettirmektir. Mesleğine bağlılık, bireylerin yaptıkları mesleği anlamlı bulmasına yardımcı olarak, meslekte kalma istekliliğini artırmaktadır. Mesleğine bağlılık seviyesindeki güçlülük, bireylerin hem örgüt hem de mesleki gelişimlerine büyük etkisi bulunmaktadır. Bireylerin mesleklerine olan bağlılıklarında da Meyer vd.'nin üç boyutlu -devam, duygusal ve normatif bağlılık adında adlandırdığı boyutları çerçevesinde- bağlılık şeklinde ölçülmektedir. Bağlılığın, bu bileşenlerinin önemi ölçüsünde meslekte devam durumu belirlenmektedir. Bireyin bu bileşenlerinden duygusal olarak bağlılığı en çok istenen bağlılık türüdür. Bireyin mesleğine sergilediği bu bağlılık düzeyleri çerçevesinde mesleki gelişimini gerçekleştirmekte ve bu doğrultuda kariyerini planlamakta ve uygulamaktadır.

Kariyer Planlama, bireyin mesleki yaşamında arzuladığı sonuçları başarması için amaçların belirlenmesini içermekte ve bireylerin daha mutlu ve mesleklerinde daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Böylece kariyer planlaması bireylerin kendi geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan bireyler yaratmasına yardımcı olmaktadır. Kariyer planlamasının bu yararlarından hareketle birey bir kariyer seçimi yapmaktadır. Birey kariyer seçimi sonucunda tatmin sağlamışsa,

seçilen kariyerde –meslekte– devam etmekte, aksi takdirde süreç yeniden başlamaktadır.

Çalışma hayatındaki değişimle birlikte örgütsel davranış alanında pozitif psikoloji yerini almaya başlamaktadır. Bireylerinin pozitif psikolojik durumunu ifade eden psikolojik sermaye ile bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla edindikleri mesleklerine önem vermeleri olarak tanımlanan mesleki bağlılık arasındaki ilişkilerde bireylerin kariyer planlamalarına etkileri, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu bakımdan, ilk bölümde, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarına yer verilerek, pozitif örgütsel davranış akımı doğrultusunda öne çıkan psikolojik sermaye, kavramsal olarak ele alınmakta, konu ile ilgili yazınsal çalışmalar derlenerek, bileşenleri olan özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik üzerinde durmak ve bu bileşenleri geliştirebilmek için örgütlerin uygulayabileceği yöntemler sunulmaktadır. Bu bağlamda günümüz değişen çalışma koşulları çerçevesinde pozitif psikoloji sermaye tüm yönleriyle anlatılmaya ve önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır. Pozitif psikoloji sermaye boyutları araştırma için oluşturulacak modelin oluşturulmasında ve araştırma ile ilgili elde edilecek bulguların derlenmesinde de temel oluşturmaktadır.

İkinci bölümde, mesleki bağlılık konusu kavram olarak anlatılarak, mesleki bağlılık bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık kavramlarına değinilmektedir. Literatür araştırması eşliğinde, mesleki bağlılığı etkileyen etkenler, mesleği bağlılığın diğer kavramlarla ilişkisi ve örgütsel sonuçları anlatılmaktadır. Mesleki bağlılık kavramı ve bileşenleri, araştırma modelinin, model oluşturma ve araştırmanın yürütülmesi çerçevesinde yazınsal olarak derlenmektedir.

Üçüncü bölümde, kariyer planlaması konusu temel alınarak, kariyer kavramı ile ilgili genel bilgiler verilmektedir. Kariyer kavramı ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra, kariyer geliştirme ve kariyer planlaması kavramlarına değinilmektedir. Literatür araştırma eşliğinde, kariyer planlamasının tanımı, sistemleri, amaçları, bireysel ve örgütsel faydaları, bireysel ve örgütsel kariyer planlama basamakları, bu konuda bireyin ve kurumun rolleri, kariyer planlama araçları ve bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi konularına değinilmektedir. Kariyer

planlama süreci basamakları araştırma modelinin, model oluşturma ve araştırmanın yürütülmesi çerçevesinde yazınsal olarak derlenmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümü “Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, hipotezleri anlatılmaktadır. Uygulama kısmında ise anket tekniğinden yararlanılarak, anket uygulamasının sonuçları üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise, kuramsal inceleme ve uygulama bulguları doğrultusunda değerlendirmeler yapılmakta ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA PSİKOLOJİK SERMAYEYE GENEL BAKIŞ

21. yüzyıl büyük bir değişimin ve dönüşümün yaşanacağı bir dönemeç olmakta ve değişim hızlanarak devam etmektedir (Luthans vd, 2007b: 3; Baltaş, 2001: 207). Bu değişim çalışma yaşamına da etki etmektedir. Çalışma yaşamının birey için ifade ettiği önem arttıkça genel yaşamdan beklentiler meslek yaşamına da taşınmaktadır. Meslek, artık bireyler için kendini geliştirme ve gerçekleştirme için önemli bir sosyal çevre olarak görülmektedir. Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm örgütlerde yönetimin başarısı örgütü amaçlara ulaştırma derecesi yani, yönetsel etkinlikle ölçülmektedir. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise, insan gücü etmenini, amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirmektedir (Met, 2010: 889). Çünkü, rekabetin globalleştiği, bilgi ve teknolojinin sınır tanımadan değiştiği bir dünyada, örgütlerin rekabette üstünlük sağlayabileceği tek konu insan kaynakları olmaktadır (Baltaş, 2001: 199).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde bireylerle ilgili süreçlerin geliştirilmesi, uygulanması, değerlendirilmesi, stratejiler üretilmesi ve metotların değerlendirilmesi olarak açıklanabilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları örgütlerde, insan kaynakları yönetimi ile ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi gibi pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji de örgütlerde uygulanabilmekte ve geliştirilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 9). Bu çerçevede insan kaynakları ve örgütsel davranış konularında yer alan pozitif psikoloji hareketi çerçevesinde, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye kavramları çalışanlar ve örgütler açısından önem arz etmektedir (Avey vd., 2008: 112). Pozitif örgütsel davranış, ölçülebilen, yönetilebilen ve psikolojik sermayenin bileşenlerini oluşturan; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık üzerinde durmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 143). Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde psikolojik sermaye kavramı ayrıntılı bir biçimde ele alınmadan önce pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramlarına değinilmektedir.

### **1.1. Çalışma Hayatında Değişim ve Psikoloji Bilimine Etkisi**

Çalışma hayatında teknolojik ve ekonomik değişmelerin ortaya çıkardığı sorunlar ve bu sorunları çözmek amacıyla ortaya atılan görüşlerin uygulanmaya konması çalışanların başarılarını azaltmaktadır. Buna karşılık ilk defa zeka, kişilik ve yetenek belirleyici testlerle daha nitelikli personel bulma çabası ile sanayide psikolojik uygulamalara başlanmıştır. 20. Yüzyılın başlarında başlayan psikoloji bilimi örgütlere uygulanması girişimleri büyük ölçüde gelişim göstermiştir (Eren, 2000: 10; Shahnawaz, 2009: 78).

Psikoloji bilimi, bireyin negatif duygu durumlarına odaklanarak olumlu bireysel büyüme ve gelişme için bireyin bilişsel süreçler ve davranışlarına (klinik perspektif çerçevesinde) yoğunlaşmıştır (Malone, 2010: 3). Bilimsel yönetim anlayışının ilk dönemlerinde, bireyin ve örgütün etkinliğine zarar veren sadece güçlü negatif duygular üzerinde durulmaktadır ve negatif durumlar pozitif durumlara göre bireyler ve örgütler açısından daha çok ilgi çekmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009: 96; Luthans vd., 2007b: 8). Yöneticiler bireylerin bu negatif duygu durumlarını çalışma hayatından uzaklaştırmak için çaba sarfetmeleri gerektiğine inanmaktadırlar. Çünkü, bu negatif duyguların bireylere ve örgütlere zarar verdiğini düşünmektedirler (Met, 2010: 889). Daha sonra yöneticiler ve örgütler, yaptıklarının yanlış olduğu ve duyguların çalışma hayatından ayrı düşünülmediğini fark ederek ve -bunun sonucunda da- rekabet edilebilirliklerini artırabilmek için çalışanlarına giderek daha fazla önem ve değer vermektedirler. Bunun sonucunda yöneticiler ve örgütler çalışanların örgüt içinde sürdürdükleri çalışma ortamını iyileştirip çalışma doyumunu ve dolayısıyla yaşam doyumunu sağlamak amacıyla pek çok iyileştirme ve hatta geliştirme yöntemi uygulanmaya başlanmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 119). Bu iyileştirme ve geliştirme yöntemlerinden bir tanesi de pozitif psikoloji biliminin örgütlerde yer almasıdır (Shahnawaz, 2009: 78).

Önceleri genelde başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışının karanlık yönünü araştırmakta olan psikoloji bilimi (Keleş, 2011; 345), pozitif psikoloji akımı doğrultusunda psikoloji biliminin sadece olumsuzlukları onarıcı bir işlevi olmasının yeterli olmadığını, bunun yanı sıra bireylerin mutluluğu

için kritik olan olumlu özelliklerin geliştirilmesi açısından da çok önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır (Bal, 2009: 546). Pozitif psikoloji bilimi, bireysel davranışları inceleyen bunların süreçlerini (algılama, yargılama, düşünme, güdüleme, tutum oluşumu v.b.) ve nedenlerini saptamaya çalışan ve nihayet bireyler arasındaki farklılıkları ortaya koyan bir bilim dalıdır. Pozitif psikoloji daha çok bireyin bilinçli bir şekilde çevresi ile ilişkilerde bulunmasını ve bunlarla ilgili psikik süreçleri kapsamaktadır (Eren, 2000: 3). Pozitif psikoloji ailelerin, örgütlerin, grupların, bireylerin içinde ne olup bittiğini yanlışları anlamaya çalışmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 105). Ayrıca, tedavi etmenin sadece yanlış olanı düzeltmek olmadığını, aynı zamanda doğru olanı inşa etmenin gerektiğini savunarak psikolojinin olumsuz olayları onarmakla ilgili olan bakış açısını pozitif özellikler inşa etmeye doğru kaydırması gerekliliğini ifade etmektedir. Yani “psikoloji sadece hastalıkları, zayıflıkları ve hasarı inceleyen bir bilim değildir; psikoloji aynı zamanda güçlü yönleri ve erdemleri de incelemektedir (Kümbül Güler, 2009: 121). Dolayısıyla klinik psikoloji, psikoloji alanında ruhsal hastalıklar ve kişilik bozuklukları tanı ve tedavisinde mükemmel bir şekilde ilerleme kaydetmektedir (Gable ve Haidt, 2005: 105).

Pozitif psikoloji bilimindeki bu gelişim özellikle son beş yılda yaşanan gelişmelerle ilgili ve amacı insan potansiyelini hayata geçiren bir örgüt sistemi yaratmak olmaktadır (Keleş, 2011: 345). Bu sistem ile çalışanların yaratıcılığının ve enerjisinin en üst düzeyde işe yansımını sağlamak, 21. yüzyılda ayakta kalmanın “kritik başarı faktörü” olmaktadır (Baltaş, 2001: 199). Bu amaca yönelik çalışmalara ağırlık veren pozitif psikoloji ve onun tetiklediği pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye akımı özellikle son yıllarda insan kaynakları alanındaki akademik ve sektörel faaliyetlerin de gündemini oluşturmaktadır. Bu akım, çalışanları örgütsel verimliliğin bir aracı olarak gören pragmatist yaklaşımın aksine; bireylerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini ana amaç olarak ortaya koymaktadır (Bal, 2009: 546).

## 1.2. Pozitif Psikoloji Kavramı ve Gelişimi

Pozitif psikoloji, her ne kadar yeni bir kavram olarak görülse de aslında çok köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte (Gable ve Haidt, 2005: 104) bu konuda bir çok tanımlamalar bulunmaktadır. Pozitif psikoloji kavramı ile yapılan tanımlamalara bakıldığında; Willams James'in (1902) "Healthy Mindedness (Sağlıklı Zihinler)" Allport (1958), "pozitif insan karakteristikleri", Cowan'ın "adölesanlar ve çocuklar üzerinde dayanıklılığı-esnekliği", Maslow (1968)'un "hasta insanlar yerine sağlıklı insanlar" gibi tanımlamalardır (Aktaran: Linley vd., 2006: 5; Gable ve Haidt, 2005: 104). Bu tanımlamalar ışığında pozitif psikoloji akımı doğmaktadır (Luthans, 2002: 58).

Pozitif psikoloji akımı, psikolojinin gelişmesinde bir dönüm noktasıdır (Linley vd., 2006: 3). Bu akıma bakıldığında, pozitif psikoloji kavramını ilk defa Maslow'un kullandığı görülmektedir. Maslow, ilk defa, insan potansiyelini pozitif yöntemlerle araştırmaya çalışmaktadır (Met, 2010: 893; Maslow, 1954: 350). Maslow, pozitif psikolojinin temelini hümanistik psikolojiye dayandırmaktadır. Hümanistik psikolojinin, sağlıklı ve yaratıcı bireylerin incelenmesi üzerine kurulması gerektiğine inanmakta ve kendini gerçekleştirmiş bireylerin yaşam biçimine yansımaya değinmektedir (Met, 2010: 890). Dolayısıyla pozitif psikolojinin hümanistik psikolojiyle ortak ilgi ve amaçlara sahip olduğu (Linley, 2006: 4) ve hümanistik psikolojinin ilk olarak 1950'lerde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Hümanistik psikolojinin gelişmesinde varoluşçuluk ve fenomenolojik yaklaşım önemli etki yapmaktadır. Bununla birlikte, fenomenoloji, hümanist hareket üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Çünkü, varoluşçuluk aşırı derecede kötümser olma anlamındadır (Met, 2010: 890).

Pozitif psikoloji akımının gelişimi -esas itibariyle- 2. Dünya Savaşı öncesi ve sonrası egemen anlayışın karşılaştırılması ile daha iyi anlaşılmaktadır (Luthans vd., 2007b: 8; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 28). 2. Dünya Savaşı öncesinde psikolojide pozitif psikoloji, sadece akıl hastaları ile ilgilenmek yerine psikolojinin unuttuğu (Luthans ve Youssef, 2004: 151) üç misyonu gerçekleştirmekle görevli olduğu düşünülmektedir. Bunlar, zihinsel hastalıkların iyileştirilmesi (Linley, 2006: 4;

Luthans vd., 2007b: 8; Luthans, 2002: 58), bireylerin yaşamının daha anlamlı, daha verimli kılınması ve bireylerdeki potansiyelin açığa çıkarılması şeklindedir (Linley, 2006: 4; Luthans ve Youssef, 2004: 151; Luthans vd., 2007b: 8; Luthans, 2002: 58). Ancak 2. Dünya Savaşı bittiğinde bireylerin psikolojik tedavilerin gerekliliği ortaya çıkmakta ve psikolojinin diğer üç misyonu pahasına büyük miktardaki kaynaklar hasar denetimine ve zayıflıkların düzeltilmesine ayrılmaktadır. Hatta bu savaş modeli nedeniyle bireylerin güçlü yanlarının geliştirilmesi ve psikolojik sorunlar oluşmadan önce önlenmesi oldukça eksik kalmakta (Keser ve Yılmaz, 2009: 96; Luthans vd., 2007b: 8), bireylerde dayanıklılığın oluşturulmasına yeterince dikkat edilmemekte ve bireylerin pozitif özelliklerini yaşamda değerli kılmak önemli olmaya başlamaktadır (Luthans, 2002: 58).

Seligman -2. Dünya Savaşı öncesinde-, psikolojinin ihmal edildiğini görmekte ve pozitif psikolojiye yönelmektedir (Linley, 2006: 4). Bu yönelmeyle Seligman'ın liderliğinde ortaya atılan pozitif psikoloji akımı (Brandt vd., 2011: 269; Özkalp, 2009: 492), psikolojinin sadece olumsuz ve patolojik davranışlarını inceleyen düşünce mantığına bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Özkalp, 2009: 492). Seligman, psikoloji bilimin insanın normal olmayan yönleri üzerinde durduğunu, güçlü, olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalıştığını söz ederek psikoloji bulgularının bireyleri nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmek amacıyla kullanılması gerektiğini vurgulayarak pozitif psikoloji kavramının kullanılması gerektiğini söylemektedir (Met, 2010: 891).

Pozitif psikoloji, bireylerin gelişen veya optimal olmayan işleyişine katkıda bulunan süreçler ve çalışma koşullarıdır (Gable ve Haidt, 2005: 104). Buradaki amaç, hayattaki en iyi şeylerden bazılarını anlayabilmek ve çalışma yaşamındaki kötü şeylerden uzak durmayı başarmaktır (Luthans, 2002: 58). Yani, hayatın olumsuz ve istenmeyen yönlerini reddetmek, görmezden gelmek değildir. Pozitif psikoloji alanında çalışan bireyler, bireylerin sıkıntılarının, bencilliklerinin, işlevsel olmayan aile sistemlerinin ve etkili olmayan örgütlerin tamamen farkında olmaktadır. Yani, bireylerin nasıl mutlu olduklarını, nasıl özgeci davranışlar sergilediklerini ve nasıl

sağlıklı aileler ve örgütler oluşturabildiklerini sağlamaya çalışmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 105).

Seligman vd., pozitif psikolojiyi açıklarken pozitif psikolojiyi üç aşamalı olarak ele almaktadırlar. Bunlar değer verilen öznel deneyimler, olumlu bireysel özellikler ve sivil erdem ve örgütlerin bireyleri daha iyi bir vatandaşlık davranışlarına yönlendirmeleri olarak sıralanmaktadır (Özkalp, 2009: 492).

1. Değer verilen öznel deneyimler: Bireylerin psikolojik gücü için yapılan araştırmalar, pozitif psikolojiyi güçsüzlükten ziyade çalışan bireyin psikopatoloji odaklı görüntüsüne bir tepki olarak belirlemektedir (Şimşek, 2009: 505). Pozitif psikolojinin alanı, subjektif deneyimleri yani anlamlı bireysel duyguları değerlendirmektir. Yani, pozitif psikoloji geçmişte, iyi olma, memnuniyet, iş tatmini; gelecekte, umutlu ve iyimser olma; şimdi ise, sağlık ve mutluluk anlamındadır (Linley, 2006: 5).

2. Olumlu bireysel özellikler: Bireylerin sevgi ve mesleğe olan bakış açıları, cesaretleri, bireylerarası becerileri, duygusallık ve hassasiyet durumları, azim, bağlılık, orijinallik, geleceğe dönük olma, tinsellik, yüksek beceri ve bilgelik gibi özellikleri pozitif sermayeleri ile açıklanmaktadır.

3. Sivil erdem ve örgütlerin bireyleri daha iyi bir vatandaşlık davranışlarına yönlendirmeleri: Bireylere sorumluluk, yetiştirme veya eğitim, altuzunluk, toplumsallık, ılımlı ve ölçülü olma, tolerans ve iş etiği gibi davranışların kazandırılması örgütler açısından önem arz etmektedir (Özkalp, 2009: 492). Pozitif psikoloji, Seligman'dan günümüze kadar uzanmakta ve bu konuda yapılan çalışmalar hala devam etmektedir. Washington da Amerikan psikologların -yeni milenyum da- spesifik konusu pozitif psikoloji olmaktadır (Linley, 2006: 4). Pozitif psikoloji beraberinde -güçlü ve pozitif dayalı yönetim şeklindeki uygulamalarda- yerini alan beraberinde iki ilgili akımı yönetime kazandırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 151). Bu iki akımın, -örgütsel davranış alanında pozitif psikoloji incelendiğinde- pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine olduğu görülmektedir (Avey vd., 2008: 112).

### 1.3. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı

Pozitif psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının geliştirilmesinde köprü görevindedir (Luthans vd., 2010: 42). Pozitif psikolojinin örgütsel alana yansması pozitif örgütsel davranış şeklinde olmaktadır (Luthans, 2002: 59). Pozitif psikoloji akımının örgüt ortamına yansması iki alt akım ile kendini göstermektedir. Bunlardan biri, Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu olup, Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülmektedir. Bu akım, kriz ve olumsuz koşullarda örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkinliğini sürdürebilmesi için pozitif örgütsel özellikleri vurgulamaktadır (Kümbül Güler, 2009: 122). Çünkü, örgütsel davranış alanında geleneksel kaynakların ve çözümlerin yetersiz kalması ve bu yetersizlikleri belirlemek ve negatif durumlar yerine daha proaktif ve pozitif yaklaşımları vurgulamak, bireyin ve örgütün güçlü yönleri üzerinde durmaya çalışmak bir gereklilik olmaktadır (Met, 2010: 889). Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış, bilimsel temeli olumlu düşüncenin örgütlerde uygulanması için bir ön koşul durumuna gelmektedir (Luthans vd., 2007b: 10). Bu akım doğrultusunda pozitif örgütsel davranış öncelikli olarak şefkat, erdem ve bağışlayıcılık gibi kavramlara odaklanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735).

İkinci alt akım, Luthans başta olmak üzere Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülen pozitif örgütsel davranış kavramıdır (Kümbül Güler, 2009: 122). Bu akım pozitif örgütsel davranış alanının kurucularından olan Luthans'ın önderliğinde başlamaktadır (Nelson ve Cooper, 2009: 77). Pozitif örgütsel davranış, insan kaynağında var olan olumlu gücü, psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak örgütte performansta iyileştirmeleri hedefleyen yaklaşımdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736).

Pozitif örgütsel davranış alanındaki yazınlara bakıldığında güçlendirme temelli ve olumlu psikolojik kapasiteye dayalı olan pozitif örgütsel davranışın belirli kriterlere sahip olduğu görülmektedir. Bu kriterler belirli bir teorik temele ve araştırmaya dayalı olması, geçerli ölçüm kriterlerine sahip olması, örgütsel davranış alanına özgü olması, gelişime açık olması, performans üzerinde pozitif etkiye sahip

olması gerekmektedir. Bu kriterler şu şekilde sıralanmaktadır (Luthans vd., 2006: 388; Özkalp, 2009: 492; Luthans ve Jensen, 2005: 305; Kümbül Güler, 2009: 123):

1. Pozitif örgütsel davranışın belirli bir teorik temele ve araştırmaya dayalı olması gerekmektedir: Pozitif örgütsel davranış, performans gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir, pozitif yönelimi olan insan kaynaklarının güçlü yanları ve psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan bilimsel çalışmaları kapsaması gerekmektedir (Kümbül Güler, 2009: 123).

2. Pozitif örgütsel davranışın, geçerli ölçüm kriterlerine sahip olması gerekmektedir: Pozitif örgütsel davranışı, pozitif yönlü insan kaynakları etkinlikleri ve günümüz iş ortamındaki ölçülebilen, geliştirilebilen ve performans geliştirme için etkin bir şekilde yönetilebilen psikolojik yeteneklerin uygulanması ve çalışılması olarak tanımlanmaktadır (Nelson ve Cooper, 2009: 77; Luthans, 2002: 59).

3. Pozitif örgütsel davranışın, örgütsel davranış alanına özgü olması gerekmektedir: Pozitif örgütsel davranış akımı, çalışanların örgüt içerisinde mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürmeleri amacıyla yola çıkarken, özellikle çalışanların örgüt içerisinde olumlu davranışlarının gelişimine katkı sağlamayı hedefleyen bir anlayış içerisinde olduğu görülmektedir (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2010: 766; Bal, 2009: 546). Örneğin, olumlu etkilik, olumlu pekiştirme gibi davranışlar (Luthans vd., 2006: 388).

4. Pozitif örgütsel davranışın, gelişime açık olması gerekmektedir: Geleneksel örgütsel çalışmalardan farklılaşan pozitif psikoloji ve olumlu örgütsel davranış bireyin örgüt içerisindeki durumunu en iyiye ulaştırmayı hedeflemektedir. Gelişmekte olan bu alan kendine güven, umut, çabuk iyileşebilme, iyimserlik, psikolojik ve sosyal anlamda sağlıklı olabilmek için hedeflerden tatmin olma gibi olumlu duygulara sahip olunması yönünde insan yaşamı ve faaliyetlerinin gelişimini desteklemektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 735).

5. Performans üzerinde pozitif etkiye sahip olması gerekmektedir: Bu kriter olumlu örgütsel davranışı, pozitif psikolojiden ayıran veya farklılaştıran bir kriteri ifade etmektedir. Çünkü pozitif örgütsel davranış, işyerinde pozitif psikoloji



kapasitesi kullanarak iş performansını özellikle yönetici ve liderlerin performanslarını arttırmayı hedeflemektedir.

Pozitif örgütsel davranış konusunda bir diğer yazın çalışmasına bakıldığında ise Campbell, sağlıklı örgütler kurmak ve bireyler yetiştirmek amacıyla pozitif örgütsel davranış alanında üç boyutlu model (hem bireysel hem örgütsel alanda olmak üzere) sunmaktadır. Bu modelin temel nitelikleri ise şöyledir. İlk olarak bireyin önde gelen bir yaşam amacının olması gerekmektedir. Daha sonra bireyin başkaları ile kaliteli ilişkilerinin varlığı ve bireylerin pozitif özsaygının (kendini önemseme) ve uzmanlık rolünün bulunması gerekmektedir (Nelson ve Cooper, 2009: 78). Çalışanlar bu gibi niteliklere sahip olmak için içinde buldukları ortamla ilişki ve alışverişlerini yorumlayarak kendi kimliklerini değerlendirmektedirler. Etkileşimlerini de bu sosyal kimlik aracılığıyla sürdürmekte, yaptıkları işle kurdukları bağlantı doğrultusunda psikolojik bir tutum geliştirmekte ve bunun sonucunda davranış ortaya koymaktadırlar. Çalışanlar, bireysel farklılıklarına rağmen çalışma koşullarına ve sosyal ortama uyum sağlayarak kendilerine özgü psikolojik tutumlar oluşturmaları ve davranışlarını ve alışverişlerini de bu tutumlar aracılığıyla şekillendirmektedirler (Uslu, 2010: 807). Çalışanlar bu tutumlarını örgütlerinde, mesleklerinde ve yaşamlarında psikolojik sermayeleri doğrultusunda oluşturmaktadırlar (Avey vd., 2008: 112).

#### **1.4. Psikolojik Sermaye Kavramı**

Günümüzün bakış açısını vurgulayan psikolojik sermaye kavramı çalışma hayatında kullanılmaya başlanmıştır (Luthans vd. 2004: 46). Psikolojik sermaye geleneksel ekonomik, beşeri ve sosyal sermayeden farklı kendine özgü bir kavramdır (Brandt vd., 2011: 269). Psikolojik sermaye unsurlarını (özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) kullanarak “ben kimim” sorusuna cevap vermektedir (Luthans vd. 2004: 46). Psikolojik sermaye, insanın güçlü, olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalışarak insanların nasıl daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmeyi amaçlamaktadır. Bu kavram, iş verimi ve performansı artırmada iş dünyasının dikkatini çekmektedir (Met, 2010: 889). Psikolojik sermaye çalışmanın ilerleyen aşamalarında daha detaylı incelenmektedir.

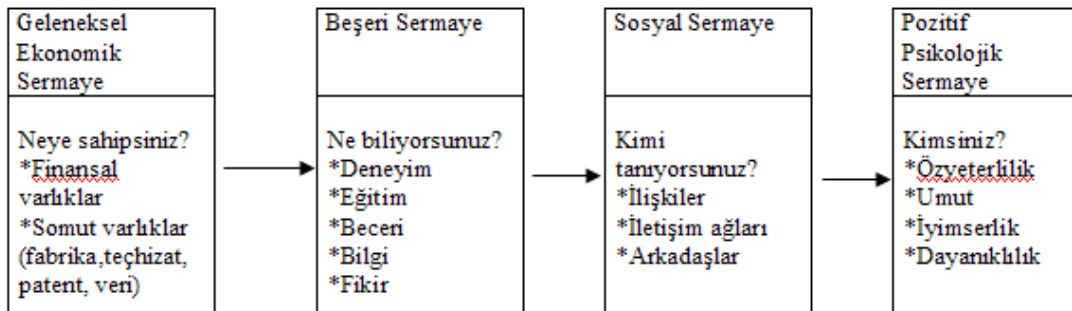
Pozitif psikoloji kavramı çerçevesinde incelenen psikoloji sermaye kavramı anlatılmadan önce, örgütlerin rekabet edilebilirliklerini etkileyen sermaye türlerinden kısaca bahsetmekte yarar bulunmaktadır.

#### 1.4.1. Rekabet Avantajı İçin Sermaye Türleri

Çalışma hayatında günümüzde yaşanan değişimle birlikte, örgütlerin rekabetçi avantaj sağladıkları sermaye türleri de değişime uğramıştır. Finansal, fiziksel, teknolojik sermaye gibi artık geleneksel olarak nitelendirilebilecek sermaye türleri sürdürülebilir rekabetçilik için gerekli olsalar da, yeterli ve ideal kaynaklar olarak görülmemektedir. Bu durum günümüzde bir çok yönetici tarafından olumlu olarak algılanmayabilmektedir. Çünkü söz konusu sermaye türleri girdi ve çıktı açısından rahatça değerlendirilebildiği için, bunlarla ilgili sonuçlarının izlenmesi ve karşılaştırma yapılabilmesi mümkün olmamaktadır. Ancak rekabet denkleminde insan faktörünün eklenmesiyle, uzun süredir örgütlerin sahip olduğu bu düşünce sistemi sarsılmaya başlanmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 123).

Örgütlerin rekabet edilebilirliklerini etkileyen sermaye türleri, geçmişten günümüze değin bir değişim içerisindedir. Bunlar aşağıdaki Şekil 1.1’de gösterilmektedir.

Şekil 1.1. Rekabet Avantajı için Sermaye Türleri



**Kaynak:** Luthans vd., 2004: 46.

Şekil 1.1. incelendiğinde, rekabet avantajı için gerekli olan sermaye türleri bulunmaktadır. Ekonomistler refah ve ekonomik büyümenin sağlanmasında eğitim ve uzmanlığın rolünü anlatmak için ekonomide uzun süredir yerleşmiş bir kavram

olan “sermaye” kavramını kullanmaktadırlar (Özyakışır, 2011: 48). Bu sermaye türlerini incelendiğinde bunların ekonomik sermaye, beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye olduğu görülmektedir. Beşeri sermaye (ne biliyorsun), sosyal sermaye (kimi biliyorsun), psikolojik sermaye (kimsiniz), bir yatırım ve kalkınma yani ekonomik/mali sermaye (neye sahipsiniz) sorularına cevap vermektedir (Luthans vd., 2005: 253; Luthans vd., 2004: 46; Çetin, 2011: 374). Ekonomik sermaye, örgütün finansal varlıklarını ve somut varlıklarını (Luthans vd., 2004: 46); psikolojik sermaye, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramlarını; geniş çapta tanınan beşeri sermayesi, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini; ve sosyal sermaye ise, çalışanların iletişim ağları ve ilişkilerini kapsamaktadır (Avey vd., 2009: 678). Bu sermaye türlerine aşağıda daha geniş yer verilmektedir.

#### **1.4.1.1. Ekonomik Sermaye Kavramı**

Geleneksel ekonomik sermaye tipik bir şekilde finans ve maddi kaynakları (Brandt vd., 2011: 269) içermektedir. Geleneksel ekonomik sermaye, örgütün performansını belirleyen en önemli unsur olarak dikkate değer bir sermaye türüdür (Kümbül Güler,, 2009: 124). Ekonomik açıdan sermaye, kendisi de bir üretim süreci sonunda yaratılmış olan ve üretimde kullanılan mal ve değerlerdir. Sermaye kavramı ayrıca, yaratılmış ve yaratılmaya hazır para, yatırımdan elde edilecek gelirin bugünkü değeri, toplam varlıkların gerçek veya parasal değeri anlamında kullanılmaktadır (ekonomi sözlüğü, 1999: 354). Dolayısıyla sermaye denildiğinde, ilk akla gelen, üretimde kullanılan makine, teçhizat, para ve diğer maddi kaynaklar düşünülmektedir (Luthans vd., 2004: 46). Ancak günümüzde yöneticiler, sadece elle tutulur kaynak sahipliğine verilen önemi aşarak örgüt içinde çalışan bireylerin özelliklerinin de oldukça önemli olduğunu iddaa etmektedir. Öyleki Mikrossoft’un kurucusu Bill Gates “bu şirketin en önemli sermayesi her gece kapıdan çıkıp gitmektedir” diyerek, beşeri sermayenin önemini oldukça net bir şekilde vurgulamaktadır (Kümbül Güler, 2009: 124).

#### 1.4.1.2. Beşeri Sermaye Kavramı

Beşeri sermayeye kavramı, 18. yüzyıl İskoç ekonomisti Adam Smith'e kadar dayanmaktadır. Fakat bu kavramın önemli bir ekonomik kavram olarak ortaya çıkması 1950'lerin sonlarında ve 1960'lı yılların başlarında olduğu görülmektedir (Özyakışır, 2011: 48). Beşeri sermaye deneyim, eğitim, beceri, bilgi, fikir unsurlarını kullanarak (Luthans, 2004: 46; Brandt vd., 2011: 269), ne biliyorsunuz? sorusuna cevap vermektedir (Luthans, 2004: 46). Dolayısıyla beşeri sermaye, geniş anlamda bireylerin genel ve mesleki eğitim yoluyla edindikleri beceri ve öğrenim ile kendi doğal yetenek ve kabiliyetlerinin bir bileşimini kapsamaktadır. Beşeri sermaye kavramını, benimsemiş olan iş dünyası ise, bu kavramı daha dar tanımlama eğiliminde olup, işgücünün bir şirketin ya da belirli bir sektörün başarısıyla doğrudan ilgili beceri ve yetenekleri olarak görmektedir (Özyakışır, 2011: 48). Beşeri sermayenin söz konusu nitelik ve faaliyetlerini oluşturan boyutları daha geniş kapsamlı olarak şu şekilde belirtilmektedir. Bunlar; iletişim, sayısal zeka, bireye ilişkin yapısal beceriler; motivasyon ve azim, öğrenmeyi öğrenme ve kendini disipline etme, yaşamsal hedefler ve ahlaki değerleri bağlamında yargılama kapasitesi, diğer insanlarla kurulan ilişkilerdeki beceriler (takım çalışması, liderlik gibi), çeşitli alanlara ilişkin diğer beceri ve nitelikler (bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerisi, sorun çözme, fiziksel beceri ve ustalık) dir (Çolak, 2010: 113). Bu bağlamda beşeri sermaye olgusu, bilgi, beceri ve bireysel yeteneklerin toplamından oluşmakta ve bu anlamda kalkınmaya önemli ölçüde yarar sağlamaktadır (Özyakışır, 2011: 48). Böylece iyi yetiştirilmiş ve beceri kazandırılmış dengeli ve sağlıklı beslenebilen insan kaynağı, üretimde verimliliği artırmakla kalmayıp, yeni teknolojik icatların rasyonel şekilde kullanılmasına da katkı sağlamaktadır (Çolak, 2010: 112).

Beşeri sermaye kavramı, bireyin üretken olarak ortaya koyabileceği tüm nitelikleri içermektedir (Özyakışır, 2011: 52) ve örgütsel stratejilerle uyumlu olduğunda ve girişimciliği desteklemede kullanıldığında performans çıktıları üzerinde önemli pozitif etkisi bulunmaktadır (Luthans vd., 2004: 45). Dolayısıyla bu konuda yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Bir örgütte beşeri sermaye unsurlarının varlığı tek başına yeterli olmamakta beşeri sermaye unsurlarının yönetilmesi de ayrıca önem arz etmektedir. Dolayısıyla etkili beşeri sermaye yönetimi kriterleri incelendiğinde, bunların seçim ve seçicilik, eğitim ve geliştirme, sosyalizasyon süreci olduğu görülmektedir. Seçim ve seçicilik, dikkatli bir insan kaynakları seçimi dikkatli bir örgütsel gelişim için gerekli bir ön koşuldur (Luthans ve Youssef, 2004: 147). Bu faaliyet örgütsel amaçlara ulaşabilmenin temel noktasıdır. Çünkü, yapılacak işin özelliklerine uygun yetenek ve nitelikteki insan kaynağı seçimi sayesinde örgütsel etkinlik artmaktadır (Eren, 2000: 4). İnsan kaynağı seçiminden sonra insan kaynaklarının eğitim ve gelişimi gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147). Eğitim, sosyo-ekonomik ihtiyaçların karşılanması için gereken nitelikli işgücünün yetişmesinde, kalkınma hedeflerine göre değişen talep yapısına uygun beceri ve bilgilerin aktarılmasında, kaynakların daha rasyonel/verimli bir biçimde kullanılmasında (Özyakışır, 2011: 60) önem arz etmektedir. Sosyalizasyon ise performans yeterlilikleri, örgüt politikaları, kullanılan dil, diğer çalışanlar, örgütsel amaçlar, değerler ve örgütün tarihi gibi öğrenme süreçleri sosyalizasyon sürecinde öğrenilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 149).

Beşeri sermayesi anlatıldığı gibi bireylerin niteliğini belirtmektedir. Fakat bireylerin niteliği belirtilirken onlara sunulan olanaklar eksik kalmaktadır. Bu noktada karşımıza sosyal sermaye çıkmaktadır. Bu çerçevede sosyal sermayeyi oluşturan yatırımlarla insan sermayesini oluşturan yatırımlar arasında temel farklılıklar olması doğal görülmektedir (Sargut, 2006: 3).

#### **1.4.1.3. Sosyal Sermaye Kavramı**

Ekonomik sermaye, bireylerin banka hesaplarında ve beşeri sermaye zihinlerinin içinde iken, sosyal sermaye bireylerin sosyal ilişkilerinin yapısına özgü olmaktadır (Seçer, 2009: 105). Bireyin ne bildiğine odaklanan, “zenginlik yaratmak için kullanılan örgütlenmiş bilgi” anlamına gelen beşeri sermayeden sonra ise, bireyin kimi tanıdığını vurgulayan sosyal sermaye önem kazanmaya başlamaktadır (Kümbül Güler, 2009: 124). Sosyal sermaye, kimi tanıyorsunuz? sorusuna cevap veren (Luthans vd., 2004: 46) iletişim ağları, ilişkiler ve arkadaşlıkları

sorgulamaktadır (Luthans vd., 2004: 46; Brandt vd., 2011: 269). Sosyal sermaye, sosyal ağlar ve normların karşılıklı ilişkisidir (Giordano ve Lindström, 2011: 1219). Sosyal sermaye; bir toplumun üretkenliğini ve sağlıklı olmasını etkileyen normlar, sosyal ağlar ve insanlar arası itibar, güven ve inanılabilirlik olarak da tanımlanabilir (Kosgeb, 2005: 7). Sosyal sermaye insan sermayesinin bağlamsal tamamlayıcısı olarak da algılanabilir. Sonuç olarak, sosyal sermaye metaforu, iyi durumda olan bireylerin daha iyi bağlantıları olduğunu anlatmaktadır (Sargut, 2006: 4).

Sosyal sermaye, sosyal ilişkilerin hem kalitesini hem de yapısını vurgulayan çok boyutlu bir kavramdır. Birey, sosyal sermaye sahibi olmak için kendi avantajının gerçek kaynağı olan diğer bireyler ile ilgilenmek durumundadır. Buna göre, sosyal sermaye temelde bireylerin ilişkilerinden kaynaklanma durumudur (Seçer, 2009: 105). Dolayısıyla sosyal sermayenin, işletme yönetiminde, siyasal bilimlerde ve sosyolojide çekirdek bir kavram olarak öne çıktığı görülmektedir (Sargut, 2006: 4).

Örgütler açısından sosyal sermayenin yönetilmesi önem arz etmektedir. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Etkili sosyal sermaye yönetimi kriterleri ve teknikleri şunlardır; açık iletişim, çapraz-fonksiyonel iş ekipleri, iş yaşam denge programlarıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 147). Buradaki bireyin sahip olduğu ilişkiler, iletişim ağının genişliği, birey için kariyer başarısı ve ücretlendirmeye olumlu etki yaparken, bireyin iş aramasına ve bulmasına da yardımcı olmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 124). Açık iletişim kanalları güvenli iletişim için anahtar rolündedir (Luthans ve Youssef, 2004: 150). Önemli olan burada mesajların en anlaşılır ve en hızlı bir biçimde iletilmesi ve iki yönlü iletişime olanak tanıyıp tanımaması durumudur (Solmuş, 2004: 137). Çapraz –fonksiyonel iş ekipleri ise, platformlar arasında örgütsel iletişim ile -entegre edilmiş ve stratejik sıraya konmuş bir şekilde- örgüt kültürü, ürünler ve hizmetlerin sağlanmasıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 151). Bu ise çapraz iletişim ile sağlanabilmektedir. Çapraz iletişim, örgüt hiyerarşisinin farklı düzeyindeki departmanların, basamaklı kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimdir (Solmuş, 2004: 135). İş yaşam denge programları denilince ise, çalışanların örgüt kaynakları çerçevesi ile sınırlı değildir. Çalışanların aileleri ve arkadaşlıkları kar kaygısı olmayan diğer örgütler ile

arasındaki ilişkilerini içermektedir. Bu denge programları çerçevesinde yapılan örgüt dışı etkinlikler iş performansı üzerine etkili olabilmektedir. Zenginleştirilmiş sosyal destek ve geliştirilmiş psikolojik iyi olma hali ile de indirekt bir şekilde ve oluşturulan bağlantılar ile de direkt bir şekilde etkileşim içerisindedir (Luthans ve Youssef, 2004: 151).

#### **1.4.1.4. Psikolojik Sermaye Kavramı**

Psikolojik sermaye kavramı literatürde sözü geçen diğer sermaye türlerinden ekonomik sermaye (finansal ve fiziksel girdiler), sosyal sermaye (kimi tanıdığını ve ilişki algılarını) ve beşeri sermayesini (bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri) kapsayan kavramlardan farklı bir kavramdır (Luthans vd., 2007b: 20; Brandt vd., 2011: 269). Sahip olunan fiziksel sermaye varlıklarının kullanımı ile deneyim, bilgi, beceri gibi beşeri sermaye varlıklarının ya da sosyal bağlantıların kullanım tercihlerinin sonuçları ile ekonomik ve özellikle sosyal alandaki sonuçları çok farklı olmaktadır. Bireyler arasında güvene dayalı olarak kurulan sosyal ağların üyelerine avantaj sağlarken üye olmayan bireylerin güven, umut, iyimserlik gibi özelliklerle ifade edilen psikolojik sermaye üzerinde olumlu etkileri bulunmakta iken tersi durumda ortaya çıkan olumsuzluklar telafisi zor toplumsal maliyetlere neden olabilmektedir (Met, 2010: 892-893). Dolayısıyla, geleneksel psikoloji insan davranışlarının olumlu yönleri üzerinde odaklanmak yerine, pozitif psikoloji bireysel özelliklerin olumsuz zararlı etkilerine karşı koruyucu hizmet vermektedir (Malone, 2010: 4).

Luthans, bireyin pozitif psikolojik durumunu “psikolojik sermaye” olarak tanımlamaktadır (Luthans vd., 2004: 47; Luthans vd., 2007b: 3; Met, 2010: 889). Psikolojik sermaye kavramı ile ilgili tanımlamalara bakıldığında; bireyin gelişimine olumlu katkıları olduğunu açıklayan -bu konuda yazılan ilk kitap Luthans vd. (2007)- psikolojik sermaye kavramı örgütsel alanda zayıflıkları ve negatif durumları belirlemek ve bireylerin pozitif duygularına odaklanmak gerekliliğini ifade etmektedir (Luthans vd., 2007b). Psikolojik sermaye kavramının tanımı, bileşenleri ile de yapılmaktadır. Bu bileşenler özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık bileşenleridir (Avey vd., 2008: 112; Luthans vd., 2006: 388; Luthans vd. 2007a: 542;

Luthans vd., 2007b: 19). Özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinin varlığı bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 125). Yani psikolojik sermaye, bireyin gelişiminde olumlu psikolojik durum ile karakterizedir (Malone, 2010: 4).

Pozitif psikolojinin temel konularından biri olan psikolojik sermaye kavramı (Brandt vd., 2011: 269) bazı kriterlere göre tanımlanmaktadır. Pozitif psikoloji paradigmasına dayanan (yani insan güçlerini ve pozitifliğin önemi), olumlu örgütsel davranış veya pozitif örgütsel davranış kriterlere dayalı bireylerin psikolojik durumlarını içermektedir. Psikolojik sermaye kriterleri incelendiğinde; teori ve araştırmaya dayanan, geçerli ölçümleri olan, gelişime açık ve performansa etkisi bulunan (Avey vd., 2008: 112; Luthans vd., 2005: 253) kriterler olduğu görülmektedir. Bu kriterler pozitif örgütsel davranış doğrultusunda gerçekleşen proaktif, zayıf yönler yerine güçlü yönleri vurgulayan, özgün, gelişime açık bir anlayışı benimseyen (geleneksel sermaye türlerine ek olarak) psikolojik sermaye kavramını örgütsel çalışmalara kazandırmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 152).

Psikolojik sermayenin örgütsel davranış alanına kazandırdığı bazı ilişkileri bulunmaktadır. Bunlar stres, tükenmişlik, çatışma, ilgisizlik, duygusal çaba ile negatif; örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif etkinlik, güçlendirme, katılım, amaç oluşturma, performans, eğitimsel örgütsel davranış oluşturma gibi kavramlarla pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, iş tatmini, motivasyon, iş performansı, iyilik hali, örgütsel bağlılık, pozitif etkinlik, hoşla gitme, örgütsel adalet kavramları ile de ilişki içerisinde. Psikolojik sermayenin hem kişisel hem de mesleki alanlarda yaşam kalitesini arttırdığını da söylenmektedir (Luthans vd., 2007b: 6; Luthans vd., 2005: 251; Malone, 2010: 3; Sun vd., 2011: 70).

Psikolojik sermaye ile ilgili literatür araştırmaları incelendiğinde, pozitif psikoloji akımının son beş yıl içinde daha çok bilinir duruma geldiği görülmektedir (Gable ve Haidt, 2005: 103). Pozitif psikoloji ve buna bağlı olarak pozitif örgütsel davranış alanında yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalar incelendiğinde önemli sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2010: 766; Özkalp, 2009: ; Bal, 2009: 546). Luthans vd. (2006: 387), psikolojik sermayenin



temel bir yapı olduğunu ve psikolojik sermayenin performans ve istenen iş tutumları ile ilişkili olduğunu ve geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Çalışanların eğitim öncesi ve eğitim sonrası psikolojik sermayeleri karşılaştırılmış ve eğitim sonrası çalışanların psikolojik sermayelerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Avey vd. (2009: 677), psikolojik sermaye ile işteki stresin ilişkisi incelendiğinde stresle mücadele etmede ve devir hızının azalmasında psikolojik sermayenin önemli bir kaynak olduğu sonucuna varılmıştır.

Erkuş ve Afacan Fındıklı (2010: 771), psikolojik sermaye boyutlarının doğrudan mesleki ve örgütsel özdeşleşmeyi etkilerken, aynı zamanda meslek yaşamı projesi algılama düzeyleri ile dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel ve mesleki özdeşleşmeleri sadece bireysel yetenekleriyle değil, aynı zamanda bu yetenekleri örgüt ve meslek yaşamlarında kullanmalarına ve başarıya dönüştürmeleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Avey vd. (2008: 110), transformasyonel liderliğin ve güçlendirmenin pozitif sermaye üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çetin (2011: 373), iş tatmini ve bağlılık tutumları üzerinde örgütsel psikolojik sermayenin etkileri araştırılmıştır. Psikolojik sermayenin dört boyutu ile pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Harms ve Luthans (2012: 589), örgütsel davranış içerisinde psikolojik sermayenin kullanımı anlatılmıştır. Hayek (2012: 3), kontrol-güç inançları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelenmiştir. Eid vd. (2012: 55), psikolojik sermaye ile güvenilir liderlik, iklim ve sonuçlar arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Malone (2010: 4), birey performansı üzerinde stresin olumsuz etkilerine karşı pozitif psikolojinin tampon bir görevinin olduğuna değinilmiştir. Youssef ve Luthans (2007: 774), psikolojik sermaye bileşenlerinden, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın, performans, iş doyumu, çalışma mutluluğu ve örgütsel bağlılığa olumlu etkide bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Luthans ve Youssef (2004: 153), bireyin kendisini yeterli olarak görmesi (özyeterlilik) ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve etkinlik gibi örgütsel sonuçlar arasında ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Luthans vd. (2005: 249), Çinli işçilerin psikolojik sermaye ve onların performansları arasındaki ilişki araştırılmış ve psikolojik sermayenin performans ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Rego vd. (2012: 429), güvenilir liderlikte terfi durumunda psikolojik sermaye ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Sun vd. (2011: 69), hemşireler arasında yapılan çalışmada, iş performansı üzerinde psikolojik sermayenin etkisi incelenmiştir. Zamahani vd. (2011: 658), performans ve güven üzerinde otantik liderlik ve psikolojik sermayenin etkisi araştırılmıştır. Luthans vd. (2007a: 541), psikolojik sermayenin iş tatmini ve performans ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Chen ve Lim (2012: 811), iş bulma-arama üzerinde psikolojik sermayenin etkisi araştırılmıştır. Problem odaklı ve semptom odaklı stratejiler ile ilişkileri incelenmiştir. İş kaybının üstesinden gelmek için psikolojik sermayenin gerekliliği anlatılmıştır.

James vd. (2009: 677), psikolojik sermayenin işteki stresle mücadele etmede ve iş gücü devrini önlemede olumlu bir kaynak olduğu bulunmuştur. Luthans ve Jensen (2005: 304), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hastanenin misyonu, değerleri, amaçlar ve hemşirelerin bağlılıkları ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Luthans (2002: 57), psikolojik sermaye üzerinde yapılan bir çalışmada, bu sermayenin işyerinde destekleyici bir örgüt iklimi algılanması durumunda, çalışanların performanslarını olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir. Brandt vd. (2011: 263), üç Avrupa ülkesinde yapılmış olan araştırmada gelecekteki iş başarısı indikatörleri olarak kişilik ile psikolojik sermaye kavramlarını incelenmiş ve psikolojik sermaye üzerinde kültürün etkisine dikkat çekilmiştir.

Bandura (1997), özyeterlilik kavramı konusunda yazmış olduğu kitabında, özyeterlilik kavramının öneminden bahsederek, bireysel ve örgütsel alanda etkinlik ve verimliliği nasıl etkilediğini anlatmıştır. Örgütsel davranış alanındaki konularla ilişkisini dile getirmiştir. Çalışkan ve Erim (2010: 667), sağlık sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılmış olan araştırmalarında, pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan istatistik analiz sonuçlarına göre, pozitif örgütsel davranış değişkenlerinden iyimserlik boyutunun sinizm; umut boyutunun tükenmişlik; umut

ve iyimserlik boyutlarında işe adanmışlık üzerinde düşük de olsa anlamlı etkileri saptanmıştır. Met (2010: 894), 21. yy da yönetim anlayışında olumlu iklim yaratmak zorunda olan iş liderleri örgütlerin çalışanların ve kendilerinin psikolojik sermayelerine yatırım yapmaları gerektiği söylenmektedir.

Uslu (2010: 807), çalışanların performans ve doyumları üzerinde karakter özelliklerinin, amir ve algılanan kurum desteğinin, iş niteliklerinin, olumlu örgütsel davranışların ve işle ilgili tutumların psikolojik sermaye ile ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre de pozitif ilişkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Peterson vd. (2011: 427), psikolojik sermayenin dört boyutu ile çalışanların performansları arasındaki ilişki incelenmiş ve bir model önerilmiştir. Luthans ve Youssef (2004: 143), psikolojik sermaye boyutlarının yüksek olmasının (umut, iyimserlik, dayanıklılık, özyeterlilik) örgütsel çıktılarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini, etkinlik, performans, işten ayrılma niyeti) arasında ilişki olduğu söylenmektedir. Luthans vd. (2004: 48), psikolojik sermayenin geliştirilmesinde bazı yaklaşımlar izlendiğine dair programlar sunulmuştur. Linley vd. (2006: 3), pozitif psikolojinin muhtemel geleceğini, geçmişini ve bugünü anlatan bir çalışma yapılarak, pozitif psikoloji tanımlanmıştır.

Gable ve Haidt (2005: 103), pozitif psikolojiyi insanların nasıl daha mutlu, nasıl özgeci davranışlar sergiledikleri ve nasıl sağlıklı aileler ve örgütler oluşturma yolunda incelemeler yapıldığını tanımlayan bir çalışma yapılmıştır. Nelson ve Cooper (2009: 77), pozitif örgütsel davranışın örgütler için önem taşımasından bahsedilmiştir. Şimşek (2009: 505), subjektif iyi olma halinin tanımına değinilmiştir. Şimdi, gelecek ve geçmiş zamanda subjektif iyi halini yaşamın değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır. Seligman ve Schulman (1986: 832), hayat sigortası satış temsilcileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada iyimser bakış açısına sahip bireylerin satış oranlarının ve performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bakker ve Schaufeli (2008: 147), iyimserlik, esneklik, öz etkililik ve güven boyutlarından alınan yüksek puanın, bireylerin iş kaynaklarını harekete geçirebilecekleri ve bu bireylerin işlerine genellikle daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Maddi (1987), Illinois Bell Telephone isimli bir şirkette yapılan işten çıkarmaların yaşandığı dönemde, çalışanların üçte ikisi, yüksek düzeyde performans düşüklüğü, liderlik ve fiziksel sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Çalışanların üçte biri ise, ki bunlar dayanıklı bireylerdir, aynı olumsuz duruma maruz kalmalarına rağmen, sağlıklarını ve yaşam sevinçlerini koruyabilmişler, bireylerin performanslarında herhangi bir düşüş gözlenmemiş ve hatta işe ilişkin çöşkularında yenilenme olmuştur (Aktaran: Kümbül Güler, 2009: 133-34). Luthans vd. (2007b: 9), psikolojik sermaye ile ilgili yayınlamış olduğu kitabında, psikolojik sermaye boyutlarının stres, tükenmişlik, çatışma vb. örgütsel çıktılarla negatif; örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, katılım, pozitif etkilik, amaç oluşturma, güçlendirme gibi örgütsel çıktılarla pozitif ilişkili olduğunu söylemektedirler.

Luthans (2012: 4), insan kaynaklarının geliştirilmesinde psikolojik sermayenin en önemli katkısını belirleyen iki kriterin bulunduğunu ve bunların gelişime açık olması ve arzu edilen tutum, performans ve davranışlara etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Özkalp (2009: 495), pozitif psikoloji davranışının önemi ve psikolojik sermayenin önemli dört boyutu üzerinde durulmuş ve geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Met (2010: 892), psikolojik sermayenin örgütsel davranış alanına getirdiği yeni bakış açısına değinilmiş ve performans gibi kavramlarla ilişkisi araştırılmıştır. Luthans vd. (2010: 41), pozitif psikoloji sermayenin performansın geliştirilmesine liderlik ettiği sonucuna varılmıştır.

Ançel ve İlhan (2009: 176), hemşire ve ebe öğrencilerin özyeterlilik düzeyine bakıldığında, ortamın üzerinde olduğu daha da yükseltmek için problem çözme eğitimi vermenin yararlı olduğu sonucuna varılmıştır. Orgun (2009: 189), aday hemşirelerin özyeterlilik düzeylerine bakıldığında ise iyi düzeyde olduğu; hemşirelerin üretken, yaratıcı, pozitif düşünen yeni bilgilere nasıl ulaşılacağını, bunları beceriye nasıl dönüştüreceğini bilen ve doğru kararlar alabilen bireyler olabilmesi için eğitim programlarında gerekli düzenlemelerin yapılması önerilmektedir. Akgül ve Güler (2009: 337), birinci basamak sağlık personeli üzerinde yapmış olduğu çalışmada, özyeterlilik düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Akkoyunlu ve Orhan (2003: 92), Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri

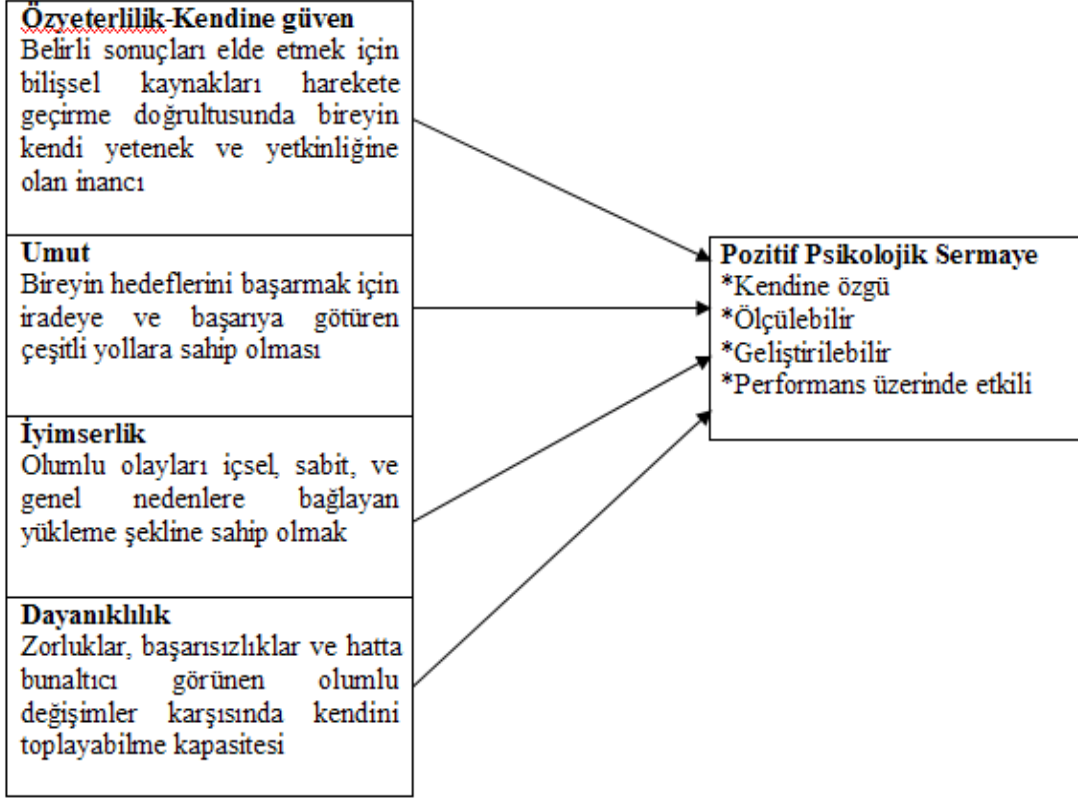
bölümü son sınıf öğrencilerinin bilgisayar konusunda kendi becerilerine olan inançlarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Okul ortamlarındaki çalışmalarında söz konusu görevlerini yerine getirmeye çalışırken pek çok sorun ve engelle karşılaşabilen bilgisayar öğretmen adaylarının öz-yeterlik inançlarının genel olarak yüksek çıkması, bu engelleri aşabilmek için çaba göstermeleri gerekliliğinden dolayı olduğu düşünülmektedir.

Çetinkaya vd. (2009: 215), geleceğin sağlık personelleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, özyeterlilik düzeyleri ve sosyal destek algıları yüksek bulunmuştur. Seferoğlu ve Akbıyık (2005: 89), öğretmenlerin özyeterlilik algılarının orta düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Bulgulara göre özyeterlilik algısı düşük olan öğretmenler bilgisayar kullanmayı büyük bir çoğunlukla okullarında sunulan bir kurs aracılığıyla öğrenirken özyeterlilik algısı yüksek olan öğretmenler bilgisayar kullanmayı çoğunlukla deneme-yanılma yoluyla öğrendikleri düşünülmektedir. Ekici vd. (2008: 94), öğretmen adaylarının bilgisayara yönelik özyeterlilik algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bilgisayarla ilgili özyeterlilik algıları ile zeka türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, öğrencilerin bilgisayarla ilgili öz yeterlik algıları açısından zeka alanları puanları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Diğer taraftan, öğretmen adaylarının özyeterlilik algı puanları ile mantıksal-matematiksel zeka puanları arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

#### **1.4.2. Psikolojik Sermaye Boyutları**

Psikolojik sermayenin dört önemli belirleyicisi bulunmaktadır: Bunlar, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık (Luthans, 2002: 59; Luthans vd., 2004: 47; Luthans vd., 2007b: 3; Luthans vd., 2007a: 542; Brandt vd., 2011: 264; Met, 2010: 889; Kümbül Güler, 2009: 127) boyutlarıdır. Psikolojik sermayenin boyutları Şekil 1.2’de görülmektedir.

## Şekil 1.2. Psikolojik Sermaye Boyutları



**Kaynak:** Luthans ve Youssef, 2004: 152

Şekil 1.2. incelendiğinde, pozitif örgütsel davranış akımı doğrultusunda şekillenen psikolojik sermayenin geliştirilmesi için gerekli olan boyutları göstermektedir. Özyeterlilik boyutu, belirli sonuçları elde etmek için bilişsel kaynakları harekete geçirme doğrultusunda bireyin kendi yetenek ve yetkinliğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Özyeterlilik kavramı açıklanırken güven kavramından bahsedilmektedir. Buradaki güven duyma, mücadele gerektiren görevleri başarmak için gerekli çabayı sarf edebileceğine dair güven duyma olarak görülmektedir. İyimserlik boyutu, olumlu olayları içsel, sabit, ve genel nedenlere bağlayarak şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu yüklemde bulunma durumudur. Umut boyutu kavramı, başarmak için amaçlara giden yolda ısrar etmek ve gerekli olduğunda amaçlara giden yolları değiştirebilmektir. Bireyin hedeflerini başarmak için iradeye ve başarıya götüren çeşitli yollara sahip olması durumudur. Dayanıklılık boyutu ise zorluklar, başarısızlıklar ve hatta bunaltıcı görünen olumlu

değişimler karşısında kendini toplayabilme kapasitesidir (Luthans vd., 2006: 388; Avey vd., 2008: 112; Brandt vd., 2011: 269; Kümbül Güler, 2009: 125; Malone, 2010: 4; Luthans vd. 2007a: 542; Luthans vd., 2007b: 3; Luthans, 2012: 2; Peterson vd., 2011: 428). Psikolojik sermaye boyutları aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır.

#### **1.4.2.1. Özyeterlilik Boyutu Kavramı**

Öz-yeterlilik, Bandura'nın (1997) sosyal bilişsel teorisine dayanmakta (Avey vd., 2009: 680; Zamahani vd., 2011: 660) ve sosyal bilişsel kuramın önemli değişkenlerinden biri olmaktadır. Sosyal Bilişsel Kuramcılara göre, bireyin öz-yeterlilik algısı bireylerin yaptıkları seçimleri, bir işi başarmada harcadıkları çabayı ve yaşadıkları endişe derecesini güçlü biçimde etkilemektedir (Seferoğlu ve Akbıyık, 2005: 90). Bu konuda yoğun çalışmalarıyla bilinen Bandura (1997), özyeterlilik algısını bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, yerine getirme kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısı olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Orgun, 2009: 189; Seferoğlu ve Akbıyık, 2005: 90). Özyeterlilik, belirli sonuçları elde etmek için bilişsel kaynakları harekete geçirme doğrultusunda bireyin kendi yetenek ve yetkinliğine olan inancı (Luthans ve Youssef, 2004: 152) olarak tanımlanmaktadır. Özyeterlilik boyutu, bireyin işi en iyi şekilde yapabildiği yönünde kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 115). Yani, özyeterlilik, "işimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim" (Arslantaş ve Dursun, 2008: 118; Arslantaş, 2007: 233) sorusuna cevap vermektedir.

Özyeterlilik, zorlukların üstesinden gelmek için gerekli çabayı göstererek (Met, 2010: 892) bireyin göreve yönelik faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancını ifade etmektedir. Bireyin kendi becerisine inanması durumunda, bireyin inisiyatif kullanması, daha fazla çaba göstermesi ve engellerle karşılaştığında ortadan kaldırmak için gayret etmesi ile sonuçlanmaktadır. Aksi takdirde bireyin kendine inanmaması, becerisini kullanmasını gerektiren durumlardan kaçmasına neden olmaktadır. Bu kaçış, bireyin korkuları ile yüzleşmesini, becerilerini farkına varmasını ya da farkına vardığı becerilerini

geliştirmesini engellemektedir (Arslantaş, 2007: 230). Zira performansları konusunda özyeterlilikleri hakkında şüphesi olanlar engellerle karşılaştıklarında mücadeleden kaçınarak kendilerini güçsüzleştirecek bir kaygı içine girmektedirler. Oysa yüksek özyeterlilik düzeyine sahip olan bireylerin, kendilerine daha mücadele gerektiren amaçlar belirledikleri ve karmaşık olan görevlerle baş etmede üstün yollar geliştirebildikleri gözlenmektedir.

Öz yeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilmektedir (Keleş, 2011: 347). Bireyin özyeterlilik algısının, hem bireysel hem sosyal yeterliliğe (yani sosyal sorunların çözümüne yönelik bireysel katkılarına olan inanç) hem de kolektif özyeterlilik inancına (önemli sosyal sorunlar karşısında istenen gelişmeyi sağlayabilmek amacıyla toplum olarak katkı sağlanabileceğine dair inanç) olumlu etkide bulunduğu dair çalışmalar bulunmaktadır. Özyeterlilik algısının bu şekilde toplumsal özyeterliliği etkiliyor olması, örgüt içinde de işe bağlılık ve iş doyumunu artırarak faktörlere olumlu etkide bulunabileceğini göstermektedir (Kümbül Güler, 2009: 129). Özyeterlilik, işle ilgili performans çıktıları ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Avey vd., 2009: 680). Ayrıca pozitif değerlendirme- algı, pozitif seçimler, motivasyonel çaba ve azim gibi bireysel etkinlik beklentisine liderlik etmektedir. Buna ilave olarak, özyeterlilik ve güven birbiriyle doğrudan ilişkilidir.

Özyeterlilik, pozitif düşünce kalıpları -bu problemi nasıl çözeceğimi biliyorum gibi-, strese karşı direnç gibi kavramlarla da (Luthans, 2002: 60) ilişkilendirilmektedir. Son zamanlarda özyeterlilik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel etkinlik gibi arzu edilen çıktılar arasında da ilişki bulunmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Özyeterliliğin kariyer seçimi ve gelişimi, yeni işe girenlerin eğitilmesi ve işe adaptasyonu, iş dizaynı ve iş zenginleştirme, iletişim, takım performansı, yenilikçilik, girişimcilik, liderlik ve stres gibi değişkenler üzerindeki açıklayıcı güce sahip olduğu görülmektedir (Çalışkan ve Erim, 2010: 660). Özyeterliliğin iş tutumları, liderlik etkinliği, problem çözme ve yaratıcılık ile de pozitif ilişki içerisindedir (Zamahani, vd., 2011: 660). Özyeterliliği yüksek çalışanlar daha yenilikçi ve doğru beceri ve yeteneklere sahip olmaktadır.



Gelecekteki işlerde veya alternatif iş bulmada etkin olarak rol almaktadırlar (Chen ve Lim, 2012: 813).

#### **1.4.2.2. Umut Boyutu Kavramı**

Umut, günlük dilde çoğunlukla kullanılmaktadır (Zamahani vd., 2011: 660; Avey vd., 2009: 681). Umudun, pozitif psikoloji sermaye kavramı bileşeni olarak incelendiğinde ise, teorik destek anlamında kullanılan bir kavram olduğu görülmektedir (Avey vd., 2009: 681). Umut, genellikle istenilen amaçlara ulaşmada bir takım yollar bulmak ve bu yolları kullanırken bireyin kendisini motive etmesi ve bireyin bu konuda algıladığı kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2005: 253). Umut, hayal etmek ve bir şeyin olmasını arzulamak değil, bireyi belirlediği amaca ulaşmasını sağlayan dinamik bir güçtür (Luthans vd., 2006: 388). Umut, bireyin birincil bileşenleri olan hedeflerini, amaçlarını, yollarını tanımlamaktadır (Luthans vd., 2006: 388; Peterson vd., 2011: 430; Zamahani vd., 2011: 660). Umut, amaçlara ulaşmak için azmetmek (Met, 2010: 892) anlamındadır. Umut, amaç için sarf edilen enerji ile amaçlara ulaşmak için yapılan planlamanın -başarı elde etme duygusuna dayanan- motivasyonel durumu olarak tanımlanmaktadır (Brandt vd., 2011: 270; Luthans vd., 2004: 47; Avey vd., 2009: 681; Luthans ve Youssef, 2007: 330; Youssef ve Luthans, 2007: 778; Luthans vd., 2007a: 545). Bu tanımın dayandığı nokta ise -irade olarak ifade edildiğinde- umudun aracılık durumu, amaca ulaşmayı sağlayan yollar ve amaçtan oluşan üç bileşene sahip olmak için bireyin, amaca ulaşmak için isteğe ve kendisini amaca götürecektir alternatif yolları arzu etmesi gerekmektedir (Avey vd., 2009: 681; Youssef ve Luthans, 2007: 778; Luthans ve Youssef, 2007: 330). Yani, kısaca umut, başarılı olmak adına alternatif yollara yönelme durumudur (Malone, 2010: 4). Yüksek düzeyde umuda sahip olanlar hedeflerine ulaşabilmek için mevcut yollar tıkanıldığında alternatif yollar üretebileceklerine inanmaları durumudur (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739).

Çalışma hayatında umudun etkisini sorgulandığında, örgütlerdeki performans üzerinde umudun pozitif etkisinin olduğu görülmektedir (Luthans ve Jensen, 2005: 306; Luthans ve Youssef, 2007: 330). Umut düzeyinin yüksek olmasının örgütlerin performansına olumlu etkide bulunduğu, umudu yüksek olan çalışanlardan oluşan

örgütlerin daha çok kar elde ettiği, yüksek düzeyde umuda sahip olan yöneticilerin daha iyi performans sergileyen iş birimlerine sahip olduğu görülmektedir. Umudun çalışanlarda bir işe başlamadaki motivasyonu artıran, işi başarabilmeyi sağlayan yolları hayal edebilmeyi sağlayan ve dolayısıyla işte yüksek performans sergilemeyi mümkün kılan bir faktör olduğu anlaşılmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 130). Bunun dışında umudun klinik, eğitim ve spor ile ilgili uygulamalarda olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739). Çalışanların umudu ile iş tutumları, örgütsel karlılık, iş tatmini arasında da pozitif ilişki bulunmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 330). Yüksek umut düzeyine sahip çalışanların, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinde düşüş olduğu görülmektedir (Çalışkan ve Erim, 2010: 659). Tam tersi durumda umudu olmayan bireylerin ise, umutsuzluğun bireyin yaşamlarını pasifleştirdiği depresyon ve özkıym davranışları için bir etken oluşturduğu görülmektedir. Umudunu yitirmiş bireylerde; motivasyonda azalma, zorluklar karşısında yenik düşme, depresyon düzeyinde artma, başarısızlık karşısında çaresizlik, mutsuzluk, kararsızlık görülmektedir (Kıymet vd., 2010: 165).

Umudun örgütsel davranış alanına olumlu ve olumsuz etkilerini gören yöneticiler örgütlerde umudun oluşturulması konusunda eğitim çalışmaları planlanmaya başlamaktadırlar (Avey vd., 2009: 681). Çünkü, umut insana yaşaması için bir enerji vermektedir. Bu enerji istek ve güdüyü kanalize etmekte ve bireyi geleceği için çabalamaya yöneltmektedir. Umut keder ve üzüntüyü engellemektedir. Umudun en önemli özelliği bir çıkış yolu olduğuna ve yardım ile bireyin yaşantısında değişiklikler oluşturabileceğine olan inancıdır (Kıymet vd., 2010: 165).

#### **1.4.2.3. İyimserlik Boyutu Kavramı**

İyimserlik, pozitif örgütsel davranış hareketinde ortaya çıkan yeni bir kavram olmakla beraber, çok uzun yıllardan beri hem psikologlar hem de halk arasında bilinen ve tanınan bir kavramdır (Özkalp, 2009: 493). Bir çok psikolog, iyimserliği insanın doğasında olan bireysel bir farklılık olarak nitelemektedir. Ancak, diğer psikolog ve örgütsel davranış bilimcilerinin kullandığı kavramlarda olduğu gibi bunda da halen daha çözülmemiş noktalar bulunmaktadır. İyimserliği bireyin özelliği

olarak görenler arasında ilk çağ filozofları (Sofokles, Nietzsche), psikolog ve psikiyatristler (Freud, Allport, Erikson, Menninger) bulunmaktadır. Bu bilim adamları, optimizm konusunda olumsuz bir görüşe sahiptirler. İyimserlik bu bilim adamlarına göre bir illüzyondur (hayaldir). Ancak, genelde 1960'lı ve 70'li yıllardaki bilişsel psikologlar birçok bireyin kendisi hakkında olumlu bir yanlılığa sahip olduklarını ve özellikle psikolojik açıdan daha sağlıklı olanların bu tür bir olumlu yanlılığa daha çok sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu olumluluk, antropologlar, gelişim psikologları ve nero psikologlar tarafından da paylaşılmakta ve bu kavramın insanın doğasında veya kalıtsal potansiyellerinde var olduğunu ifade etmektedirler (Tak vd., 2009: 494).

İyimserlik, pozitif psikoloji hareketi içerisinde yer alan Seligman vd. tarafından araştırılmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). İyimserlik boyutu konusunda bir çok tanım yapılmıştır. İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı olabilmek için olumlu tavır ve beklentilerdir (Met, 2010: 892). İyimserlik, gelecekteki materyal ve sosyal hakkındaki yorumu ile ilgili tutum ve ruh halidir (Luthans ve Jensen, 2005: 306). İyimserlik, bireyin amacı için çabalamak uğruna ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklenti olarak ifade edilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 130). İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı gerektiğinde ve hedeflere doğru azmeden (Malone, 2010: 4) anlamındadır. İyimserlik, işlerin iyiye gideceğine olan inançtır, bir kalitedir, erdemdir. Polyannacılık, hayalperestlik veya var olan tehlikeleri ve sorunları göz ardı etmek, dünyaya pempe gözlüklerle bakmak değildir (Baltaş, 2001: 185). -Bu tanımlamaların bir örnekle açıklandığında; işyerinde ödüllendirilmiş bir çalışan eğer iyimserse şöyle bir yüklemde bulunmaktadır. “Ben iyi çalıştığım için bu şekilde ödüllendirildim, çalıştığım her zaman bu şekilde ödüllendirileceğim ve sadece iş hayatında değil, yaşamın her alanında çalıştığım zaman ödüllendirileceğimi biliyorum”. Farklı şekilde olumsuz bir örnek vermek gerekirse, satış hedefini tutturamayan iyimser bakış açısına sahip bir çalışan, durumu şu şekilde açıklayabilmektedir “ ekonomik kriz nedeniyle bu ay satış oranlarım düşük geldi, bir ay sonraki ay durumun düzeleceğine inanıyorum, sadece satışlarda sorun çıktı, yoksa işyerinde amirim ile ilişkilerim gayet iyi gidiyor” (Kümbül Güler, 2009: 131)

demektedir. Böylece birey yaşamdaki olumlu olaylardan hareketle moralini yüksek tutmakta ve öz değerinin farkında olmaktadır-

İyimser bireylerin olaylara bakış açıları olumlu olmaktadır. İyimser bireyler yaşamdaki olumsuz olaylardan, suçluluk duygusu ve umutsuzluktan kendilerini uzak tutmaktadırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740). Fakat, burada yapılan olumlu değerlendirmelerin gerçekçi olması gerekmektedir. Çünkü, psikolojik sermaye boyutu olarak iyimserlik, olumlu ve olumsuz olayların sonuçlarını doğru, gerçekçi bir şekilde değerlendiren, iyimserliğin sorumlu ve uyumlu yönünü barındıran bir özelliğe sahip olmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 131). Yani, iyimser bireyler gerçekçi hedef ortaya koymakta ve bu hedeflere ulaşmak için çabalarını devam ettirmektedirler (Malone, 2010: 5). Herhangi bir başarısızlığa uğradıklarında, bu başarısızlığı doğuştan sahip oldukları kendi zayıflıklarıyla açıklamak yerine, değiştirilebilecek özelliklere ya da çevresel faktörlere bağladıkları gözlenmektedir (Baltaş, 2001: 185).

Çalışma hayatında, iyimserliğin pek çok faydası bulunmaktadır. Hatta yöneticilerin eleman alımında iyimserlik boyutunun bireylerde aranan özellikler arasında olduğu tespit edilmektedir. Örneğin, insan kaynakları yöneticisi Wearhause, personel seçiminde, bireylerde eğitim ve deneyimden ziyade işe alma kriterlerinden birinin de iyimserlik olduğuna dikkat çekerek; hayattan zevk alan bireylerle çalışmak istediklerini belirtmektedir (Luthans, 2002: 57). Bu ifadeleri, onun iyimserlik boyutuna verdiği önemi göstermektedir. Literatür çalışmaları da iyimserliğin önemli olduğunu desteklemektedir.

Literatür çalışmaları incelendiğinde, iyimser bireylerin çalışma hayatında daha çok çalışmaya teşvik edilebilen, daha tatminkar, zorluklar karşısında daha sebatkar, fiziksel ve duygusal bakımdan daha canlı oldukları bulgularını gösteren araştırma sayısının artmakta olduğu oldukça dikkat çekmektedir (Keleş, 2011: 347). Ayrıca iyimserliğin fiziksel ve ruhsal sağlığa, dayanıklılığa, akademik, atletik, politik ve mesleki motivasyona ve başarıya olan etkileri sıkça araştırılmaktadır (Özkalp, 2009: 493). İyimserliğin üretkenliğe, düşük düzeyde işe devamsızlığa, yüksek

performans gibi olumlu örgütsel çıktılarla da pozitif ilişkisi bulunmaktadır (Luthans ve Jensen, 2005: 306).

Portföy işçiler analiz edildiğinde, iş özellikleri ile iş gerginlikleri arasındaki ilişkinin anahtarının iyimserlik olduğu bulunmaktadır (Avey vd., 2009: 681). Ayrıca dünyaya iyimser bir açıyla bakabilen bireylerin iç motivasyonlarının yüksek olduğu ve meslek yaşamlarında daha başarılı olduğu söylenmektedir (Baltaş, 2001: 185). Aynı zamanda iyimserlik emosyonel stresi azaltarak bireyin kendini daha iyi hissetmesini sağlamaktadır. Anksiyete ile başa çıkmada önerilen yöntemler arasında iyimser düşünce ve davranışlarda bulunmak önemli bir yere sahiptir (Kaya vd., 2007: 76). Bu kavramın diğer olumlu yapılar olan örneğin, umut ve duygusal zeka ile de pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Daniel Coleman, iyimserliği duygusal zekanın bir boyutu olduğunu ifade etmektedir (Özkalp, 2009: 493). İyimserlik düzeyi düşük bireylere bakıldığında ise (aynı şekilde bu kavramın olumsuz etkilerine de bakılacak olursa), pasiflik, başarısızlık, sürekli depresyon ve hatta intiharlar olduğu görülmektedir (Luthans, 2008: 211).

#### **1.4.2.4. Dayanıklılık Boyutu Kavramı**

İngilizce de “resilience” olarak ifade edilen dayanıklılık kavramı, yine dayanıklı kişilik özelliği anlamındadır ve İngilizce de “hardiness” kavramı ile benzerlik göstermektedir. Aslında stres ile sağlık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak, Kobasa (1979) tarafında ileri sürülmüş olan bu kavram, bazı bireylerin diğerlerine göre içinde buldukları stresli ortamdaki daha az etkileniyor olmalarını açıklayabilmek üzere ortaya çıkmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 133).

Pozitif örgüt davranışının diğer boyutlarından farklı olarak bu kavram daha tepkisel bir nitelik taşımaktadır (Özkalp, 2009: 494). Dayanıklılık, “zorluklar, çatışmalar, başarısızlık ve hatta pozitif olaylar, gelişmeler ya da artan sorumluluklar karşısında kendi kontrolünü sağlayan geliştirilebilir bir kapasite olarak” tanımlanmaktadır (Avey vd., 2009: 682; Youssef ve Luthans, 2007: 778; Chen ve Lim, 2012: 814; Peterson vd., 2011: 430). Dayanıklılık, direnç, zorluklar ve sıkıntılara karşı gücünü korumak ve devam etmek (Met, 2010: 892) anlamındadır.

Başka bir deyişle bireyin tüm zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime olan tepkileri ve süregelen psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içermektedir. Daha çok hayat boyu süren, bireyin çevresi ile olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir (Keleş, 2011: 348). Pozitif psikolojide bu kavram bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olarak ise bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya bunları karşılama gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin bütün zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime karşı olan tepkileri ve devamlılık gösteren psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içermektedir (Özkalp, 2009: 494).

Dayanıklılığın daha çok olumsuz olaylarda etkisini gösterdiği düşünüldüğünde, bu kavramın çalışma yaşamına özgü olumsuz koşul ve dönemlerinde bireyin stresle başa çıkmasını kolaylaştıran bir özellik olması gerektiği düşünülebilmektedir (Keleş, 2011: 348). Örneğin, sağlık örgütleri kriz durumları ile karşı karşıya kalan örgütler durumundadırlar (Luthans ve Jensen, 2005: 304). Bu örgütlerde bireylerin dayanıklılık boyutunun yüksek olması önem arz etmektedir. Dolayısıyla belirsizlik, hata ve güç durumlardan çabuk kurtulup eski haline hatta daha olumlu-iyi bir duruma geri dönebilmek olarak tanımlanan bu özelliğe sahip bireyler, yaşadıkları olumsuzlukları atlattıktan sonra eski performans seviyelerini yakalamakla kalmayıp daha başarılı olabilmekte, yaşamlarını sorgulayarak bir anlama ulaşıp köklü değişimlere kolay uyum sağlayabilmektedirler. Diğer bir deyişle düştüğün yerden bir avuç toprakla kalkmak olarak nitelendirilebilecek olan bu özellik bireylerin belirsizlik, hata gibi sorunlarla başa çıkabilmelerine ve değişen koşullara uyum gösterebilmelerine kolaylık sağlamaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 739).

Dayanıklılık boyutu kavramı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, son zamanlarda işyerlerinde performansı artırmak için dayanıklılığın üzerinde durulmaktadır (Luthans vd., 2005: 254). Ayrıca çalışma yaşamında değişim ve dönüşüm yaşamakta olanların dayanıklılık özelliğinin performans ile ilişkili olduğu

görülmektedir (Luthans vd., 2007a: 547). -Örneğin, Çin’ de görülen hızlı değişimin nedeni olarak Çin işçilerinin dayanıklılığı, psikolojik sermayeleri ve performanslarına bağlanmaktadır (Luthans vd., 2005: 254)- Dayanıklılığın iş doyumuna, işe bağlılığına ve mutluluğa da olumlu etkide bulunduğu görülmektedir (Luthans vd., 2007a: 547). Bireylerdeki yüksek dayanıklılık, işyerlerindeki hızlı değişimde yaratıcı olma, değişime adaptasyon ve sıkıntılar karşısında durabilmek performansını geliştirme sonucuna bağlı olmaktadır (Luthans vd., 2005: 254). Dayanıklı çalışanların ayrıca örgütlerin küçülme yaşadığı durumlarda, sağlık durumlarında bir bozulma olmadan, mutlu ve yüksek performanslı bir şekilde işlerine devam ettikleri görülmektedir (Luthans vd., 2007a: 547).

Kavramsal olarak birbirlerinden bağımsız yapılar olmalarına rağmen, yapıları birbirlerine bağlayan ve bu yapıların birleşiminden oluşan daha yüksek ana unsur olan psikolojik sermayenin etkisinin, her bir bileşenin etkisinin toplamından daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Yani psikolojik sermaye, iş yaşamında çalışma performansı ile ilgili olarak, daha fazla motivasyon yaratmaktadır. Bununla ilgili olarak; hem öz yeterliği, hem de umut düzeyi yüksek bir çalışan, yalnızca karşısına çıkan ve mücadele gerektiren görevleri kabul etmek için gayret göstermemekte, bunun yanısıra kendisini hedefe ulaştıran alt hedefleri de belirleyip, fırsatları öngörüp, engelleri aşmak için pek çok yol denemektedir. Bu şekilde daha fazla performans sergilemekte, daha fazla iş tatmini elde edebilmektedir. Benzer durum iyimserlik ve dayanıklılık için de geçerli olmaktadır. Bu iki özelliğin özyeterlik ve umut ile birlikte bulunması durumunda, kendine güvenin daha fazla olması gerektiği ve gereken gayretin gösterilerek alternatif yolların daha iyi aranıp bulunması gerektiği ifade edilmektedir (Keleş, 2011: 348).

#### **1.4.2.5. Diğer Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları**

Psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik, iyimserlik, umut ve beklenti, dayanıklılık/esneklik gibi kavramlar pozitif örgütsel davranışın temel kriterlerini karşılayan kavramlar olsa da, diğer bazı pozitif kapasiteyi ifade eden potansiyel kavramlar da ilave edilebilir. Örneğin; bilgelik, minnet, bağışlayıcılık, cesaret, hatta tinsellik veya maneviyat gibi. Ancak son yıllarda iki pozitif gelişim dikkatleri

geçecek biçimde gelişmektedir. Bunlar da, subjektif olumlu gelişim ve duygusal zekâ konularıdır (Özkalp, 2009: 495).

Meslek yaşamında pozitif duygular yaratmada subjektif olumlu gelişim ve duygusal zekanın önemli rolü bulunmaktadır (Karim, 2009: 31). Pozitif duygular, bireyin anlık düşünce-eylem repertuarını yani aklına gelen düşünce ve eylem dizisini, daha da genişlettiği görülmektedir. Bunlar fiziksel kaynaklar (sağlık vs. gibi), sosyal kaynaklar (dostluklar gibi..), enellektüel kaynaklar (yetkinlik gibi) ve psikolojik kaynaklar (iyimserlik gibi) olabilmektedir. Duygusal zekaya sahip bireyler proaktif olarak gelişme yönünde pozitif duygular geliştirebilmektedir. Pozitif duygular bilinmesi gereken anahtar kaynaklardır. Pozitif duygular etkili ve optimal kişisel ve sosyal işleyiş için temel görünmektedirler. Sonuç olarak, duygusal zekaya sahip çalışanın iş ortamında negatif duyguları tolere edebilmek için geliştirilmiş stratejileri daha iyi uygulayabildikleri görülmektedir (Met, 2010: 893).

#### **1.4.3. Psikolojik Sermayenin Yönetimi ve Geliştirilmesi**

Çalışma hayatı içerisindeki değişim ve buna bağlı olarak pozitif psikolojiye duyulan gereksinim her geçen gün artmaktadır. Bu önemle birlikte çalışan bireylerin sorunlarının çözülmesi de pozitif psikoloji açısından önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların daha iyi çalışma koşullarının sağlanması, daha iyi performans sergilemeleri, kurum içinde mutlu olarak çalışmalarını ve mesleki kariyerlerinde başarılı ve umutlu olmalarını sağlamak için psikolojik sermayelerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Luthans vd., 2010: 41).

Çalışan bireylerin psikolojik kapasiteleri –özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik- ölçülebilmekte, geliştirilebilmekte ve etkili bir şekilde yönetilebilmektedir (Avey vd., 2008: 112; Luthans vd., 2004: 48; Eid vd., 2012: 57; Luthans, 2012: 3). Psikolojik sermayenin bu boyutlarının geliştirilmesi ve yönetilmesi, çalışan bireylerin sadece psikolojik sermayelerini geliştirmekle kalmamakta, finansal etki ve yatırıma dönük yüksek geri dönüşüm de sağlamaktadır. Bireyin çalışma hayatında performansı artırıcı, iş doyumunu sağlayıcı ve bu özellikler, verilecek olan eğitimler yoluyla, bireylere kazandırılabilen ve bireyler



bu özellikler açısından ilerleme kaydedebilmektedirler (Kümbül Güler, 2009: 134). Bu bağlamda, pozitif psikolojinin geliştirilmesi ve yönetilmesi aşağıda açıklanmakta olan çalışan bireylerin özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının artırılması yoluyla gerçekleşmektedir.

#### **1.4.3.1. Özyeterlilik Düzeyini Geliştirme Yolları**

Tüm psikolojik sermaye boyutları gibi, çalışma ve meslek hayatında bireyin performansını olumlu etkileyen bir faktör olan özyeterlilik, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir özelliktir (Kümbül Güler, 2009: 135). Özyeterlilik kavramı, Bandura (1997)' in sosyal tanınma (cognitive) teorisine dayanmaktadır (Avey vd., 2009: 680). Bandura'nın özyeterlilik kavramını geliştirme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir.

1. Üstünlük deneyimleri ve performans kazanımları (başarı veya üstünlük deneyimi),
2. Temsili öğrenme ya da model alarak öğrenme,
3. Sosyal ikna,
4. Fizyolojik ve psikolojik uyarılma (Luthans vd., 2004: 48; Luthans ve Youssef, 2004: 147; Luthans, 2002: 61; Luthans, 2008: 205; Avey vd., 2009: 680).
5. Pozitif geribildirimdir (Luthans ve Youssef, 2004: 147).

Özyeterlilik geliştirme yöntemleri incelendiğinde; en etkili özyeterlilik geliştirme yöntemlerinden birisi, başarı ve üstünlük deneyimi olarak ifade edilmektedir. Bu teknikte çalışan ya da yönetici için özel olarak hazırlanmış bir simülasyonda ya da gerçek çalışma ortamında, dereceli olarak zorluğu artırılan bir görevde, başarıyı yakalayabilmenin olumlu etkisi olduğu düşüncesinden yararlanılarak çalışanın kendine güveninin yükseltilebileceği ileri sürülmektedir (Kümbül Güler, 2009: 135). Gerçek performans kazanımlar çalışanların kendine olan güvenini artırmaktadır. Çalışanların sık sık başarı elde etmesi, onların etkinliğinin gelişmesine neden olmaktadır. Çalışanların işe ve mesleklerine karşı meydan okumaları gerekmekte fakat bunu yaparken de spesifik, başarılabılır, somut, proksimal (yakınsal) amaçlar olması gerekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 154).

Özyeterlilik oluşturulmasında iş eğitimi, koçluk yöntemi ve güdümlü uzmanlık deneyimleri kullanılmaktadır.

Özyeterliliğin geliştirilmesinde, temsili öğrenme ya da modelleme yöntemi de kullanılmaktadır. Bu yöntem üstünlük deneyimlerinin kullanılmadığı ya da çok riskli ya da çok pahalı olduğu durumlarda başarılı bir mentor ya da ilgili bir modeli izleme ile yapılan -özyeterlilik inşasında kullanılmak üzere- realistik bir yöntemdir (Luthans ve Youssef, 2004: 154-155). Bu yöntemin etkinleştirilmesinde -özyeterliliğin geliştirilmesinde- eğitim programları kullanılmaktadır. Formal eğitim programları ve informal eğitim programları (mentorluk ve koçluk gibi) özyeterliliği geliştirme de kullanılmaktadır. Eğitilmesi gereken bireyler rol model ile özdeşleştirilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 329). Rol modelin kullanılmadığı durumlarda ise, öğrenecek olan bireyin kendini işini yaparken hayal etmesiyle, bir diğer deyişle “hayali deneyim” ile işi başarmaya çalışılmaktadır. Bu hayali deneyim, Luthans vd. (2006)’nin mikro müdahale yöntemlerinde de yer bulmaktadır. Araştırmacılar, umut geliştirme yönteminde de yer alan, bireylere hedef belirlemeyi, hedefe giden yolları oluşturmayı, başarı için gerekli olan kaynaklara erişim konusunda düşüncelerini sağladıkları bu eğitim yardımıyla, bireylerin hayali bir başarı deneyimi yaşadıklarını ileri sürmektedir. Bu hayali başarı, katılımcı diğer bireyler için de rol model oluşturmakta ve böylece özyeterlilik gelişimi mümkün olabilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 135).

Sosyal ikna yöntemi, diğer yöntemler kadar güçlü bir yöntem olmada etkili olabilen bir yöntemdir. Burada, saygın ve yetkinlik düzeyi yüksek birinin, ikna yoluyla çalışanda işi yapabileceğine dair telkinde bulunması söz konusudur. Olumsuz ifadelerin bireyi olumsuz etkileme düzeyi, olumlu ifadelerin olumlu sonuç yaratmasına göre daha etkili olmasına rağmen; objektif, gerçek bilgiler ışığında yapılan sosyal iknanın etkili bir yöntem olması mümkündür (Kümbül Güler, 2009: 135). Fiziksel ve psikolojik uyandırma da özyeterlilik geliştirmede etkin bir yöntemdir (Luthans ve Youssef, 2009: 155). Bu yöntem, bireyin kendi yetkinliklerini değerlendirme aşamasında fiziksel ve duygusal açıdan nasıl ve ne hissettiklerine odaklanıp, hislerine göre karar verdikleri gerçeğinden yola çıkmaktadır (Kümbül

Güler, 2009: 136). Bandura, yapılan işin zorluğunun, insanların nasıl çalıştıklarının, ne kadar yardım aldıklarının, performanslarını sergiledikleri şartların, hatta bireylerin fiziksel ve duygusal durumlarının da bu kavramın gelişiminde zamanla etkili olduğunu söylemektedir (Özkalp, 2009: 493).

Bireyin fiziksel ve psikolojik durumu, çok fazla bir güven artışı olmasa da, iyi bir fiziksel ve ruhsal durumun bireyde özyeterlilik geliştirmek açısından sağlam bir ön koşul durumudur (Kümbül Güler, 2009: 136; Luthans vd., 2004: 48). Yani, sadece başarılı bir performans otomatik olarak öz-yeterlilik duygusunu arttırmamaktadır. Önemli olan bireyin bu durumları nasıl anladığı ve bilişsel süreçleri nasıl değerlendirdiğidir (Özkalp, 2009: 493). Bu hislerin olumsuz olması durumunda yani, bireyde yorgunluk, rahatsızlık, endişe, depresyon veya stres gibi olumsuz bir durum söz konusuysa, bireyin kendine olan güveninde bir düşüş yaşanabilmektedir. Bu nedenle, bireyin belli davranışlarda bulunabilmeye motive olabilmesi için fiziksel ve psikolojik olarak uyanık olmasını sağlamak, özyeterlilik geliştirme yolunda başlangıç aşaması için önemlidir (Kümbül Güler, 2009: 136). Yapılan araştırmalarda fiziksel iyilik halinin, iş-yaşam dengesinin kurulmasında, sağlığı korumada, diet ve spor yapmada; psikolojik iyi olma durumunun ise mutluluk ve iş verimliliğine (ve özyeterlilik arasında) pozitif etkisi olduğu görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 329).

Pozitif geri bildirim yöntemi, bireyin özyeterliliğini geliştirmesinde etkin bir yöntemdir. Pozitif geribildirim yöntemi (Luthans ve Youssef, 2007: 329; Luthans ve Youssef, 2004: 147), alıcının kendisine gelen mesaj ya da bilgiyi, kendi anlam çerçevesi içerisinde pozitif olarak algılaması, yorumlaması ve buna paralel olarak da göndericiye bir iletişim kanalı aracılığıyla tepki verme süreci olarak değerlendirilmektedir (Solmuş, 2004: 117). Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu kaynakların öz-yeterlilik için bir ham veri olduğudur. Bunun dışındaki bilişsel süreçler de bu kavramın gelişiminde etkili olabildiği unutulmamalıdır (Özkalp, 2009: 493).

### 1.4.3.2. Umut Düzeyini Geliştirme Yolları

Umut, geleceğe uyumu için bireye güç veren, gelecekle ve yaptıklarıyla ilgilenmesini ve anlam bulmasını sağlayan, olaylara pozitif bakmayı ve iyi olumlu olmayı destekleyen, başkalarıyla ilişkiyi sürdürmeye yardım eden bir olgudur. Umut bir güçtür, duygudur, motivasyonda önemli rol oynamaktadır, bireyin geleceğe oryante olmasını, amaç belirlemesini, seçim yapmasını, karar vermesini ve aktif olmasını sağlamaktadır (Kıymet vd., 2010: 165). Bütün bu olumlu durumlara bakıldığında umut düzeyinin geliştirilmesi ve yönetilmesi de ayrıca önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütlerde umut düzeyinin yönetilmesi ve geliştirilmesi için bazı yöntemler öngörülmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 147);

1. Amaç belirlemek,
2. Adım atma-basamaklandırma,
3. Katılımcı girişim,
4. Güven aşılama,
5. Hazırlıklı olma,
6. Durum planlaması,
7. Zihinsel tekrarlama,
8. Yeniden amaç belirlemedir.

Örgütlerde umut düzeyinin yönetilmesi ve geliştirilmesi yöntemlerinden ilki amaç belirleme yöntemidir. Bu yöntemde, bireysel amaç belirlenmekte daha sonra ise, bu amaç için gereken yollar geliştirilmektedir (Luthans vd., 2006: 389). Bir yöntem olarak bireylerin hedeflerini açık bir şekilde dile getirebilmelerini sağlayan eğitimler, bireyde umut düzeyini arttırmaya yarayabilen bir yöntem olarak görülebilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 136). Eğitim girişimleri, bireylerin umudunun inşasında ve desteklenmesinde başarı sağlamaktadır. Çünkü işyerlerinde umut eğitim çabaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Avey vd., 2009: 681). Umut düzeyini arttırmaya yönelik verilecek eğitimlerde, bireylere daha açık hedefler

belirleme, başarıya ulaşmak için birkaç yol üretme, hedefe ulaşmayı sağlamak adına zihinsel enerjiyi toplayabilmek, aşılamayan engelleri başarılması gereken bir mücadele olarak görmeyi sağlayan sonuç odaklı, bilişsel-davranışsal ve sözlü anlatım içeren yöntemlerin bileşimini uygulamanın etkili olduğu ifade edilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 136).

Adım atma yöntemi, genellikle, karmaşık, zor ve uzun dönemli amaçlar yönetilebilir alt hedeflere bölünmektedir. Daha sonra ise bu alt hedefler umudun geliştirilmesi için çalışanların kademeli ilerleme ve küçük kazançlar deneyimi yaşamasını sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155). Daha sonra birey delegasyon ve güçlendirme gibi, katılımcı girişim yöntemine geçmektedir. Bu yöntemde çalışanların kendi kendilerinin kontrolünü sağlaması ve örgütlerinin bugünü ve geleceğini kontrol altında tutmalarının esmasıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 155). Güven aşılması yönteminde, yalnızca en son başarı üzerine odaklanmayan ve amaçlara doğru çalışma süreçlerinden hoşlanılan durumların kabul edilmesidir (Luthans vd., 2004: 48). Yöneticilerin çalışanlarına güven aşılması, bireylerin iradelerini ve temsili duygularını zenginleştirme yoluyla olmaktadır. Bu yöntemin çalışanların başaracağına dair umutlarını arttırmada çok etkili bir yöntem olduğu görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 155).

Hazırlıklı olma yöntemi, karşılarına çıkacak sorunlara çözüm bulabilme becerisini arttırabilen yöntem gibi, bazı örgütlerde uygulanan, beklenmedik olaylar karşısında hazırlıklı olmak yöntemi de, bir çok olasılık karşısında hazırlıklı olma duygusunu geliştiren, alternatif çözüm önerilerini keşfedebileceği senaryo analizlerini içermektedir. Özellikle değişim, belirsizlik durumlarında, çalışanın sahip olduğu hedefe yönelik yol envanterini geliştirebilen diğer bir yöntem zihinsel tekrarlama yöntemidir. Bu yöntemde, yönetici veya çalışan karşısına çıkabilecek önemli olayları, olası engelleri gözünde canlandırmakta ve bu engelleri aşmak için alternatif yolları zihninde oluşturmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanların sadece başarılı son noktaya odaklanmasında, umut geliştirme ve amacı gerçekleştirme sürecinden de zevk almasını sağlamaktır. Bu nedenle yeniden amaç belirleme yönteminin uygulanması önerilmektedir. Bu yöntemle amaçlanan, mutlak

engelle karşılaşıldığında yeniden bir hedef belirlenerek, yersiz umutlanmanın önüne geçmektir (Kümbül Güler, 2009: 137-138). Örneğin, hemşireler, kaliteli hasta bakımı ile ilgili hedeflerine ulaşmak için -giderek artan sınırlı kaynaklar ile- amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bunu amaçlarken de yüksek seviyelerde umuda ve birlikte hareket etme yeteneğine sahip olan hemşireler, giderek artan işyeri zorlu çalışma şartları doğrultusunda başarı elde etmek için en iyi şekilde donatılmış olarak tasavvur ettiği alternatif yolları denemekten vazgeçmemektedirler (Luthans ve Jensen, 2005: 307-308). Dolayısıyla sağlık bakımı veren hemşirelerin umut geliştirme ve baş etme stratejileri ne kadar iyi olursa bakım verdiği hasta grubunun da aynı oranda umut düzeyleri iyi olmaktadır (Kıymet vd., 2010: 165). Ayrıca umudun akademik başarı, mesleki başarı, sosyal başarı, mental ve fiziksel sağlık ve bir sıkıntı durumunda karşılaşıldığında bunun ile başa çıkma yeteneği üzerinde umudun pozitif etkisi olduğu unutulmamalıdır (Luthans ve Jensen, 2005: 306; Luthans, 2002: 63). Umudun bireylerdeki pozitif etkileri değerlendirildiğinde, umut kavramının bireylerde geliştirilmesi konusunda yöneticilere büyük görevler düştüğü görülmektedir.

#### **1.4.3.3. İyimserlik Düzeyini Geliştirme Yolları**

İyimserlik, pozitif psikoloji hareketi içerisinde Seligman vd. tarafından olumlu yüklem şeklinde tanımlanmaktadır. Olumlu yüklem, bireylerin başlarına gelen olumlu olayları içsel, kalıcı ve genel nedenlerle; olumsuz olayları da dışsal, değişken ve özel nedenlerle açıkladıklarını göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Olumlu yüklemelerin örgütte çalışan bireylere kazanımlarının sağlanmasında bu boyutun bireylerde geliştirilmesi önem arz etmektedir.

İyimserlik düzeyini geliştirme için önerilen yöntem Schneider (2001)'in 3 basamaklı süreç yönetimidir. Bunlar; geçmiş için hoşgörü, şimdi için takdir, gelecek için fırsat kollamadır (Avey vd., 2009: 681; Luthans ve Youssef, 2004: 156; Kümbül Güler, 2009: 139). İyimserliğin bir anlamda, “şu anda ve gelecekte başarılı olmakla ilgili olarak olumlu yüklemde bulunmayı” ifade etmesi nedeniyle, ilk basamak bireyin geçmişiyle ilgili pişmanlık ve suçluluk hislerini ayarlamasını içermektedir. Şimdiki ve gelecekte başarıyı arttıracak olan olumlu düşünmeyi olumsuz etkileyerek

felce uğratabilecek olan bu hisler konusunda, bireyin kendini kontrolü dışında, başına gelen talihsiz durumları değerlendirerek algı ile gerçek arasındaki farkı ayırt edebilmesi gerekmektedir. Geçmişe yönelik bu tür olumsuz duygulardan, gerçekçi bir şekilde arınıldığı takdirde, bunların yerini olumlu duygular almaktadır ki, bu durum bireyin şimdiki zamanı da olumlu değerlendirmesine ve dolayısıyla geleceğe yönelik olumlu gelişmelerin olacağına dair bir algı içine girmesine yol açmaktadır. Bu olumlu algı da, bireylerin karşısına çıkabilecek fırsatları daha iyi değerlendirmesini sağlamaktadır (Kümbül Güler, 2009: 139).

Olumlu gelişmelerin olacağına dair algı bireyde şu şekilde oluşmaktadır. Birey herhangi bir sorunla karşılaştığında özyıkım inançlarını tanımlaması gerekmektedir. Daha sonra birey bu inançların doğruluğunu değerlendirmesi ve fonksiyonel olmayan inançların yok edilerek onun yerine, daha yapıcı ve daha doğru inançlar geliştirilmesinin sağlanması yoluyla oluşmaktadır (Luthans vd., 2004: 49). Örneğin, istenmeyen olaylarla karşılaştığında onları görmezden gelerek bu istenmeyen durumun etkisini en aza indirmek için alternatif yollar oluşturmak gibi (Luthans vd., 2006: 389). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın her zaman iyimserlik içinde olup, gerçeklerden kendini soyutlamaması gerekliliğidir (Kümbül Güler, 2009: 139).

İyimserliğin ideal olanı aslında yöneticilerin ve çalışanların geliştirebildikleri esnek ve gerçek iyimserlik durumudur (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Yani, iyimserlik, pozitif sermaye içerisindeki, hem esnek olmayı hem de gerçek olmayı içermektedir (Avey vd., 2009: 681). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın her zaman iyimserlik içinde olup, gerçeklerden kendini soyutlamaması gerekliliğidir. Esnek iyimserlik denildiğinde karşılaşılan duruma özgü şekilde gerektiği zaman kötümser de olunabilen bir durum ve başarılı olmayan seçimler için de kişisel sorumluluktan kaçınılmayan, kontrollü dışsallaştırmayan gerçekçi bir iyimserliğe sahip olmanın rolü dikkate alınmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 139-40).

İyimserlik, bireysel, kalıcı ve yaygın nedenlerin sebepleri içindeki pozitif olaylar ve dışsal, geçici ve duruma özgü olan negatif olayları açıklayan affetme stilidir (Youssef ve Luthans, 2007: 778; Avey vd., 2009: 681). Yani, iyimserlik

olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlarken, olumsuz olayları dışsal, geçici ve belirli durumlara bağlamaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 740). İyimserlik, psikolojik sermayenin bir yönü olarak pozitif bakış açısıdır (Avey vd., 2009: 681). Yani iyimser düşünce, olaylara olumlu bakış açısı ile bakmaktır (Kaya vd., 2007; 76). Fakat gerçekçi bir değerlendirme yapmadan denetlenmeyen bir süreç değildir (Avey vd., 2009: 681). İyimserliğin, birçok olayda, sağlıkta, sebat etmede, mesleki başarıda motive edici birçok etkisi bulunmaktadır. Bu kavramın çalışma yaşamında da olumlu bir gücü olmaktadır (Özkalp, 2009: 494). Dolayısıyla örgüt içinde değer verilen bir özellik olarak kendini gösteren iyimserliğin arttırılabilmesi için çalışanın algısını değiştirme çabalarından başka, bazı örgütsel girişimler önerilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 140). Örneğin, iyimserler çalışma yaşamında daha çok çalışmaya motive edilebilen, daha tatminli ve yüksek morali, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, güçlükler karşısında daha sebatlı davranan, kişisel yetersizlikleri daha az, fiziksel ve mental açıdan daha canlı bireyler olabilmektedir. Hatta bazı işler ve kariyerlerde iyimser bireyler daha faydalı ve değerlidir. Örneğin, satış temsilciliği, reklâm, halkla ilişkiler, üretim dizaynı, müşteri hizmetleri, sağlıklı ve sosyal hizmetler alanlarında iyimserliğin çok önemli katkıları olabilmektedir (Özkalp, 2009: 494). Çünkü, iyimser bireyler, yetenekleri, diğer bireyler arasında favori olmaları ya da çok şanslı olmaları nedeni ile hep iyi şeyler olacağını düşünmektedirler. Davranışlarının, olumlu sonuçlar alınmasında etkili olduğunu düşünerek, bu sonuçlar üzerinde çabalamaya devam etmekte ve içinde buldukları durumlara iyimser bir yaklaşımla tepki vererek, daha sağlıklı olduğuna ilişkin destekleyici veriler sunmaktadırlar (Kaya vd., 2007; 76).

Çalışanlarda iyimserlik düzeyi yetersizliği karşılaştığında iyimserliğin olumsuz etkileri olarak pasiflik, başarısızlık, aşırı depresyon ve hatta ölümler olarak görülebilmektedir (Luthans, 2008: 211). Bu gibi olumsuz durumlarla karşılaşmamak için örgüt yöneticilerinin çalışanlarına net ve başarılabılır hedefler göstermesi, örgütte ademi merkezîyetçi ve katılımcı bir karar verme mekanizmasının oluşturulması, performans değerlendirmelerin yapılması ve buna bağlı olarak çalışanın performansı ile ilgili geribildirimlerin verilmesi, örgütün ücret sisteminin



performansa bağılı olarak oluşturulması gibi önlemler alınması gerekmektedir (Kümbül Güler, 2009: 140).

#### **1.4.3.4. Dayanıklılık Düzeyini Geliştirme Yolları**

Dayanıklılık, gelişime açık ve bireylerin ruhsal özelliği ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Avey vd., 2009: 682). Dolayısıyla bireyler gerek örgüt içinde gerek özel yaşamlarına hiç kuşkusuz her an olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 142). Bu olumsuz durumlarla baş edebilmek için -bireyin dayanıklılığın inşasında- çeşitli metodlar kullanılarak başarı sağlanmaktadır (Avey vd., 2009: 682). Yani, bireylerin dayanıklılık düzeyi yönetilebilmekte ve geliştirilebilmektedir.

Dayanıklılık düzeyini geliştirme yolları olarak proaktif yöntem ve reaktif yöntemden bahsedilmektedir. Proaktif yöntemde, üç yöntemden söz edilmektedir. Bunlar; risk odaklı yöntem (risk-focused strategy), varlık odaklı yöntem (asset-focused strategy) ve süreç odaklı yöntem (process-focused strategy) (Luthans ve Youssef, 2004: 147; Luthans vd., 2006: 34; Luthans ve Youssef, 2007: 333; Çetin, 2011: 375) dir. Risk odaklı yöntemde, arzu edilmeyen çıktılarının artışını sağlayan risk ve stresin azaltılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Örneğin, örgütler çalışanları için yaptıkları sağlıktan faydalanma, iyilik programları ve eğitim programları ile onların tükenmişlik, stres, sağlık problemleri, alkol, ilaç kullanımı gibi fiziksel ve psikolojik riskleri azaltmayı sağlayabilmektedirler (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Ayrıca çalışanlar arasındaki çatışma, iletişimsizlik, geribildirim olmayışı, etkili olmayan liderlik, verimsiz grup dinamikleri (Luthans ve Youssef, 2007: 333) gibi olumsuz durumların da önüne geçilebilmektedir.

İkinci yöntem, varlık odaklı yöntemdir (Kümbül Güler, 2009: 140). Varlık, gelecekteki spesifik çıktı ölçütlerindeki pozitif çıktılarının tahmin edilmesinde bireysel ya da onların durumlarının ölçülebilir özellikleridir. Bunlar, işyerlerindeki bilgi, beceri, yetenek, bireysel özellik, ve sosyal ilişkiler ve sosyal destek, yüksek performans ölçütleri olabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007: 333). Kişisel ve mevcut örgütsel kaynakları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemde önemli olan

örgütün çalışanlarının istihdam edilebilirliklerine, sürekli eğitim, gelişmeye yönelik çalıştaylar düzenleyerek, kendilerini geliştirmek isteyenleri ödüllendirerek katkıda bulunmaktır. Sonuç olarak, çalışanların beşeri ve sosyal sermayelerine yatırım yapmayı içeren bu yöntem, stresle başa çıkmamanın en önemli nedeni olarak görülen eğitim eksikliğinin giderilmesi çalışmalarıdır (Kümbül Güler, 2009: 140-41). Bu konuda bireylerin dayanıklılık becerilerini geliştirmek için etkileşimli faaliyet tabanlı eğitim programları yürütülmektedir. Bu eğitim programlarında çalışanlara dayanıklılık becerilerini geliştirmeleri öğretilmektedir (Luthans vd., 2004: 49). Dayanıklılık geliştirme eğitimleri sayesinde önemli olan, bu tür olumsuzluklarla karşılaştıklarında bireyin bunlarla etkili bir şekilde savaşılabilesidir (Kümbül Güler, 2009: 142). Bu konudaki eğitimler şu şekilde sıralanmaktadır (Luthans vd., 2004: 49);

1- Pozitif duyguların kullanımı (Avey vd., 2009: 682). Yani, bir şeyler yanlış gittiğinde negatif düşünce durumlarından kaçınma (Luthans vd., 2004: 49).

2- Bireysel varlıkların ya da algılanan riskin seviyesini değiştirme (Avey vd., 2009: 682). Yani, işe nasıl çözüm bulma ve sorunlar hakkındaki inançların doğruluğunu test etme (Luthans vd., 2004: 49).

3- Kendini iyileştirme ve geliştirmeyi sağlamak durumu (Avey vd., 2009: 682). Yani, olumsuz duygu ve stresle mücadelede sakin olma ve odaklanmış olma durumudur (Luthans vd., 2004: 49).

Üçüncü yaklaşım ise, süreç odaklı yöntemdir (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Bu yaklaşımda ise özyeterlilik boyutundan yararlanılmaktadır. Özyeterliliğin geliştirilmesinde kullanılan yöntemler burada da geçerli olmaktadır (Luthans vd., 2006: 35). Örneğin, stratejik planlama ve örgütsel öğrenme ile -krizle mücadelede- örgütün hazırlığında esnek ve hızlı bir şekilde yeni realitelere adapte olmada maddi ve beşeri kaynakların sermayeleştirilmesinin etkili bir şekilde yapılmasıyla geliştirilebilecek bir yöntemdir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Reaktif yaklaşım özünde ise dört kişisel boyutun geliştirilmesini barındıran yöntemlerden oluşmaktadır. İlki, olumlu duyguları kullanma yöntemi olup, olumlu duyguların dayanıklılığı arttıracığı varsayımı üzerine kuruludur. Frederickson'ın

(1998), “genişlet ve inşa et” teorisidir. Genişlet ve İnşa Et Teorisi, olumlu duyguların önemine vurgu yapan ve Frederickson tarafından ileri sürülmüş bir teoridir. Bireyin duygularını ve düşünce-eylem repertuarını genişleteceğini iddaa etmektedir. Bununla birlikte, bu olumlu duygusal deneyimler bireyin kalıcı kişisel kaynaklarını inşa etmektedir. Bu olumlu kazanımlar sonucunda, hem birey hem de örgüt olumlu ve dolayısıyla yukarı doğru gelişerek en ideal durumdaki sağlık ve performansa ulaşabilmektedir (Kümbül Güler, 2009: 141). Teori, olumlu duyguların olumsuz çerçevesinde şekillenen bu yaklaşım, olumlu duygulara sahip olan bireylerin düşünce ve eylem repertuarlarının genişleyeceğini ve örgütlerin çalışanlarına işlerinden anlam ve doyum elde etmeleri için yardımcı olmalarının, çalışanlarda olumlu duyguları tetikleyeceğini savunmaktadır.

İkinci yaklaşım, kendini abartma/yukarıda görme yöntemidir. Kendini yukarıda görme, bireyin olumlu özelliklerine gerçekçi olmayan, yanıltıcı bir şekilde inanma eğilimi olarak ifade edilmektedir. Aslında bir kişisel özelliği de ifade eden bu yanıltıcılık, bireyin dayanıklılığını arttıran bir özellik olarak karşımıza çıkmakta ve çalışanların dayanıklılığını arttırmaya çabalayan örgüt yönetiminin uygulayabildiği bir yöntem olarak gösterilmektedir. Yükleme şekli üçüncü yöntem olup, başa gelen bir olay hakkındaki nedensel algı ve yorumu olumluya çevirmeyi amaçlamaktadır. Çalışan bireyin başına gelen olay üzerinde kendi kontrolü olduğunu düşünerek veya iyimser bakış açısına sahip olarak eğitilmesi, önemli bir insan kaynakları yöntemi olarak görülmekte ve dayanıklılığı arttırdığı savunulmaktadır. Dördüncü yaklaşım ise, İngilizce de resiliency ile neredeyse aynı anlama gelen “hardiness” üzerine kuruludur. Bu yöntemde, bireyin mesleğinde anlam bulması, mesleğinde kontrol sahibi olduğunu anlaması ve deneyimleriyle gelişmesi dayanıklılığı geliştirmekte, bu durum da bireyi olumsuz olaylara karşı daha güçlü kılmaktadır (Kümbül Güler, 2009: 141-142).

Geliştirilebilir ve yönetilebilir özellikler bütünü olarak psikolojik sermaye unsurları, çalışanların bireysel gelişimine yönelik bir konu olması nedeniyle, çalışma yaşamının ve meslek hayatının iyileştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca meslek yaşamları ile kendilerini gerçekleştirdiğini ve başarılı olduğunu

düşünen ve bunun gelecek yıllar itibariyle de devam etmesi gerektiğini düşünen bireyler mesleklerine daha bağlı olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların sahip olduğu pozitif psikoloji sermaye yeteneklerinin hem mesleki düzeyde, hem de örgütsel düzeyde desteklenmeleri önem arz etmektedir. Bu konuda örgütlerinde ve mesleklerinde olumlu iklim yaratmak zorunda olan çalışanların, yöneticilerin ve liderlerin psikolojik sermayelerine yatırım yapmaları da kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle, örgütte verimliliğin ve performansın artışında, çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasında daha mutlu, iyimser ve güçlü çalışanların etkisi yadsınamaz bir gerçektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MESLEKİ BAĞLILIK KAVRAMI, BİLEŞENLERİ, MESLEKİ BAĞLILIĞIN ÇALIŞANLARDA OLUŞTURULMASI VE SONUÇLARI

Çalışma hayatı hızlı bir değişim yaşamaktadır (Blau, 1999: 687; Blau, 2001: 281). Bu değişime ayak uydurmaya çalışan örgütler, temel amaçları olan “kar, büyüme ve süreklilik” olgularını sağlayabilmelerinin insan faktörüne bağlı olduğunu kabul ederek; insan faktörünü güçlendirmek adına mesleki bağlılık düzeyini arttırmaları gerekliliğini kabul etmektedirler. Buradan hareketle entelektüel sermayenin önem kazandığı dönemde örgütler, çalışanlarının mesleki bağlılık algılarını güçlendirmek adına önemli mesleki yatırımlar ve çalışmalar yapmaktadırlar (Yılmaz vd., 2010: 920; Chen vd., 2010: 574).

Mesleki bağlılığın güçlendirilmesi -çalışanların bağlılığı artırma durumu- örgütsel davranış alanında popüler konular arasında yerini almaktadır (Chen vd., 2010: 574). Özellikle, insan kaynakları çalışmaları bu yatırımların temelini oluşturarak (Yılmaz vd., 2010: 920) ve modern örgütlerdeki yöneticiler mesleki bağlılık konusuna vurgu yaparak mesleki bağlılığın çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar (Chen vd., 2010: 574).

Mesleki bağlılık, hem çalışanlar hem örgütler hem de bir ülkenin gelişmişlik düzeyi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların mesleklerine bağlılıkları, onların yaptıkları işi daha anlamlı bulmasını sağlamakta ve onları motive etmektedir. Mesleklerine bağlılık duyan çalışanların kendi istekleriyle mesleki gelişimlere destekleyici davranışlara yönelerek ve meslek ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf etmektedirler.

#### 2.1. Meslek Kavramı

Meslek, bireyin kimliğini ortaya koyan spesifik iş çizgisidir (Lee vd., 2000: 800; Kim ve Mueller, 2011: 6). Meslek, bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve maddi kazanç sağlamak amacıyla bir işte belirli bir süre çalışmaları olarak tanımlanmaktadır (Lee vd., 2000: 800; Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 156; Çetin

vd., 2010: 125). Meydan Larousse'da meslek, bir bireyin hayatını kazanmak, geçimini sağlamak için yaptığı iş olarak görülmektedir. "The Shorte Oxford English Dictionary on Historical Principles" adlı sözlükte ise, 'bireyin yeteneklerini ortaya koyduğu ve izlediği iş ya da belli bir alanda edinilmiş bilgilerin başkalarını etkileyecek biçimde uygulanması ile oluşmuş bir iş" diye bahsedilmektedir. Bir başka sözlükte (A Dictionary of the Social Sciences) mesleğin tanımı, 'ustalık ve bilgi gerektiren entelektüel teknik, gönüllü dernek ve davranış kuralları ile karakterize edilecek iş' olarak yapılmaktadır (Çolaklar, 2004: 9). Meslek, işin özel tiplerini içeren belirlenmiş bazı özellikleri içermektedir (Blau ve Lunz, 1998: 261). Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Cohen, 2007: 5);

- 1) İş ünvanı ve bu ünvanla ilişkili ideolojinin varlığı,
- 2) Mesleki bağlılığı,
- 3) Özel kuruluşlar veya kurumsal pozisyonlara bağlılığı,
- 4) Toplumdaki önemi, konumu gibi özelliklerin varlığını gerekli kılmaktadır.

Meslek, benzer işle meşgul olan bir grup insan anlamına gelmektedir (Blau, 2001: 281). Bu bir grup insanın sahip olduğu meslekler, yüksek düzeyde uzmanlık, otonomi, işe bağlılık, profesyonel bağlılık, profesyonel özdeşleşme, etik, mesleki standartlar gibi kavramları içeren (Blau ve Lunz, 1998: 261) bazı bireylerin yer aldığı yerlerdir. Bu standartların yanı sıra mesleki ünvan, bu ünvanla ilişkili ideolojinin varlığı, mesleğe duyulan bağlılık gibi özellikleri de içinde barındırması gerekmektedir. Ayrıca mesleğin toplum açısından önemi ve konumu da meslek açısından gerekli bir olgudur (Cohen, 2007: 5). Çünkü, meslekler, toplum yaşamında bireylerin gereksinimlerini karşılamak için ortaya çıkmaktadır. Tıpkı canlı organizmalar gibi meslekler de, içinde bulunduğu toplumun gelişmesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bir mesleğin sürekliliği ve gelişmesi, o mesleğe yeni girenlere bilgi birikiminin aktarılması ve onların da katkıda bulunmasıyla gerçekleşmektedir (Çolaklar, 2004: 14). Örneğin, hemşirelik mesleği çağdaş anlamda bilgili, araştıran, sorgulayan, plan yapan, karar veren ve uygulayan profesyonellerin sahip olduğu bir meslek olarak görülmektedir (Orgun, 2009: 189). Bu kapsamda hemşirelik, meslek olarak düşünülerek ele alınmaktadır (Aslan, 2008: 165).

Hemşirelik, meslek olarak ele alındığında mesleğe severek ve isteyerek bağlılık duyulması mesleki gelişim ve yatırımlar açısından örgütler ve ülkeler açısından önemli konular arasında yer almaktadır.

## 2.2. Bağlılık Kavramı

Bağlılık kuramında son yirmi yıldaki en önemli gelişmeler bağlılığın çok boyutlu ve farklı odaklara yönelik olarak kavramsallaştırılması olmaktadır (Wasti, 2008: 2). Yönetim ve özellikle örgütsel davranış yazınında çok yönlü ve karmaşık bir olgu olan “bağlılık” -uzun yıllardır tartışılmakla birlikte- hiçbir zaman güncelliğini yitirmemekte, aksine ortaya çıkan farklı mesleki tanımları ve farklı bakış açıları bağlamında temel çalışma alanlarından birisi olmaktadır (Blau, 2001: 280). Endüstriyel psikoloji, endüstriyel sosyoloji, iş idaresi ve kamu yönetimi ve örgütsel davranış gibi alanlardaki birçok bilim adamlarının bağlılık kavramı onların büyük ilgisini çekmektedir (Cohen, 2007: 3).

Bağlılık "bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç"tür. Diğer bir ifadeyle bağlılık, değer verilen bir ilişkiyi, uzun süreli sürdürme istekliliğidir (Çermik vd., 2010: 202). Bu tanımlara dayanılarak Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmektedir. Bunlar şu şekilde özetlenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 51-52):

1- Toplumsal beklentiler: Birey, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilmektedir. Sık sık meslek değiştiren bireylere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkün olabilmektedir.

2- Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir birey meslekten ayrılmak istediğinde, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedeceğini ve emekli aylığını alamayacağını düşünmektedir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme bireyi bir yan bahise sokmaktadır.

3- Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Birey, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir

kanaatin yerleşmesini sağlamakta ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalmaktadır.

4- Sosyal roller: Yan bahisler, bireyin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanabilmektedir. Böyle bir durumda birey, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmaktadır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

### **2.3. Mesleki Bağlılık Kavramı**

1980'li yıllardan bu yana (Taşkıran ve Özcan, 2007: 401) mesleki bağlılık çeşitli şekillerle ölçülmekte ve kavramsallaştırılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1). Özellikle geçen on yıl boyunca ekonomideki hızlı değişim ve mesleki yaşamın sürme gerekliliğinden dolayı örgütlerin ana konusu olmaya başlamaktadır (Tsoumbris ve Xenikou, 2010: 402). Johnson (2006), veteriner çalışmalarında mesleki bağlılık kavramını sosyal özdeşlik teorisi ile açıklamaktadır. Sosyal özdeşlik teorisi, çalışanların çevresindeki çeşitli gruplarla özdeşleşmesi gerektiğini ve çalışanların değerlerini benimsemelerini önermektedir. Bireylerin ifade ettiği sosyal özdeşlik teorisi ise, yüksek statü sağlayan mesleklerden hoşlanma durumu olarak tanımlanmaktadır (Seruya ve Hinojosa, 2010: 126).

Mesleki bağlılık, bireylerin mesleklerine ilişkin eğitim sürecinde başlamakta ve meslek hayatı boyunca da güçlenerek devam etmektedir (Tak vd., 2009: 92). Yani mesleki bağlılık, dinamik bir süreçtir (Şimşek ve Aslan, 2007: 725). Bireyin mesleki bağlılığı, mesleğin değerleri, amaçları ve inançlarının paylaşılması ile karakterize olmakta (Seruya ve Hinojosa, 2010: 125) mesleğin bireyin yaşamında önemli hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow, 1983: 489). Mesleki bağlılık, uzmanlık kazanmaya bağlı bireyin yaşamında mesleğine verdiği önem derecesi şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalarının sonucunda mesleğini yaşamında ne derece merkezi bir yerde değerlendirdiğidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8; Aslan, 2008: 165; Çermik vd., 2010: 202). Mesleğine bağlı çalışanlar kariyer gelişimleri sağlama konusunda mesleğinde ilerleme konusunda çaba sarf eden, bu konudaki yetenek ve niteliklerini arttırmaya çalışan ve düşük düzeyde meslekten ayrılma niyeti içinde



olan bireylerdir (Meyer vd., 1993: 549). Ayrıca mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın farklı bir biçimi olarak görülmekte ve bireyin mesleği ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi olarak görülmektedir (Morrow ve Wirth, 1989: 40).

Mesleğe karşı güçlü bir bağlılık duygusu içerisinde olan bireyler, seçtiği meslekle ilgili niteliklere sahip olanlardır. Mesleğini benimseyen, bu mesleğin bir üyesi olmaktan gurur duyan, mesleki etiğe değer veren bireyler, mesleğin gerektirdiği temel nitelikleri de üzerinde taşıyor demektir. Bu nitelikler, bireyin mesleğini algılayışıyla doğrudan ilgili olmaktadır. Meslekle ilgili olumlu algılar, bu niteliklerin varlığını ortaya koymakta, olumsuz algılar da bu niteliklerden yoksunluğu ortaya koyabilmektedir (Şişman ve Acat, 2003: 239). Dolayısıyla mesleki gelişimin sağlanmasında, hizmet anlayışı kalitesinin artmasında, toplumun refahının artmasında mesleğe bağlılık kavramı önem arz etmektedir.

İlgili alanda mesleki bağlılığı konu edinen çalışmalar incelendiğinde, bağlılık kavramı ile ilgili biribiri yerine kullanılan kavramlar bulunmaktadır. Yani, occupation (meslek), profession (diploma gerektiren meslek) ve career (kariyer) kavramlarının sıklıkla kullanıldığı ve bu konuda bir tartışmanın yürütüldüğü izlenmektedir (Blau, 2001: 281; Kim ve Mueller, 2011: 5; Weng ve McElroy, 2012: 257; Aslan, 2008: 165; Çetin vd., 2010: 126; Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 157; Bedeian, 2002: 247).

Mesleki bağlılık kavramına ilişkin ilk kez Greenhaus (1971) tarafından -Morrow'un İş Bağlılığı Modeli'nde- kariyere dikkat çekilmesi gerektiğini söylemektedir. Bu bağlılık türünü kariyer bağlılığı olarak adlandırmakta ve 'total yaşamlarında bireylerin bir işe ya da bir kariyere önem vermeleri' olarak tanımlayarak diğer bağlılık türleri ile ilişkilendirmektedir (Morrow, 1983: 487). London ise kariyer bağlılığını, -çok dar bir çerçevede- bireyin mesleki seçimindeki psikolojik bağlılığı şeklinde tanımlamaktadır (Carson vd. 1995: 303). Kariyer bağlılığına bakıldığında, bu kavramın tipik bir şekilde iki farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Biri, bireyin kariyerini iş ile ilgili aktivitelerinde ve eğitimsel/mesleğe ilişkin kararlarında hayat boyu kullanmasıdır. Diğeri ise, spesifik iş çizgisi ve seçmiş olduğu kariyeri ile özdeşleşmesidir (Kim ve Mueller, 2011: 6). Örneğin, hemşirelik

mesleğine bağlılık, Gardner tarafından uzun dönemli bir uğraş ve gözlemlere dayanan bir kariyer kurma amacı olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Aslan, 2007: 725). Blau da, kariyer bağlılığı ifadesini tercih etmektedir (Blau, 1985: 277). Blau kariyer bağlılığını, bireylerin mesleğine veya yaptığı işlerine karşı tutumu olarak tanımlamaktadır (Blau, 1985: 278; Cohen, 2007: 6).

Kariyer bağlılığı kavramı biraz daha geniş bir perspektiften incelendiğinde; kariyer bağlılığı, bireyin kariyerine ilişkin hedeflerini içermektedir (Bedeian, 2002: 245). Kariyerine bağlı olan bireyler çalışma koşulları veya çalıştığı bireylerden ve hatta örgütünden bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenmektedir. Bir bütün olarak örgütü ile de ilintili bir kariyer bağlılığı da olabilmektedir. Örgütten memnun olmasa bile bireylerin, kariyerleri nedeniyle bir örgütte çalışmaya devam etme kararı almış olabilirler. Çünkü kariyer bağlılığı yüksek olan bireyleri motive eden faktör kariyer beklentileri veya hedefleridir. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere kariyer bağlılığı bir tutumdur. Bireylerin kariyerlerine bağlılığı örgüte bağlılığını zorunlu kılmamaktadır, bu iki bağlılık birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilmektedir. Yani, kariyerine bağlı bir birey örgütüne bağlı olmayabilmekte ve sadece kariyeri için - belli bir süre çalıştığı örgütü- basamak olarak kullanabilmektedir. Bu anlatılanlar ışığı altında bireylerin kariyerlerine bağlılığını üç temel nedene dayandırılmaktadır:

1. Kariyer bireyin geleceğini ifade etmektedir. Yani bireyler vizyonlarının bir gereği olarak kariyerlerine bağlı olabilmektedir.

2. Kariyer bireyin statüsünün gelişmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda birey için statü sembolü olmaktadır. Birey bu sembolü iş dışı yaşamında da kullanmaktadır.

3. Kariyer bağlılığı başarıma ihtiyacının bir uzantısı şeklinde düşünülebilmekte ve başarıma ihtiyacı yüksek bireyler için kariyere bağlılık önem arz etmektedir.

Bağlılık kavramlarından tartışmanın yürütüldüğü bir diğer kavram da profesyonel bağlılık kavramıdır. Mesleki bağlılık yerine profesyonel bağlılık kavramı da kullanılabilir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3-4). Mesleki bağlılık konusunda önemli bir yere sahip olan Aranya vd., profesyonel bağlılık ifadesini

tercih etmektedir (Aktaran: Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 157). Blau ise profesyonelliğin mesleğin bir alt kolu olduğunu söyleyerek (Blau, 1985: 278; Blau, 2001: 281) profesyonel bağlılık ifadesinin kullanılmasını eleştirmektedir (Blau, 1985: 278). Profesyonel bağlılık, bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileri (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4) ve bireyin profesyonel rolünden ayrılmadaki isteksizliğidir (Blau, 1985: 278). Profesyonel bağlılık, bireyin gcl bir şekilde mesleğiyle özdeşleşme şekliyle mesleğine bağlılık duyması ve bireyin ayrıca işe bağlılığın bir formu olarak onunla özdeşleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow ve Wirth, 1989: 40). Ayrıca “bir işin profesyoneli olmak” da onu en ince ayrıntılarına kadar öğrenmiş olmak şeklinde ifade edilmektedir. Profesyonellik ise, profesyonel olma durumudur. Buna göre profesyonellik kavramının sözlük anlamı, Fransızca iş (profession) kelimesinden türemiş olup, çalışan anlamını içermektedir. Kavram olarak anlamı, yaptığı işe hakkını vererek ama kendi çıkarlarını da güncel tutarak özel hayatı ile iş hayatı arasında dengeyi kurabilen insan modelidir (Çolaklar, 2004: 10).

Allen, Meyer ve Smith (1993) ise, profesyonel ve kariyer bağlılığı ifadelerinin kullanılmasına karşı çıkmaktadırlar. Bu araştırmacılara göre, profesyonel olan veya olmayan tüm bireylerin çalışma hayatları boyunca mesleki bağlılık deneyimi geçirebildiklerini söylemektedirler. Bu nedenle de kariyer terimi bireylerin iş yaşamları boyunca tercih ettikleri farklı işleri, mesleki tercihleri ve işlerine ilişkin diğer faaliyetleri kapsadığı için farklı bir anlama sahip olmaktadır. Dolayısıyla araştırmacılara göre, diğer iki kavrama göre mesleki bağlılık ifadesinin kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar (Aktaran: Tak ve iftioğlu, 2008: 157).

Mesleki bağlılık, bireylerin meslekleri ile aralarında geliştirdikleri psikolojik bağlantıları ve mesleklerine yönelik duygusal reaksiyonları olarak tanımlanmaktadır (Kim ve Muller, 2011: 6; Blau, 2001: 282). Ayrıca mesleki kimliği ön plana çıkarmak, mensubu olunan meslek için çaba sarf etmek, mesleki hedef, değer, norm ve etik ilkelere bağlılık olarak da tanımlanmaktadır (Tak ve iftioğlu, 2008: 157). Mesleki bağlılık, arzu edilen bir şekilde bireyin inançları ve kabul edilen değerler, mesleki seçimi ya da iş çizgisi ve mesleki üyeliğini sürdürmedeki isteklilik anlamındadır (Frauman vd., 2011: 2). Mesleki bağlılık, bireyin mesleği ile ilgili

uygulanabilir alternatifleri değerlendirmesi ve bunun sonucunda mesleğinde kalmayı arzu etmesidir (Blau ve Lunz, 1985: 278).

#### **2.4. Mesleki Bağlılığın Oluşturulması**

Mesleki bağlılık, mesleklerde potansiyeli koruma konusunda önem arz etmektedir (Frauman vd., 2011: 2). Bu konuda da mesleki bağlılığın oluşturulması konusunda Greenhaus (1971,1973), bağlılık araştırmalarında 3 ölçüm skalası önermiştir. Bunlar, mesleğe karşı genel tutum, mesleki planlama ve düşünme, mesleğin göreceli önemidir (Blau, 1985: 278; Morrow, 1983: 489; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5; İnce ve Gül, 2005: 16-17; Baysal ve Paksoy, 1999: 7). Bu süreçler şu şekilde özetlenmektedir:

1- Mesleğe karşı genel tutum; bireyin mesleğine karşı genel tutumu önemlidir. Çünkü, çalışmak ve bir mesleğe sahip olmak, insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda çalışma yaşamının bireyi, bireyin de çalışma yaşamını etkilediği bir gerçektir. Ancak sahip olunan mesleğin birey için ne anlam ifade ettiği, birey-meslek ilişkisinin temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tutumlar ya da duygular, çalışılan kurum, çalışan bireyin mesleğine ve kurumuna yönelik göstereceği tutumları etkilemektedir (Çam ve Yıldırım, 2010: 77). Yani, bireyin kendi mesleği ile ilgili değer ve tutumlarını değerlendirmesidir (Blau, 1985: 278; Frauman vd., 2011: 2). Bireylerin gerçekten mesleklerine bağlanabilmeleri için görevin bağlanmaya değer olduğuna inanmaları gerekmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 18). Bağlanmaya değer olduğuna inanan bireyler, meslek ile normal yaşantısını özdeşleştirmektedir. İşten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan zevk alınamayacağı, mesleğin kendisi için her şey olduğu veya dünyaya yeniden gelse yine aynı mesleği yapacağı gibi söylemler çalışana hâkim olmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5). Bu tutumların olumlu yönde olması bireyin sağlığı ve bireyin başarısı ile sonuçlanmaktadır. Aksi halde birey mesleğinden hoşlanmıyorsa bireyin yaşam tatmini de zor olmaktadır.

2- Mesleki planlama ve düşünme; bireyin gelecekteki kariyerini planlaması ve bunu düşünmekten hoşlanması olarak değerlendirilmektedir (Blau, 1985: 278). Yalnız burada unutulmaması gereken bir nokta bulunmaktadır. Birey mesleğini

planlamada bireysel farkındalık aşamasında iken yani mesleğini tercih etme esnasında iken doğru seçim yapması gerekmektedir. Dolayısıyla bireyde mesleki açıdan bağlılığın oluşabilmesi için mesleği tercih etme nedenlerinin de büyük önemi bulunmaktadır.

Mesleği tercih gerekçeleri, toplumların birbirinden farklı olan sosyal, kültürel ve ekonomik yapılarından dolayı değişkenlik göstermektedir. Araştırmalar, meslek tercihlerinin ağırlıklı olarak ekonomik etkenlere dayandığına, dolayısıyla bireylerin meslek tercihlerinin, gerçek ilgilerinden farklılaştığına işaret etmektedir (Çermik vd., 2010: 202). Oysaki gerçek mutluluk, bireyin sevdiği işi yapması, yaptığı işi sevmesidir. Bu da denemek, keşfetmek ve bunları hayata geçirmekle mümkün olmaktadır (Baltaş, 2001: 224). Örnek vermek gerekirse, hemşirelerin mesleklerini sadece ekonomik bir faaliyet olarak görmemesi, severek isteyerek tükenmeden icra etmesi ve dolayısıyla bütün bunların sonucu olarak da hasta bakım kalitesinin artması beklenmektedir (Kaya, 2010: 92). Böylece gelecekte sağlık alanında, nitelikli eğitim almış, mesleğini severek yapan ve kaliteli hemşirelik hizmeti sunan hemşirelerin artmasını da sağlamaktadır (Çam ve Yıldırım, 2010: 80). Ayrıca yaptığı işi, mesleğini, kariyerini ve örgütünü seven bireyler şüphesiz daha mutlu olmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 2). Esas itibarıyla meslek seçiminde dikkat ve önem gerekmektedir. Bu yoldan belirlenecek eğilimler, mesleğe yönelişin çekirdeğini oluşturmaktadır. Mesleğe yöneliş sürecinde de mesleki eğitim rol almaktadır.

Bir meslek eğitiminde, mesleğe hazırlanan gençlerin zihinsel yapısı/moral önemlidir. Çünkü, onların niteliği, mesleki meselelerin çözümünde en büyük destek olmaktadır. Bu sebepten, meslek eğitimin özünde, onların öncelikle insani değer yargılarını benimseyerek yetişmeleri yer almaktadır. Değişik bir şekilde insani değer yargıları ifadesi, -mesleğe karşı sorumluluk ve mecburiyet içinde olma- olarak anlaşılabilir. Mesleki sorumluluk ve mecburiyet bilincinin doğuşunda öncelikle bireyin kendisi bulunmaktadır. Çünkü sorumluluk hissi, bireyin mesleğe inanç ve saygısından kaynaklanmaktadır (Çolaklar, 2004: 16). Ayrıca mesleğini seçip bu yolda ilerlemek isteyen bireyler de mesleki planlama düşüncesi; bireylerin yetenek ve niteliklerini arttırmak için ve kariyer gelişimleri için çaba sarf etmeleri,

mesleklerinde ilerlemek için (Meyer vd., 1993: 549) mesleklerine ilişkin gelişmeleri izlemeleri (dergi, yayın okuma gibi), mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine katılmaları ve bu konularda çaba göstermeleri ve bu konularda ne kadar çaba gösterdikleri ile ilgili olmaktadır (Blau, 1985: 278).

Çalışanlar mesleki durumlarını planlarken örgüt yöneticilerine de bazı görevler düşmektedir. Yöneticiler bu konuda çalışanların mesleki ve profesyonel seviyeler üzerindeki ihtiyaçlarının tatminini sağlamakla yükümlüdürler (Chen vd., 2010: 574). Örgütlerin çalışanlarına sundukları eğitim faaliyetleri ile, bireylere mesleğini planlama ölçüsünde yardım etmeleri gerekmektedir. Örgütlerde gerçekleştirilen bu tür eğitim faaliyetlerinin temel amacı, çalışanlara mesleki alanda bilgi, beceri ve nitelik kazandırmak ve bunları günlük iş aktivitelerinde kullanmalarını sağlayarak bireysel ve örgütsel performansı arttırmak amacını gütmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 615).

3- Mesleğin göreceli önemi; bireyin iş ve iş dışı aktivitelerinden hangisini tercih ettiği hakkındaki yargısıdır. Bireyin mesleki bağlılığı, yaşamının başından sonuna kadar mesleğine verdiği önem ve mesleki yaşamındaki yeridir. Yani bireyin mesleğinin, yaşamının neresinde yer aldığı ile ilgili olmaktadır (Blau, 1985: 278). Dolayısıyla mesleki bağlılık, bireyin yaşam tatminini artırmaktadır. Çünkü meslek yaşamı ve bireyin mesleği, onun yaşamının bir parçası olmaktadır (Çetin vd., 2010: 126).

## **2.5. Mesleki Bağlılıkla İlgili Diğer Benzer Kavramlar**

Doğru yetkinlik ve beceri ile donanmış çalışanları örgüte ve mesleğe çekmek, örgütte ya da meslekte kalmalarını sağlamak ve motive etmek örgütler için çalışma hayatında başarılı ya da başarısız olmanın önemli belirleyicilerinden birisi haline gelmektedir. Çünkü çalışma hayatı sürekli gelişen, yeni bakış açıları ve kavramlarla her geçen gün zenginleşen bir yaşam alanıdır. Bu yaşam alanında nitelikli bireylerin örgütüne, mesleğine ve işine bağlılık sergilemesi ve özdeşleşmesi, bütün yetenek ve bilgisini bu bağlılık türleri için kullanması önem arz eden bir konudur (Özdevecioğlu, 2003: 113).

Bağlılık ile ilgili konulara bakıldığında örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve özdeşleşme gibi kavramların da yer aldığı görülmektedir. Bir bireyin bağlılıkla ilgili düşüncesinde, bireyin örgüt ya da işle ilgili hislerinin o bireyin mesleği ile ilgili kararlarında daha etkin olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla bireyde mesleki bağlılığın oluşmasında diğer bağlılık türlerinin de etkisi bulunabilmektedir (Blau ve Lunz, 1998: 262). Yani mesleki bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık, özdeşleşme ve iş bağlılığı kavramından farklılık arz etmekte fakat birbirleriyle ilişkileri bulunmaktadır (Frauman vd., 2011: 2). Bu bağlılık türlerine kısaca şu şekilde değinilmektedir.

### **2.5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütler, çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi-çıkıta alışverişinde bulunan, açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedirler. Örgütler bu kapsamda ele alındıklarında, onları etkileyen ve değişmelerine neden olan çok çeşitli etmenlerin bulunduğu göze çarpmaktadır (Erigüç ve Balçık, 2007: 76). Entellektüel sermayenin her geçen önem kazanması ve artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Artan rekabet koşullarında, büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu şüphesiz ki maddi olanaklarla sınırlı değildir (Boylu vd., 2007: 56). Bu bağlamda son zamanlarda örgütsel bağlılık çalışmalarına bir hayli ilgi gösterilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1).

Örgütsel bağlılık ile ilgili konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmakta (Gül, 2003: 73), 1970'lerden beri de araştırmalarda yerini almaya başlamaktadır (Moon ve Jonson, 2012: 250). Örgütsel psikolojide de örgütsel bağlılık kavramı sıklıkla kullanılan bir kavramdır (Allen ve Meyer, 1990: 1). Örgütsel bağlılık, bir bireyin öz kimliği ve belirli bir örgüte bağ gücü olarak tanımlanmakta ve yönetim araştırmaları için uzun süredir bir ilgi alanı olmaktadır (Steyrer vd., 2008: 1). Bu tanımlamalara örnek olarak, Porter'a göre örgütsel bağlılık bireysel düzeyde yoğunlaşmakta ve çalışanın kendisini örgütüyle özdeşleştirme derecesidir (Aktaran: Rutherford vd., 2009: 2). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesini açıklayan, örgütten ayrılması

durumunda katlanılması gereken harcamalardan kaçınmasını sağlayan ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya yönelik ahlaki bir zorunluluğu anlatmaktadır. Örgütsel bağlılık, genellikle, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olarak tanımlanmaktadır (Gül vd., 2008: 3). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Bu tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılığın, üç farklı özelliği bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 848; Moon ve Jonson, 2012: 250; Çetin, 2004: 90; Çakar ve Ceylan, 2005: 53; Doğan ve Kılıç, 2007: 39):

- 1- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- 2- Örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği,

3- Örgüt üyesi olarak kalmaya kaşı duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır. Yani, çalışanlar, örgüt üyeliğini kazandıktan sonra örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, bu amaç ve değerlerin yerine getirilmesinde büyük çaba göstermekte ve bütün bunların sonucunda da örgütte kalma eğilimi içerisinde olmaktadır (Moon ve Jonson, 2012: 250).

Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık kavramları incelendiğinde, mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık kavramlarının birbirinin zıttı olduğu öne sürülmektedir. Bu düşünceye göre, genellikle önceden bir mesleğe bağlı olanlar açısından örgütlere bağlılığın, son derece zor olduğu ve bu tür çalışanların mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıktan daha fazla ve daha kalıcı olduğu vurgulanmaktadır (Perçin, 2008: 19). Bazı araştırmacılar bireylerin çalıştıkları örgüt yerine mesleklerine bağlanma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görüşündedirler (Morrow, 1993: 33; Pai vd., 2012: 18). 1960'lardan itibaren “profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri” hipotezi birçok araştırmaya konu olmaktadır (Çöl, 2004: 4). Çünkü, mesleki bağlılık bireylerin mesleklerine ilişkin eğitim sürecinde başlamakta ve meslek hayatı boyunca da güçlenerek devam etmektedir. Bu doğrultuda mesleki bağlılık, örgütsel bağlılığa göre daha güçlü bir bağlılık türü haline gelebilmektedir. Bu araştırmalarda mesleki bağlılığın bireylerin örgütlerine ilişkin tutumları üzerinde olumsuz etkiye sahip olabileceği vurgulanmakta (Tak vd., 2009: 92) ve bireylerin mesleğine yönelik tutumları örgüte yönelik tutumlarını



doğrudan etkileyebilmektedir (Ceylan ve Bayram, 2006: 107). Bu görüşe göre mesleki değerler ile örgütsel değerler arasında uyumsuzluk söz konusu olduğunda mesleki bağlılık örgütsel bağlılıktan daha baskın olmakta ve bireyin çalıştığı örgüte karşı bağlılık geliştirmesini engellemektedir (Tak vd., 2009: 92). Yani, örgütlerin yapılanma biçimi ve çalışma koşullarındaki değişimler bireylerin kariyer gelişimlerini belirsizleştirir. Dolayısıyla bireyler çalıştıkları örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirebilmektedir (Morrow, 1993: 33). Bu durumda, bireyin örgütten ayrılma niyeti artış gösterebilmektedir (Ceylan ve Bayram, 2006: 107).

Mesleki bağlılık kavramının, örgütsel bağlılık kavramı kadar önemli olduğu görülmektedir (Cohen, 2007: 3). Örneğin, 1960'larda NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalarda, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı örgüte önemli bir katkısının olmadığını ortaya koyulmuştur. Öte yandan aynı araştırmalardan elde edilen sonuçlar sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin, her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Çöl, 2004: 4). Bu konuda yapılan diğer araştırmalara bakıldığında; Özmen vd. (2005: 1)'nin yapmış olduğu çalışmada, akademisyenlerin mesleki bağlılıkları, bilgi işçisi olarak taşıdıkları özellikler nedeniyle, örgütsel bağlılıklarından daha yüksek bulunmuştur. Sungurlu (1994) tarafından hemşire grubu üzerinde yapılan bir araştırmada, hemşirelerin işlerini çok severek yapmaları, mesleklerini çok sevmeleri ve yaptıkları işten anında geri bildirim almalarından dolayı bu bireylerin çalıştıkları örgütten çok, mesleklerine bağlı oldukları belirlenmiştir.

Mesleki bağlılık, çalışanların örgütlerine ilişkin tutumlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Tak vd., 2008: 714). Çünkü, çalışanların bağlılığı örgütün başarısında çok önemli olmaktadır (Moon ve Jonson, 2012: 250). Örgüt bireyin mesleki gereksinimlerini tatmin ediyorsa, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olabilmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında, örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin, örgütün içinde mesleğini değiştirebildiği ve örgütten ayrılma niyeti göstermediği görülmektedir (Ceylan ve Bayram, 2006: 107). Örgütsel bağlılığın önem ile ilgili araştırmalar incelendiğinde; Özutku (2008: 79), çalışanların işte

göstermiş oldukları performans düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Örs vd. (2003), 'nın yapmış oldukları araştırmada ön lisans düzeyinde öğrenim gören hemşirelerin, hemşirelik yüksek okulu düzeyi ve sağlık meslek lisesi mezunu olan hemşirelere göre üç bağlamda da örgütsel bağlılık düzeyi daha fazla bulunmuştur. Kaya (2010), hemşirelerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına bakıldığında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Lum vd. (1994)'nin hemşireler ile ilgili yapmış olduğu çalışmada araştırma sonuçları iş doyumunu sadece işi bırakma niyeti üzerine indirekt etkili olduğunu tam tersine örgütsel bağlılığın ise en güçlü direkt etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Gregory vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ise, hemşirelerin örgütlerine olan bağlılıklarını az olarak algıladıkları saptanmıştır. Wasti ve Can (2008) 'ın yaptığı çalışmada örgüte duyulan duygusal ve normatif bağlılıkların işten ayrılma niyetinin, amire duyulan duygusal ve normatif bağlılıkların ise amire-yönelik vatandaşlık davranışlarının tek yordayıcıları olduklarını göstermektedir. Steyrer vd. (2008), örgütsel bağlılığın öneminden bahsederek liderlik davranışları ile örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkiyi anlatmaktadır.

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü, mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri örgütsel bağlılığın derecesi oldukça düşük olmaktadır. Öte yandan hem mesleğine hem de örgütüne bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmaktadır (Cengiz, 2001:13). Bu durumda örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramak durumundadırlar. Bu yolla çalışanlarda mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olmaktadır (Çöl, 2004: 4).

### 2.5.2. İŖe Bağlılık Kavramı

İŖe bağlılığı, alıŖanın sahip olduğu iŖ ile özdeŖleşmesi, iŖine kendisini katması ve iŖiyle bütünleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Solmuş, 2004. 221). İŖe bağlılık, bireyi iŖe bağlı kılan, iŖe yönelik eğilimleri ifade etmektedir (Perçin, 2008: 19). İŖe bağlanma alıŖanın bütün benliğini iŖe vermesi, iŖine duyduğu coŖkuyu ifade eden olumlu psikolojik durumdur. Bağlanma düzeyi yüksek alıŖanlar hem bilişsel hem de duygusal olarak iŖlerine sonuç olarak da bu iŖi onlara sağlayan örgütlerine bağlı olmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009: 115). İŖe bağlılık ile ilgili konulara bakıldığında, bu kavram ve bununla ilgili olan özellikler Ŗu şekilde sıralanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 10; Perçin, 2008: 20):

- 1- Bir bireyin kendi hakkında sahip olduğu imajla iŖ arasındaki iliŖki,
- 2- Bireyin iŖine sarılma derecesi,
- 3- Bireyin kendisine verdiği değerin algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- 4- Bireyin psikolojik olarak kendisini iŖiyle özdeŖleştirme derecesidir.

İŖe bağlılık, bireyin bu özelliklere sahip olmasının sonucunda gelişmektedir. Yani bireylerin iŖ performansları sırasında bireylerin kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak açıklamaları anlamına gelmektedir. İŖe bağlılık kavramı, dinçlik, adanmışlık ve bütün dikkatin iŖe verilmesi bileşenleri ile tanımlanmakta ve Schaufeli vd.'nin iŖe bağlılık ölçeği ile ölçülmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009: 107). Dinçlik, yüksek bir enerjik yapıyı, iŖi için gönüllü bir şekilde enerji harcamaya istekli olmayı ve zor zamanlarda sebat etmeyi zorluklar karşısında ısrarı ifade etmektedir. Dinçlik boyutunu ölçmek için “iŖte kendimi enerji dolu hissediyorum”, “sabah kalktığımda içimden iŖe gitmek geçiyor” gibi ifadeler kullanılmaktadır. Adanmışlık, yüksek düzeyde bağlılık ve bireyin iŖi hakkında gurur ve tatlı bir meydan okuma hissetmesini ifade etmektedir. Adanmışlık boyutunu ölçmek için “iŖim bana ilham verir” ve iŖimi yapmaktan gurur duyuyorum” gibi ifadelerden yararlanılmaktadır. Bütün dikkatin iŖe verilmesi ise, iŖinde zamanın nasıl geçtiğinin farkına varılmadığı derin bir konsantrasyon modunu ve bireyin iŖini bırakmaya isteksizliğini ifade

etmektedir. Bütün dikkatin işe verme boyutunu ölçmek için ise “yoğun çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum” ve işime dalyorum” ifadelerini kullanmaktadırlar (Keser ve Yılmaz, 2009: 107; Morrow, 1983: 486).

İşe bağlılık ile mesleğe bağlılık kavramları her ne kadar birbirine benzer ve birbirinin yerine kullanılsa da farklılıkları bulunmaktadır. Mesleki bağlılık kavramı, işle bütünleşmenin aidiyet boyutu ile benzerlik göstermektedir. Ancak mesleki bağlılık, işle bütünleşmenin diğer boyutları olan enerji ve yeterliliği içermemektedir. Buradan çıkan sonuç, işle bütünleşme kavramının bireyin işi ile olan ilişkisine, örgütsel psikoloji içerisinde yer alan diğer kavramlara göre daha bütüncül bir açıdan baktığıdır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 37). Ayrıca işe bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

### **2.5.3. Örgütsel -Mesleki Özdeşleşme Kavramı**

Mael (1992: 813), özdeşleşmeyi (örgüt ya da psikolojik grup ile), grup üyelerinin paylaşılan karakterlerinin ve odaksal grubun paylaşılan deneyimlerinin algılanması olarak tanımlamaktadır. Özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin spesifik bir şeklidir (Gautam vd., 2004: 302). Yani örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme teorisinin köküdür (Tanis, 2009: 5). Sosyal özdeşleşme; bireyin benlik kavramını kapsadığı, onun için önem taşıyan, birey tarafından benimsenmiş kategorizasyonlardır (Ceylan ve Özbal, 2008: 83). Sosyal özdeşleşmenin bireyin tutumları ve davranışları için bir temel oluşturmasına benzer bir şekilde örgütsel özdeşleşmede bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışları için bir temel oluşturmaktadır (Van Knippenberg, 2000: 138). Bu durumda sosyal özdeşleşmenin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar, bilişsel unsur (belli bir gruba üye olma bilgisini içermekte), duygusal unsur (belli bir gruba bağlı olmayı içeren duygusal durum-siklotmik kişilik) ve değerlendirme görüşüdür (belli bir gruba yöneltilen değer çağrışımını belirten değerleyici unsur) (Gautam vd., 2004: 302).

Örgütsel özdeşleşme çalışanların çalıştıkları örgütlerle bağlılık geliştirmeleri olarak ifade edilirken, mesleki özdeşleşme ise bireylerin mesleki kimliğinin diğer kimliklerinden daha fazla ön plana çıkması olarak tanımlanmaktadır (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2010: 767). Mesleki özdeşleşme bireyin kendisini yaptığı çalışma (örneğin; ben bir doktorum) ve bu çalışmayı yapan bireylere atfedilen tipik ayırıcı nitelikler açısından tanımlamasıdır. Bu çalışma iş ya da meslek olarak adlandırılabilir (İşcan ve Karabey, 2009: 53).

Mesleki bağlılık ile özdeşleşme arasındaki farklılığa bakıldığında, özdeşleşmenin bağlılıktan farklı bir kavram olduğuna dair bulgular bulunmaktadır. Bu bireyin özdeşleşme derecesinin ölçülmesindeki farklılıktır. Sosyal kimlik teorisine göre; özdeşleşme boyutları duygusal, kognitif , değerleyici boyut olmak üzere (Gautam vd., 2004: 302) ele alınmaktadır. Daha sonra Sosyal kimlik teorisine dördüncü boyut ilave edilmektedir. Bunlar; duygusal, değerleyici, kognitif, davranışsal boyuttur. Duygusal boyut, bir gruba yönelik duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Değerleyici boyut, bu gruba dışarıdan atfedilen değer çağrışımlarını belirtirken, kognitif boyut bireyin belli bir gruptaki üyelik bilgisini içermektedir. Davranışsal boyut ise bireyin meslekte ritüellere katılması ve davranışsal beklentilere bağlı olmasıyla ilgili olmaktadır (İşcan ve Karabey, 2009: 43). Bağlılığın boyutları ise –bu tanımlara ilerleyen konularda ayrıca değinilecektir- duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Özdeşleşme sürecinde bireyin mesleği ile özdeşleşmesi için özel bir davranış sergilemesi veya duygusal bir durum içinde olması gerekmemektedir. Ayrıca özdeşleşme için bireyin mesleğin amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesi gerekmemekte, bunun için yerine kendisini psikolojik olarak mesleğin kaderiyle bağlantılı hissetmesi gerekmektedir. Özdeşleşme ayrıca, üyeliğin bireyin benliğine ne ölçüde dahil edildiğini göstermektedir. Bağlılık ise, karşılıklı değişime dayalı faktörler nedeniyle bireyin örgüte-mesleğine yönelik tutumları üzerine odaklanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2009: 51). Özdeşleşme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; Roccas (2002: 351), üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada; yüksek statülü bölümlerdeki öğrencilerin yüksek seçim

skorlarına sahip oldukları ve çalışmak istedikleri bölümü özgürce seçebildikleri görülmektedir. Aksine düşük statülü bölümlerdeki öğrencilerin ise; düşük seçim skorlarına ve kısıtlı seçim olanağına sahip oldukları görülmektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan farkın çalışmaya katılanların özdeşleşmesini etkilediği görülmektedir.

Apker ve Fox (2002: 111), hemşireler arasında mesleki özdeşleşme ve seviyeleri hakkında farklılıklar konusunda ve örgütle özdeşleşmeleri sunmaktadır. Burada mesleki özdeşleşmelerinin örgüte özdeşleşmelerinden daha güçlü olduğu bulunmaktadır. Hemşirelerin, sağlık yönetimi hakkındaki algıları (değişimdeki belirsizlikler, iş ve hasta bakımının hemşireler üzerindeki etkisi, değişim hakkındaki algılanan bilgi) hemşirelik mesleği ve hastane hemşireliği ilişkisi etkili olmaktadır. Yöneticilerin hemşirelik mesleği ve örgütte çalışan hemşirelerin özdeşleşmeleri ile ilgili sağlık bakımı hakkında iletişimin nasıl olduğu konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Frone vd. (1995: 1), özdeşleşme teorisi ile ilgili çalışmalarında, iş stresleri, işe bağlılık ve çalışan bağlılığı ile iş baskısı, özerklik olmaması, rol belirsizliği, fiziksel sağlık, alkol kullanımı üzerine etkisi bulunduğunu söylemektedirler.

## **2.6. Mesleki Bağlılığın Bileşenleri**

Bağlılık, bireysel tutum ve davranışları oldukça fazla etkileyen bir fenomendir (Ceylan ve Bayram, 2006: 106). Mesleki bağlılık konusunda Meyer ve Allen tarafından bağlılık modeli geliştirilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Meyer ve Allen, bağlılığın çok boyutlu olduğunu ifade ederek; duygusal, devamlılık, normatif bağlılık olarak adlandırmak üzere üç yaklaşım önermektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 3; Meyer vd., 2002: 20; Cohen, 2007: 7; Tang vd., 2012: 328; Pettit vd., 2004: 3). Mesleki bağlılık ile ilgili konular incelendiğinde; bağlılık kavramını, önceleri “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” şeklinde iki bileşenle açıklanmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 179), daha sonraları bu öğelere -Meyer ve Allen (1990, 1993)- üçüncü bir bağlılık bileşeni olarak normatif bağlılık kavramı eklenmektedir (Frauman vd., 2011: 2; Meyer vd., 2002: 21). Normatif bağlılık, meslekte kalma zorunluluğu (Meyer vd., 2002: 21) olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımlar genelde meslekle birey arasında bir bağ oluştursa da, bu bağlılığın niteliğinin farklı olduğu

görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Blau, bu üç boyuta dördüncü bir boyut olarak “birikmiş mesleki maliyetler” boyutunun eklenmesini önermektedir. Bu yeni oluşturulan birikmiş mesleki maliyetler boyutunu, duygusal bedeller ve mesleki yatırımlar boyutları oluşturmaktadır. Böylece duygusal, normatif, birikmiş maliyetler ve devamlılık olarak dört boyutta da ele alınabilmektedir (Çetin vd., 2010: 126). Fakat çalışmalarda çoğunlukla -Meyer ve Allen modeli olarak- üç bağlılık bileşenin yer aldığı görülmektedir.

Meyer ve Allen mesleki bağlılık modelinde, çalışan bağlılığı büyük öneme sahiptir (Nammi ve Nezhad, 2009: 161). Çalışanlarda duygusal, devam ve normatif bağlılık türlerinin oluşturulması önem arz etmektedir. Bu bağlılık bileşenlerinden güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar istek, devamlılık bağlılığına sahip çalışanlar gereksinim, normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise yükümlülük kavramları ile ilişkilendirilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu bağlamda üç bağlılık şekli arttığında çalışanların mesleki bağlılığı artmış olmaktadır (Balay, 2000: 22).

### **2.6.1. Duygusal Bağlılık Bileşeni**

Mesleki duygusal bağlılık, bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve (Gül vd., 2008: 3) meslekte kalmayı istemeleri (Meyer vd.,1993: 539; Blau, 2001: 285), mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade etmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Duygusal bağlılık, özdeşleşme, duygusal adanmışlık, bağlanma kavramlarını içermektedir (Sharma ve Irwing, 2005: 16). Bu konuda -duygusal bağlılık konusunda- bir çok benzer tanım yapılmaktadır. Duygusal bağlılık, mesleğine güçlü bir şekilde duygusal olarak bağlanma ya da kendini mesleğine adanma şeklinde mesleği ile özdeşleşme (Shore ve Wayne, 1993: 774) ve mesleki üyeliğini sürdürmekten mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumudur (Shore ve Wayne, 1993: 774; Allen ve Meyer, 1990: 2). Duygusal bağlılık, çalışanların mesleki amaç ve değerleri kabullenmesini ve meslek yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Duygusal bağlılık, çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile meslekte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Zerenler ve Öğüt, 2007: 582). Duygusal bağlılık, bireylerin yüksek duygusal bağlılığın oluşması, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve bireyin psikolojik bağının

düşük olmamasına karşı pozitif deneyimlerin olması gerekliliğidir (Tsoumbri ve Xenikou, 2010: 402). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, duygusal mesleki bağlılığı güçlü olan birey, istediği için mesleğinde kalmakta (Blau, 2001: 285; Arbak ve Özmen, 2009: 54) ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini mesleğin bir parçası olarak görmekte, meslek onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani, çalışanların mesleğe karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, meslekle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için meslekte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Boylu vd., 2007: 58). Dolayısıyla, duygusal bağlılık, bireysel özellikleri ve mesleğe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgu durumu ve mesleki hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanmaktadır (Zerenler ve Öğüt, 2007: 582). Bu çerçevede, mesleklerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür (Meyer v.d., 1993: 540).

Mesleki duygusal bağlılığın geliştirilmesi mesleki seçim ve güncel deneyime dayalı değişimler ile olmaktadır (Weng ve McElroy, 2012: 257). Ayrıca -meslekte sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık- çalışanın iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 64). Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar iş ortamında daha az devamsızlık, daha fazla iş motivasyonu (Çetin, 2004: 91) ve örgütsel destek ile pozitif bir ilişki içinde olan örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme (Shore ve Wayne, 1993: 774) eğilimindedirler. Özellikle duygusal bağlılık ile performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 181). Duygusal bağlılık, sıraya konulan, örgütte iş tatminini oluşturan bireysel kariyer isteklerinin oluşturulmasına da liderlik etmektedir (Sharma ve Irving, 2005: 16). Bu bağlamda mesleklerde ve örgütlerde en çok istenen bağlılık türünü oluşturmaktadır.

### **2.6.2. Devam Bağlılığı Bileşeni**

Devam bağlılığı, mesleğine yapılan yatırımların miktarı ve bireylerin algıladığı alternatif iş imkanlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; 4). Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta



(Balay, 2000: 21; Boylu vd., 2007: 58), bireyin mesleğine devam etme isteği, mesleğinden vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olması (Baysal ve Paksoy, 1999: 8) ve çalışanların meslekten ayrılmanın maliyetini fark ederek (Meyer vd.,1993: 53) bu durumun maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle (Balay, 2000: 21; Boylu vd., 2007: 58), mesleki üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Yani, devam bağımlılığı güçlü olan birey bu mesleğe ihtiyacı olduğu için mesleğini devam ettirmektedir (Blau, 2001: 285).

Bir başka deyişle anlatmak gerekirse Carson vd.’nin devam bağımlılığı bileşenini “mesleki siper” olarak adlandırmaktadır. Bu durumu üç alt boyutta değerlendirmektedir. Bu üç alt boyut ise; mesleğe yapılan yatırım, meslekten ayrılmanın duygusal maliyeti ve alternatif seçenek sınırlılığıdır (Carson vd., 1995: 304). Birey mesleğinden ayrılmakla karşılaşacağı maliyet ve güçlükler nedeniyle (bu güçlükler diğer mesleklerde uyum sağlayamamak, başka bir şehre taşınmak, işsiz kalmak sayılabilir), istese de ayrılamamaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Meslekten ayrılmanın maliyetini göze almamayı ve bunu kabul etmeyi anlatmaktadır (Balay, 2000: 22). Alternatif seçenek sınırlılığı ise, bireyin yeni bir meslek seçmek için elinde uygun seçeneklerin olmaması durumudur. Bu durumda birey mesleği için yaptığı yatırımları korumak ve mesleği bırakmanın oluşturacağı duygusal bedelleri en aza indirmek için yeni iş alternatiflerini araştırmaktan vazgeçmektedir (Çetin vd., 2010: 126).

Devamlılık bağımlılığı, bireyi meslekte tutan maddi kayıplardır (Çetin, 2004: 95). Bireyin mesleğinde zaman ve çaba harcayarak yaptığı yatırımın farkında olması sonucu gelişmektedir (Arbak ve Özmen, 2009: 54). Çalışanın devam bağımlılığı, çalıştığı meslekteki yatırımları -örneğin kıdemi ve yararlanmaları (Balay, 2000: 22)- artmakta ve alternatif iş olanakları azalmakta ve devamlılık bağımlılığı artmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 72). Yani, bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o birey, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 9). Birey meslekten ayrılması durumunda çok az seçeneği olacağı fikrine sahip olmakta (Çetin, 2004: 95) ve mesleğinde kalma ihtiyacı duymaktadır (Blau, 2001: 280) ve mesleki

üyeliğin zorunluluk olduğunu düşündüğü için mesleğini sürdürmektedir (Arbak ve Özmen, 2009: 54).

Devamlılık bağlılığının arzu edilmeyen bir bağlılık türü olduğu da söylenebilmektedir (Solmuş, 2004: 224). Örneğin, daima kıdeme bağlı sistemler çalışanların devamlılık bağlılığını arttırmakla birlikte, iş doyumunu gibi etmenler ihmal edilirse çalışanların niteliğinin şüpheli olması kaçınılmaz olmaktadır (Solmuş, 2004: 224). Devam bağlılığı, performans (Çetin, 2004: 91) ve örgütsel vatandaşlık ile negatif bir ilişki içerisindedir (Shore ve Wayne, 1993: 774). Öyle ki, çalışanlar yalnız kendinden bekleneni yapmaktadırlar. Yüksek oranlarda devamsızlığa ve düşük motivasyona sahip olabilmektedirler (Çetin, 2004: 92). Dolayısıyla yöneticilerin sadece devamlılık bağlılığı arttıracak insan kaynakları sistemlerini seçmemeleri önerilmektedir (Solmuş, 2004: 224).

### **2.6.3. Normatif Bağlılık Bileşeni**

Bağlılığın bir diğer yaklaşımı ise ahlaki yaklaşıma dayalı, normatif bağlılıktır (Aslan, 2008: 165). Bireylerin meslekte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; 66). Mesleki normatif bağlılık, meslekte kalma yükümlülüğü (Meyer vd.,1993: 539) kavramını içinde barındırmaktadır. Birey meslekte kalmak zorunda olduğu için mesleğini devam ettirmektedir (Sharma ve Irving, 2005: 17). Çalışanlar yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde meslekte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer, Allen, 1991: 67). Yani, normatif mesleki bağlılığı güçlü olan birey, mesleğinde kalma yükümlülüğü hissederek (Blau, 2001: 285) kendilerini örgüte adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, mesleğe bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yaparak (Durna ve Eren, 2005: 211) sadakat ve gönüllülük gibi kavramlarla mesleğe katkıda bulunmaktadır (Nammi ve Nezhad, 2009: 161). Ayrıca normatif bağlılık, çalışanın çalışma arkadaşlarına ve yönetime olan görev algılarını da ifade etmektedir (Erdem, 2007: 67). Üyeler ait oldukları gruba kendilerini bağlı hissettiklerinde daha fazla işbirliği içerisinde çalışmakta ve grup amaçlarını gerçekleştirme için daha gayretli olmaktadır (Aytaç, 2012). Normatif bağlılık, bireyin mesleki üyeliği bir görev olarak görme durumudur. Normatif bağlılığı yüksek

çalışan mesleki üyeliğini doğru bir davranış olarak değerlendirerek (Arbak ve Özmen, 2009: 54) mesleğe devam etmenin bir zorunluluk olduğu hissi ile hareket ederek, meslekte kalmayı bir sorumluluk olarak görmektedirler (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Normatif bağlılığın artırılması durumunda başta, örgüt ve örgüt yöneticilerinin rolü bulunmaktadır. Örgüt ve yöneticiler tarafından çalışanlara verilen eğitimlerde, bağlılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Örgütün, bireyin mesleği için yaptığı yatırımlar ve harcamalar (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde alınan eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler) (Meyer ve Allen, 1991: 72) mesleğinin kendisine borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 72). Bir firmada üç yıllık eğitim gören bir çalışanın, üç günlük eğitimden sonra yeni işe başlayan bir işçiye göre daha yüksek bağlılık sergilediği görülmektedir (Aytaç, 2012). Bir başka etkilenme durumu da bireyin bireysel deneyimleridir. Birey önce ailesel ve kültürel sosyalizasyon içerisine girmekte, daha sonra da birey mesleği içerisine girdikten sonra mesleki sosyalizasyon gerçekleşmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu sosyalizasyon sürecinde çalışanların, genel olarak, mesleğe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumları oluşmaktadır. Bu tutum ve değerler toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde meslek ve çalışmaya çok değer verilmektedir. “Mesleğe öncelik vermek, mesleğe sevmek, mesleği benimsemek, mesleği ciddiye almak, çalışkan olmak, mesleğe bağlılık göstermek, özverili çalışmak” örgütlerin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan mesleğe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, birey ile meslek arasında meslekten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

## 2.7. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Mesleki bağlılığa etki eden faktörler bireysel özellikler (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu vb.) (Çetin, 2004: 99), temel iş özellikleri (Şimşek ve Aslan, 2007: 725) ve mesleğe bağlı özellikler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

### 2.7.1. Bireysel Özellikler

Bireyin mesleği ile bireysel özellikleri arasındaki uyum, en başta gelen etkindir (Yücel ve Kaynak, 2007: 687). Bireysel özellikler hakkındaki araştırmalar iki tip değişken üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar yapısal değişkenler (kişilik, değerler,...) ve demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, kıdem,...) dir (Çakır ve Ceylan, 2005: 55). Çalışanların hem bireysel hem de durumsal-yapısal özellikleri onların davranışları üzerinde etkili olmaktadır (London, 1983; 620).

Yapısal özelliklere bakıldığında en önde gelen bireylerin kişilik yapısıdır. Temelde ele alırsak kişilik, bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamıdır. Karakter çoğu kez bireyin kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve hayat boyunca çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Bu noktada Dubrin'in tanımına değinildiğinde kişilik; bireyin yaşama biçimi olarak tanımlanabilir (Yücel ve Kaynak, 2007: 687). Dolayısıyla da mesleki bağlılığın oluşmasında bireyin kişiliği, karakteri önem arz etmektedir. Bu da daha çok bireyin kendi kişiliğine uygun olarak seçtiği mesleği ile arasındaki ilişkiye bağlı olmaktadır.

Yazın taraması yapıldığında özellikle demografik değişkenlerin, mesleki bağlılığı nasıl farklılaştırdığına dair konuların sıkça inceleme konusu yapıldığı görülmektedir (Özmen vd., 2005: 5). Bunlar; yaş, örgütteki görev süresi, cinsiyet, meslek gibi bireysel özelliklerle, iş ve çalışma yaşamına ilişkin özellikler olarak sınıflandırılmaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007: 63; Boylu vd., 2007: 59). Cinsiyet açısından bakıldığında, kadınların bağlılıkları erkeklere oranla 1970-1980 'li yıllarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Fakat, kadınların eğitim seviyelerinin

yükselmesi, geleneksel olarak kadının yapması gerektiğine inanılan ev işleri ve çocuk bakımının ayrı birer meslek haline dönüşmesi sonucunda (Şener ve Doğan, 2007: 179) bağıllık kavramı kadın ve erkeklerde farklılık göstermemeye başlamaktadır. Pai vd. (2012: 17), mesleki bağıllık ile cinsiyet arasında farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bireylerin medeni durumları da mesleği bağıllığı etkileyen etken olarak araştırmalarda yer almaktadır. Genel olarak, evli çalışanların, ekonomik sorumluluklarından (Çetin vd., 2010: 129) ve ailesel sorumluluklarından (Solmuş, 2004: 218) dolayı işe devam etme konusunda daha hassas olmaları beklenmektedir (Çetin vd., 2010: 129). Pai vd. (2012: 17), evlilerin mesleki bağıllığının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Demografik değişkenlerden yaş ve kıdem incelendiğinde, bu iki faktörün mesleki bağıllığı farklılaştırıcı etkisi özellikle mesleğe yapılan yatırımlarla açıklanmaktadır. Yaş ve kıdem arttıkça yapılmış olan yatırımların dolayısıyla bağıllığın da artacağı öngörülmektedir. İlerleyen yaş ile birlikte bireylerin alternatiflerinin azalması da bir başka gerekçe olarak görülmektedir (Özmen vd., 2005: 5). Yaşı ilerleyen ve aynı örgütte uzun süre çalışma sonucu bilgi ve becerileri mesleğe has özellikler gösteren çalışanın başka mesleklere geçme olasılığının azalabileceği, mesleğine karşı pozitif tutum geliştirebileceği, alışkanlıkları, zaman içinde elde ettiği ya da harcadığı değerlerin mesleki bağıllığını güçlendireceği ortaya konulmaktadır (Arbak ve Özmen, 2009: 54). Meyer vd. (1993), yaşın, mesleğe duygusal ve normatif bağıllıkla ilişkili olduğunu ancak devamlılık bağıllığı ile ilişkili olmadığını göstermektedir. Lee vd. (2000) tarafından yapılan, birey ve işe bağlı değişkenlerle mesleki bağıllık arasındaki ilişkinin incelendiği meta analitik araştırma sonuçlarına göre, yaşın ve kıdemin mesleki bağıllık ile ilişkilerinin çok zayıf olduğu belirlenmiştir. Çalışma deneyimleri çalışanın işi çevreleyen sosyal bağlama ilişkin tutumlarının kaynağını oluşturmakta ve bireyin psikolojik bağıllığını etkilemektedir (Arbak ve Özmen, 2009: 55). Meyer vd. (1993) üyelik süresinin bağıllığın her üç boyutu ile düşük de olsa pozitif bir ilişkisi içerisinde olduğunu söylemektedir. Bireyin sahip olduğu çocuk sayısının çok ve küçük yaşta olması, eşlerin her ikisinin de çalışması, birbirlerine destek olamamaları, çocukların bakımı ve sorumlulukların

eşlerden biri tarafından üstlenilmiş olması gibi aile özellikleri (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 6) mesleki bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Eğitim düzeyleri incelendiğinde, bireylerin üniversite ve üzeri eğitim görmüş bireylerin, kendi bilişsel (düşünsel) ve entellektüel donanımlarına dayanarak seçme şanslarının daha fazla olduğuna inandıkları yönünde bir bulgu olarak değerlendirilebilir (Solmuş, 2004: 218). Toplam çalışma süresine bakıldığında, 11 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olan çalışanların, kariyer yaşamına yeni başlayan çalışanlardan daha fazla oranda bağlılık gösterdikleri düşünülmektedir (Solmuş, 2004: 218). Durna ve Eren (2005)'in yaptığı çalışmada demografik özelliklerden bağlı bulunulan kurum, yaş, medeni hal ve kıdem ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğunu; ancak devam bağlılığı ile bu değişkenlerin hiç biri arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır.

### **2.7.2. Temel İş Özellikleri**

Mesleki bağlılık araştırmasının sonuçlarından biri de yaş, örgütteki görev süresi, cinsiyet gibi bireysel özelliklerin yanında iş güvenliği, iş memnuniyeti, rol belirsizliği ve örgütsel kültür (Steyrer vd., 2008: 1), işin içeriği, iş kapsamı, iş stresi, yetkilendirme, ödüllendirme (Özdevecioğlu, 2003: 115), beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik, geribildirim gibi özelliklerden oluşmaktadır (Şimşek ve Aslan, 2007: 725).

Çalışma hayatında çalışanlar ile çalışma koşulları arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır (Yüksel, 2002: 67). Bunlardan biri de çalışma hayatının temel alanlarından biri olan iş yüküdür. İş yükü “belirli bir zamanda, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde tanımlanabilir. İş yükü örgüt açısından verimliliği, bireysel açıdan ise işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. İş yükü, iş stresini de beraberinde getirmektedir. Fakat sadece gereğinden fazla iş yükü değil, aynı zamanda gereğinden az iş yükünün de birey üzerinde stres oluşturduğu görülebilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 26).

İş stresi mesleki bağlılık üzerinde önemli bir faktördür. Yüksek istifa oranı, kötü performans, düşük etkinlik ve düşük iş tatmini mesleki bağlılığı baştan sona kadar etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Pai vd., 2012: 18). Örneğin, polis mesleğine bakıldığında da stresli iş koşullarının bağlılık üzerinde negatif etkileri bulunmaktadır. Polislerin, düzensiz iş saatleri, vardiyalı çalışma sistemi, halk tarafından eleştirilmeleri, travmatik faaliyet alanlarının olması, tehlikeli çalışma şartları (Moon ve Jorson, 2012: 249) bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Aynı şekilde hemşirelik mesleğinin aşırı iş yükü, ölüm kalımla ilişkili olması, rol çatışması, rol belirsizliği gibi sebeplerle ilgili olarak stresli meslek olarak değerlendirilmektedir (Şimşek ve Aslan, 2007: 725). Hemşirelik mesleği üyelerinin stres ve duygusal tükenme gibi nedenlerden dolayı meslekten ayrılma eğilim içerisine girdikleri sıklıkla görülmektedir (Raiziene ve Endriulaitiene, 2007: 426). Çünkü, hemşireler olağanüstü iş davranışı sağlayan ilave rolleri gönüllü olarak üzerine almak zorunda olduklarından (Dunca, 2001: 15) bu gibi stresli değişkenlerin hemşirelik mesleğinde mesleki bağlılığı etkilediği düşünülmektedir (Örs vd., 2003: 218).

Mesleği bağlılığı etkileyen bir diğer etken de bireyin rol özellikleridir. Rol özellikleri, çalışanın örgütte yerine getirdiği görevin statüsü ve rolünün özelliklerini belirtmektedir. Bireyin görevinin gereklerinin tam belirlenmemesi ve farklı rollerinin birbiriyle çatışmasının duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını olumsuz etkilediği düşünülmektedir (Arbak ve Özmen, 2009: 54). Ayrıca örgütte kendisinden ne beklendiğini bilmeyen başka bir ifade ile rol belirsizliğine ve rol çatışmasına sahip çalışanlar arasında duygusal bağlılığın daha az düzeyde olduğu da bu duruma eklenebilmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 55).

Mesleki bağlılığı, bireyin işe karşı tutumunda etkilemektedir. İşe karşı tutum kavramı, çalışanın tatmini ve motivasyonu hakkında işle ilgili bazı özellikleri tanımlamak üzere kullanılmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 55; Pai vd., 2012: 18). İşe karşı tutumun belirleyicilerinden biri motivasyon kavramıdır. Motivasyon, çalışanın, işini iyi yapması sonucunda elde etmeyi beklediği subjektif ödülün ya da olumlu duyguların, bireyi işini yapmak için ne kadar motive ettiğinin ölçüsü olarak tanımlanabildiği gibi, ayrıcalıklı sonuçlar kazanmayı istemekten çok, içsel bir

doyumla aktiviteleri yapmak olarak da tanımlanabilmektedir (Çam ve Yıldırım, 2010: 77). Bireyin mesleğine karşı duyduğu içsel doyum içsel motive ile oluşmaktadır. İçsel motivasyon ise bireyleri çalışmaya iten yaptıkları işe duydukları bireysel ilgi, istek ve işin sağladığı bireysel tatmindir (Baltaş, 2001: 184). Dolayısıyla işinde bireysel tatmin olan bireylerin iş doyumlarının da yüksek olması beklenmektedir.

### **2.7.3. Mesleğin Yapısına İlişkin Faktörler**

Mesleğin yapısına ilişkin faktörler de mesleki bağlılığı etkilemektedir. Bunlar mesleğin imajı, mesleki etik anlayışları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi, kariyer imkanları (Boylu vd., 2007: 59), karara katılma, esneklik, kurallara bağlılık, düzen, hiyerarşi ve uzmanlaşma (Steyrer vd., 2008: 2), mesleğin kariyerle ilgili kazançları (Sabuncuoğlu, 2007: 617) gibi ifadelerdir.

Mesleki imaj, bireyin mesleğine bakış açısını etkilemektedir. İmaj, herhangi bir nesnenin bireyin zihnindeki temsilidir. Kotler ve Fox imajı, bireyin bir objeyle ilgili inançlarının, fikirlerinin ve izlenimlerinin bütünü olarak tanımlamaktadır (Devrani ve Tüzün, 2008: 196). Mesleki imaj, meslek üyelerinin paylaştığı, sosyal statü, yetenek ve davranış modelidir. Algılanan meslek imajı ise toplum tarafından meslek üyelerine karşı duyulan saygı, üyelerin sosyal statüsü, yetenekleri ve davranış biçimleri hakkında paylaşılan yargı ve düşüncelerdir (Özata ve Aslan, 2010: 253). Bu tanımlamaların doğrultusunda bireyin mesleki imajını algılayış biçimi onun mesleğine olan bakış açısına yansımaktadır. Bu da bireyin bağlılığını etkilemektedir.

Mesleki etik ilkeleri incelendiğinde ise, bireyin yaptığı işi önemsemesi ve en iyi şekilde yapmaya çalışmasıdır. Buna mesleki bağlılık denmektedir. Bireyin çalışma hayatı içerisinde sürekli kendini geliştirmesi ve eğitim olanaklarından yararlanması mesleğine verdiği önemi göstermektedir. Yalnızca kendi gelişimini yeterli görmeyip, meslektaşlarının mesleki gelişimine katkıda bulunma da mesleki etik içindedir. Mesleğe bağlılık bireyin işini sevmesine ve huzurlu bir ortamda çalışmasına katkıda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 627).



Bireyin çalışma hayatı içerisindeki kariyer hedefleri de mesleki bağlılığı etkilemektedir. Mesleğinin gereklerini yerine getiren bireyler bir takım kariyer kazançları elde etmeyi beklemektedir. Kariyerle ilgili kazançlar, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına ve kariyer yolları izlemesine olanak sağlamanın yanı sıra ilginç ve hareket görevleri, daha iyi ücret, terfi veya benzeri ödülleri içermektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 617). Ayrıca ödeme, promosyon fırsatları, iş arkadaşları, gözetim, iş güvenliği, eğitim fırsatları, çalışma şartları gibi faktörlerin de bağlılığa etkisi bulunduğu (Chughtai ve Zafar, 2006: 42) görülmektedir.

Kariyer ile ilgili kazançların en başında ücret gelmektedir. Yani, çalışanları tatmin etmenin bir yolu da maddi kaynaklardır. Çalışan, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olmaktadır. Alınan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanmaktadır. Az olması durumunda doyumsuzluk yaşanmaktadır (Ünalp, 2007: 43). Çalışanlar, adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını istemektedirler. İşten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar ücrette önemli bir etkidir (Ünalp, 2007: 44). Aksi takdirde meslekten ayrılmalar gerçekleşebilmektedir.

Mesleki bağlılık ve mesleki kariyer olanaklarının varlığı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Aytaç, 2012). Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek, belirli bir kariyer hedefine sahip ve mesleğine yüksek düzeyde bağlı olan bireylerin kariyer yönetimine daha fazla dikkat edilmesi önerilmektedir. Çünkü bu özelliğe sahip olan bireyler örgüt tarafından gelişme fırsatları yaratılmadığında meslekten ayrılmayı düşünebilmektedirler. Bireysel kariyer hedeflerini tatmin eden bir ortamda çalıştıklarında ise, örgüte ve mesleğine katkıda bulunmak istemektedirler (Ceylan ve Bayram, 2006: 118).

Çalışanların mesleki güçlendirme algıları ile mesleki bağlılıkları arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Buna göre, kendini güçlendirilmiş hisseden bir çalışan, yani mesleğini anlamlı bulan, mesleği ile ilgili gerekli uzmanlık ve beceriye sahip olduğunu ve mesleğini yaparken inisiyatif kullanabileceğini düşünen bir birey, mesleğine daha fazla bağlılık göstermektedir. Özellikle çalışanların motivasyonu,

yaptıkları meslek ve bireysel amaçlarının uyumuyla ve kendi başına karar alabilme ve uygulayabilme yetkisiyle büyük ölçüde ilintili olmaktadır. Bundan dolayıdır ki, yüksek güçlendirme algısına sahip çalışanlar mesleğine daha fazla motive olmakta, mesleğine daha fazla sahiplenmekte ve mesleğine daha çok bağlanmaktadırlar (Gümüšođlu ve Aygün, 2009: 242).

## **2.8. Mesleki Bağlılığın Sonuçları**

Mesleki bağlılık, mesleğe karşı psikolojik bağlılıktır. Bireylerin mesleki amaç ve değerlerine inanması ve bu değer ve amaçlarla özdeşleşmesi olarak meslekte çok istekli bir şekilde çalışmasıdır (Pai vd., 2012: 18). Dolayısıyla örgütlerde mesleki bağlılık büyük önem arz etmektedir. Mesleki bağlılık ile ilgili literatür incelemesinde mesleki bağlılığın bir çok olumlu sonuçlarının olduğu görülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006: 39; Steyrer vd., 2008: 1; Nammi ve Nezhad, 2009: 161).

Mesleki bağlılığın, işgücü devrinde ve devamsızlığın azaltılmasında, iş memnuniyetinin artırılmasında, motivasyonun sağlanmasında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılmasında, mesleki katılımın güçlendirilmesinde, mesleki ve örgütsel performansının arttırılmasında, stresin azaltılmasında, aile-iş çatışmasının azltilmasında, mesleki verimli olmayan davranışların azaltılmasında, istifaların azaltılmasında, müşteri memnuniyetini sağlamada ve iş performansının güçlendirilmesinde, mesleki tükenmişliğin önlenmesinde mesleki bağlılık güçlü bir etkiye sahip olmaktadır (Nammi ve Nezhad, 2009: 161; Meyer vd., 2002: 20; Pai vd., 2012: 18; Dunca, 2001: 15; Cohen, 2007: 3; Blau ve Ryon, 1997: 437).

Bireylerde mesleki bağlılığı etkileyen ve mesleki bağlılıkla ilişkisi olan literatür taramasında; mesleki bağlılığı konu edinen araştırmaların bir kısmının mesleki bağlılığı tanımlamaya ve açıklamaya yönelik olduğu, önemli bir bölümünün de mesleki bağlılığın öncüllerini ve ardıllarını incelediği görülmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2004: 158). London (1983; 620), bireyin işinden ve yöneticisinden tatmin olması ile mesleğine ve örgütüne karşı tutumu arasında olumlu sonuçlar olduğu söylenmektedir. Blau ve Ryon (1997: 435), iş etiği ile bağlılık (kariyer, iş, örgütsel bağlılık) arasındaki ilişki incelenmiştir. İş etiğinin dört boyutu ile bağlılık

değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kim ve Mueller (2011: 4), Kore'deki satış, hizmet ve manuel ve sekreteryaya işlerini yürüten profesyonel ve profesyonel olmayan mesleklerde yapmış olduğu araştırmada mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Bu tür profesyonel mesleklerde mesleki bağlılık daha yüksek çıkmıştır. Profesyonel olmayan yarı profesyonel mesleklerde ise örgütsel bağlılık daha yüksek çıkmıştır. Moon ve Jonson (2012: 249), polislerin örgütsel bağlılık üzerinde mesleki gerginliğin etkisi incelenmiştir. Çok az düzeyde bağlılık bulunmuştur. Burada mesleki stresli çalışma koşullarının etkisinin büyük olduğu ve performansa da yansıdığı görülmektedir.

Lee vd. (2000: 799), mesleki bağlılık ile işle ve birey ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Mesleki bağlılık ile iş tatmini, örgüte bağlılık, iş performansı arasında pozitif bir ilişki; örgütsel-mesleki iş gücü devri ile de negatif ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Tsoumbri ve Xenikou (2010: 401), bağlılık boyutlarından örgütsel ve mesleki bağlılığın üç bileşenin iş çıktıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. İsteğe bağlı iş çıktılarının geliştirilmesi gerektiği konusuna değinilmiştir. LR vd. (2009: 318), mesleki bağlılığın 4 boyutu (duygusal bağlılık, sınırlı alternatif bağlılık, mesleki etki bağlılığı ve mesleki risk bağlılığı) ile incelenmiş ve geçerli ve güvenilir bulgular bulunmuştur. Weng ve McElroy (2012: 256), Çin'deki yöneticiler üzerinde örgütsel kariyer geliştirme, duygusal mesleki bağlılık ve meslekten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların kariyer geliştirmesini dört boyut adı altında değerlendirilmiştir. Bunlar, kariyer amaç programları, mesleki yeteneklerini geliştirme, promosyon hızı, ödemenin büyümesidir. Sonucunda ise, kariyer geliştirmenin üç kalıcı boyutunun meslekten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içinde olduğu duygusal mesleki bağlılığın ise bu ilişkiye aracı olduğu bulunmuştur.

Ingersoll vd. (2002: 250), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeyleri ve 1-5 yıl içindeki mesleki ayrılma-kalma niyetleri incelenmiştir. Bunun sonucunda gelecekte hasta bakımı ile ilgili ciddi ilgilenişler olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Çünkü, bireysel ve örgütsel özelliklerin iş tatmini ve bağlılıkları olumsuz etkilediği ve gelecek 5 yıl

içinde hemşirelerin meslekten (kariyeri) ayrılma eğiliminde olduğu bulunmuştur. Tang vd. (2012: 327), duygusal, devam, normatif mesleki bağlılık ile iş tutumları (parayı sevme, boş vakit geçirme) arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanı sıra cinsiyet, örgütsel imtiyazlar, kariyer imtiyazları gibi değişkenlere de bakılmıştır. Sonuçlara bakıldığında parayı sevme değişkeni ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki; cinsiyet ile parayı sevme arasında ise pozitif, boş zaman geçirme ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Scholl (1983: 86), çalışanların kariyer uzunluğu, kariyer çizgisi tavanı pozisyon derecesi, pozisyon fırsatlarının örgütte kalma niyeti ve ayrılma değişkenleri üzerindeki etkisine bakılmıştır. Pozisyon fırsatları ve promosyon ile maaşların arttırılması durumu çalışanların kararlarını etkilediği sonucu bulunmuştur.

Frauman vd. (2011: 10), mesleki bağlılık ile eğlence ve park profesyonelleri arasındaki serbest zaman geçirme ve paranın rolü araştırılmıştır. Sonucunda ise bu ilişkiler arasında az anlamlı ilişki bulunmuştur. Seruya ve Hinojosa (2010: 125), Pediatrik mesleki terapistlerde örgütsel ve mesleki bağlılık kavramı incelenmiştir. Mesleki bağlılık düzeyleri (çalışma ortamına bakılmaksızın) yüksek bulunmuştur. Pediatrik mesleki terapistlerin örgütsel bağlılık düzeyleri diğer meslektaşlarından (okul arkadaşlarından) daha yüksek bulunmuştur. Lee ve Henderson (1996: 21), hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel stres arasındaki ilişki araştırılmıştır ve negatif bir ilişki bulunmuştur. May vd. (2002: 775), büyük şirketlerde çalışan bilgi işçilerinin mesleki bağlılık ile iş tatmini arasındaki örgütlenme biçimi, iş çabası, performansa dayalı ödeme sistemi ile birlikte sınırlı karar verme, kariyer üzerinde çalışan etkisi ve üst düzey yönetimi ile iletişim boşlukları ve karşılanmamış iş beklentilerine yol açabilmektedir. Örgütlerdeki yönetim stratejilerinin önemli olduğuna dair vurgu yapılmıştır.

Fernandez ve Enache (2008: 31), değişken ve sınırlı kariyer tutumları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Raiziene ve Endriulaitiene (2007: 426), hemşirelerin mesleki bağlılık ile duygusal tükenme ve empati arasındaki ilişki araştırılmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Kaldenberg vd. (1995: 1355), genç dişçilerin bireysel özellikleri ile iş deneyimi, iş tutumları, ve mesleki bağlılıkları

farklılıkları incelenmiştir. Duygusal bağlılıkları iş tatmini ile pozitif, stres ile negatif ilişkide olduğu saptanmıştır. Ayrıca, mesleki duygusal bağlılığın erkeklerin kadınlardan daha fazla olduğu, davranışsal bağlılığın evlilerde, uzman dış hekimlerinde ve evde çalışan bireylerde pozitif olduğu saptanmıştır. Chen vd. (2010: 574), banka çalışanların mesleki bağlılık kavramı ile sonuç ve öncülleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta çalışanların duygusal bağlılıkları yüksek, çalışanların işten ayrılma niyetleri düşük bulunmuştur.

Çiftçioğlu vd. (2011: 165), muhasebeciler üzerinde yapmış olduğu araştırmada mesleki bağlılık ile meslekten ayrılma (iş gücü devri) ilişkisi incelenmiştir. Çalışanların meslekten ayrılma niyetleri ile duygusal mesleki bağlılık üzerinde negatif etkisi bulunmuştur, devam ve normatif mesleki bağlılıkları üzerinde bir etki bulunmamıştır. Pai vd., (2012: 17), sıkıntılı ekonomik çevrede çalışanlar arasında yaptığı çalışmada, mesleki bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif, stres ile mesleki bağlılık arasında negatif ilişki bulunmuştur. Kidd ve Green (2006: 229), biomedikal bilim çalışanlarının demografik ve işe bağlı etkenlerinin -benzer erkek ve kadınlar, aile ilişkilerinin çeşitli tipleri ile sürekli ve geçici sözleşmeler- bir yıl sonra bilimden ayrılma niyeti ile mesleki bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların kariyerlerini planlamada devam bağlılıkları, işyerlerindeki özerklik fırsatları ve işteki adil muamele ile oluşan kariyer dayanıklılıkları olduğu tahmin edilmektedir. Ayrıca mesleki özdeşleme, mesleki dayanıklılık ve ücret gibi etkenlerin de bilimden ayrılma niyeti üzerinde etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

Messara ve Dogher (2010: 117), bağlılığın farklı tipleri (duygusal, devam, normatif ve kariyer) ile proaktif kişilik arasında var olan ilişkiler araştırılmıştır. Özellikle bazı örgütlerde proaktif yönelik davranışlar kiralanan süreçlerin gereksinimi olarak tanımlanmıştır. Kim (2002: 276), Federal hükümette eski işyerlerinde ve yaygın küçülmenin yaşandığı işyerlerinde kariyer geliştirme ve birbirini izleyen planlama hızlı bir şekilde strateji planlama elementlerine anahtar olmaktadır. Efektif insan kaynakları stratejileri ile hükümet performansını ve sorumluluğunu arttırmak için neler etkili olabilir şeklinde araştırma yapılmıştır. Adaletli performans, yetenek kullanımı ve kariyer geliştirmede yöneticilerin

destekleri ile kamu sektörü profesyonellerinin iş tatmini seviyesi pozitif bulunmuştur. Blau ve Lunz (1998: 260), Medikal çalışanların mesleki bağlılığı ile meslekten ayrılma niyeti üzerinde yapmış olduğu araştırmada, genç ve iş tatmini düşük çalışanların meslekten ayrılma niyetleri yüksek bulunmuştur. Ayrıca mesleği bırakma yönünden erkekler kadınlardan daha fazla olduğu saptanmıştır.

Blau (1985: 277), mesleki bağlılık (kariyer) seviyeleri ölçülmüş ve mesleki bağlılık tahmininde bireysel ve durumsal değişkenlerin önemi test edilmiştir. Blau (1999: 687), medikal çalışanların mesleki bağlılığının erken kariyerlerindeki iş faktörlerine etkisi incelenmiştir. Bunun sonucunda, çalışanların meslekteki ilk tutumları, kişisel özgeçmişleri, örgütsel şartlar ve sosyalizasyon değişkenleri ile ilişkileri gözlenmiştir. Blau (2001: 279), mesleki bağlılık ile mesleki siper kavramları incelenmiş ve her iki kavramın da eş zamanlı ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır. Mesleki siper kavramının mesleki bağlılık boyutlarından devam bağlılığında yer aldığını tanımlamaktadır. Meyer vd. (2002: 20), meta analitik çalışmalarının sonuçlarına bakıldığında, üç bağlılık boyutunun (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) örgütten ayrılma niyeti ve ayrılma ile negatif ilişkili olduğunu ve en güçlü ilişkinin duygusal bağlılıkla ilişkili olarak görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel üyelik süresi için elde edilen bulgular da devamlılık bağlılığı ile diğer bağlılık boyutlarına oranla daha yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir.

Meyer vd. (1993: 549) hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, mesleki bağlılığın çalışanların mesleklerine ilişkin tutumlarını pozitif yönde etkilediği ve mesleklerine bağlı çalışanların mesleklerinde kalma eğilimi içinde olacakları konusunda uzlaşma sağlanmış olduğu görülmektedir. Ayrıca hemşirelerin bu boyutları (duygusal, devamlılık, normatif) aynı anda, farklı derecelerde yaşayabileceğini savunmaktadırlar. Duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan bireyin mesleğindeki gelişmeleri takip etmektedir, devamlılık bağımlılığı yüksek olan bireylerin mesleki gelişmeleri takip etme konusunda az meyillidir. Meyer ve Allen (1984: 372); mesleğe duygusal bağlılık ile bireyin mesleki pozisyonundaki iyileşme nedeniyle pozitif yönde ilişkili olabildiğini, mesleğe devamlılık bağlılığı ile

ise mesleğe yapılan yatırımlar arasında pozitif yönde bir ilişki öngörüldüğünü belirtmektedirler. Sharma ve Irving (2005: 13), gelecek nesil aile üyeleri bağlamında bağlılığın inşa edilmesi anlatılmaktadır. Bu doğrultuda bağlılığa etki beklenen ve öncül davranış çıktılarını gösteren bir model geliştirilmektedir.

Cohen (2007: 1), Kanada’da hastanede çalışan hemşireler üzerinde yapılan araştırmasında, mesleki ve örgütsel bağlılık dinamikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. İş bağlılığının örgütsel bağlılık, iş istekliliği ve mesleğe bağlılığı etkilediği saptanmaktadır. Çalışanların mesleki eğitim sistemleri ile tutum ve davranışları üzerinde bağlılığın etkisinin olduğu ve bağlılığın bu yolla geliştirilmesi gerektiği söylenmektedir. Kaya ve Selçuk (2007: 185), kamu sektöründe çalışan teknik ve yönetici personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada duygusal bağlılık ile başarıya inanma ve farklı olma değişkenleri arasında pozitif yönde, kişisel sorumluluk alma değişkeni arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığın, odaklanma (işe yoğun dikkat verme) değişkeni ile aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı ve dolayısıyla iş üzerine yoğunlaşma/odaklanma ile duygusal bağlılığın birbirinden çok farklı yapılardan oluştuğu söylenebilir. Devamlılık bağlılığının diğer değişkenlerden etkilenmediği, sadece bireysel sorumluluk alma ile etkilendiği görülmektedir. Normatif Bağlılık ile başarı ihtiyacı boyutları arasında, devamlılık bağlılığında olduğu gibi sadece kişisel sorumluluk alma değişkeni ile normatif bağlılık değişkeni arasında aynı yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çetin vd. (2010: 125), eczacıların en yüksek mesleki bağlılıklarının, “duygusal bağlılığa” ilişkin olduğu, ikinci sırada “normatif bağlılığın” yer aldığı tespit edilmiştir. Mesleki bağlılığı güçlendirmenin kurum politikası haline getirilmesi gerektiği üzerine vurgu yapmaktadırlar. Snape vd. (2008: 765), Çinli ve İngiliz muhasebecilerin mesleki bağlılık üç bileşenine bakıldığında normatif ve duygusal bağlılıkları Çin’de daha yüksek bulunmuş ve devam bağlılığı ise İngiliz muhasebecilerde daha yüksek bulunmuştur. Goulet ve Singh (2002: 73), durumsal değişkenlerden işini kaybetme korkusu, bireysel değişkenlerden başarı güdüsü, iş etiği, ve iş dışı değişkenlerden bakmakla yükümlü olduğu bireyi sayısı gibi

değişkenlerle mesleki bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İşini kaybetme korkusu ve iş uyumu arasında negatif bir şekilde ilişki bulunmuştur. Tam tersine extra iş değişkenlerinin kariyer bağlılığına etkisi bulunamamıştır.

Irving vd. (1997: 444), demografik değişkenler ile kontrol odağı, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ile mesleğe bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Morrow ve Wirth (1989: 40), büyük üniversitelerde çalışan bilim adamlarının ve profesyonel çalışanların iş bağlılık düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyine bakılmıştır. Orgun (2009: 189), aday hemşirelerin çoğunluğunun hemşirelik mesleğini isteyerek seçtiği, hemşirelik mesleğini sevdiği ve kendi akademik başarılarını iyi düzeyde algıladıkları saptanmıştır. Özmen vd. (2005: 11), akademisyenlerin mesleklerine özellikle duygusal anlamda bağlılıklarının çok yüksek olduğu öne çıkan önemli sonuçlardan biridir. Akademisyenler örgütlerine özellikle duygusal ve normatif anlamda bağlılık hissetmektedirler. Bunun anlamı duygusal bağlılık boyutu ile bakıldığında, akademisyenlerin kariyerlerinin geri kalanında da aynı üniversitede kalmak istedikleri, kendilerini çalıştıkları üniversitenin bir parçası olarak algıladıklarıdır. Normatif boyut açısından yorumlandığında ise örgütten ayrılmayı doğru bulmadıkları, bu tür bir eylemde bulunulursa suçluluk yaşayacakları ve üniversitelerine karşı sorumluluk hissettikleri olarak yorumlanabilmektedir. Devamlılık boyutuna ait zayıflığın gerekçesi de yine mesleğin kendi doğası ve bilgi işçilerinin özellikleri ile açıklanabilir. Akademisyenler yaptıkları işi bir yaşam biçimi olarak benimsemektedirler, dolayısıyla çoğunlukla bu işi maddi kaygılarla sürdürmemektedirler. Ayrıca bilgi işçisi olmaları nedeniyle, akademisyenlikten vazgeçmeleri durumunda örgüt dışına çıktıklarında da pek çok alternatif bulabilecek bir grubun üyesi olduklarını düşünmektedirler.

Şimşek ve Aslan (2007)'in yaptığı araştırmada, hemşirelerin işteki özerklik artışının sadakati azalttığı sonucu bulunmuştur. Hemşirelerin mesleğe duygusal bağlılığın, örgütten ayrılma niyetini etkilememesi, örneklemin kapsamı içerisinde yer alan büyük çoğunluğun, kamu kurumunda çalışıyor olmasına bağlamışlardır. Sayılır ve Dirlik (2007) 'in yapmış olduğu araştırmada dini yönü daha ağır basan çalışanların itaat ve uyum gösterme davranışları ve maddi edinimlerden elde edilen



memnuniyet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Karaöz (2002: 13), öğrenci hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada “mesleğe saygı, benimseme ve bağlılık önemlidir” ifadesi ile “hemşire sorumluluklarını bilmeli ve sorumluluk almalıdır” ifadesi ders sonrasında arttığı ama yine de bu artışın çok anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bulut vd. (2009: 120), içsel ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu, dışsal ödül sisteminin ise içsel ödüllerle birlikte kullanıldığında duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Sabuncuoğlu (2007: 623), Çalışanlara sağlanan eğitim olanakları ile ilgili algıların işten ayrılma niyeti üzerinde hem doğrudan, hem de duygusal ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı etkileri bulunmaktadır. Eğitimden beklenen kazanç algıları incelendiğinde ise bireysel kazanç algılarının işten ayrılma niyetini duygusal ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı olarak etkilediği görülmektedir. Kariyer ve işle ilgili kazanç algılarının ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemediği; özellikle normatif bağlılık üzerinden dolaylı etkilerinin çok yüksek olduğu söylenebilmektedir. Şişman ve Acat (2003: 235), öğretmenlik uygulaması çalışmalarının, öğretmen adayı öğrencilerin, mesleğe ilişkin algıları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, öğretmenlik uygulaması çalışmalarının, öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleği ile ilgili algılarını anlamlı ölçüde farklılaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin hala öğretmenliğin sosyal statüsünü yeterince benimsemedikleri biçiminde yorumlanabilmektedir.

Tak ve Çiftçioğlu (2008: 155), iş tatmininin aracı etkisi ile mesleki bağlılığın örgütte kalma niyeti üzerinde etkili olabildiğini göstermektedir. Araştırma kapsamında ayrıca iş tatmininin örgütte kalma niyeti üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olduğu; örgüt değerlerini benimseyen ve yöneticisinden tatmin olan bireylerin örgütte kalma niyetlerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çiftçioğlu (2011: 109), muhasebeci mesleği üzerinde yapmış olduğu araştırmasında tükenmişlik sendromunun yalnızca duygusal tükenme boyutunun bireylerin duygusal mesleki bağlılıkları ile meslekten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiğini bulunmuştur. Tak vd. (2009: 91), duygusal mesleki bağlılığın meslekten ayrılma

niyeti üzerinde doğrudan ama negatif bir etkiye sahip olduğunu; meslekten ayrılma niyetinin ise örgütten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları ayrıca duygusal mesleki bağlılık ile örgütten ayrılma niyeti arasında nedensel bir ilişki olduğunu ve meslekten ayrılma niyetinin bu ilişkide aracı bir role üstlendiğini göstermektedir.

Aslan (2008: 163), hemşirelerin mesleğe duygusal bağlılıklarıyla, ÖVD'ı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak hemşirelerin örgüte bağlılıklarıyla ÖVD'ı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Özdevecioğlu ve Aktaş (2007: 1) üç bağlılık türünün yaşam tatmini ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Üç bağlılık türünün yaşam tatmini üzerindeki dolaylı etkilerinin doğrudan etkilerinden daha yüksek olduğu yani, iş-aile çatışmasının etkileri daha da pozitifleştirici, anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş-aile çatışmasının yaşam tatmini ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ve iş-aile çatışmasının yaşam tatminini negatif yönde etkilediği sonucu da bulgular arasında yer almıştır.

Keski ve Karadağ (2009: 225) 'ın, son sınıf hemşirelik öğrencilerinin hemşirelik süreci hakkındaki bilgi düzeyleri istenilen düzeyde olmadığı geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Öz (2009: 258)'ın, hemşirelerin bağlılık düzeyi orta düzeyde bulunmuştur. Ceylan ve Bayram (2006: 117), mesleki bağlılık ile ilgili araştırmasında, bir düzenleyici olarak mesleki bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından yalnızca alternatif azlığı alt boyutu ile etkileşim etkisi göstererek örgütten ayrılma niyetini etkilemektedir. Tek bir bağlılık şekli bir odak davranışın ortaya çıkmasına neden olabilmekte ve bu davranışın diğer bağlılık şekilleri zayıf olduğunda ortaya çıkması muhtemel olmaktadır. Çalışanlar zayıf duygusal ve normatif bağlılığına rağmen, güçlü devamlılık bağlılığından dolayı örgütle kalmaya devam edebilmektedirler. Gümüsoğlu ve Aygün (2009: 238), işlemsel adaletin örgüte bağlılık, etkileşimsel adaletin lidere bağlılık ve güçlendirme algısının ise tüm bağlılık odakları ile olumlu ilişkiler gösterdiği saptanmıştır. Mirap (2008), araştırmasında çalışanın ait olma durumu ile toplam performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Frone vd. (1995: 1), özdeşleşme teorisi ile ilgili çalışma yapılmıştır. Sonucunda iş stresleri, işe bağlılık ve çalışan bağlılığı ile iş baskısı, özerklik olmaması, rol belirsizliği, fiziksel sağlık, alkol kullanımı üzerine etkisi bulunmaktadır. Carson vd. (1995), kariyeri sağlamlaştırma konusunda yapmış oldukları çalışmada bireyin kariyerine yaptığı yatırımlar, kariyerine olan duygusal bağlılığı, kariyer alternatiflerindeki sınırlılık durumu incelenmiştir. Ölçümlerin güvenilirliği ve geçerliliği istenen niyeti desteklemektir. Baysal ve Paksoy (1999: 7), araştırmasında Meyer-Allen'in üç alt değişkenli mesleğe ve kuruma bağlılık modelini test etmek üzere geliştirdikleri ölçeğin Türkiye'ye uygulanması amacı ile yapılmıştır. Araştırma, üniversite öğretim üye ve yardımcıları üzerinde yapılmıştır. Mesleğe duygusal bağlılık değişkeni ile mesleğe devam isteği değişkeni arasında çok düşük bir ilişki bulunmuştur. Yakın gelecekte kurumdan ayrılma niyeti ile meslekte kalma zorunluluğu, kuruma duygusal bağlılık ve kurumda kalma zorunluluğu değişkenleri arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Kurumdan ayrılma niyeti ile diğer değişkenler arasında ilişki bulunamamıştır.

Gürbüz (2006: 48), örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde, anlamlı ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicisi normatif bağlılık olarak bulunmuştur. İkinci duygusal bağlılık ve son olarak devam bağlılığı olduğu bulunmuştur. Williams ve Anderson (1991: 601), bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı hiçbir boyutu ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Shore ve Wayne (1993: 774), duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişkinin varlığını vurgulamaktadır. Bartlett (1999) tarafından yapılan çalışmada, öğrenme motivasyonunun yüksek olmasının, çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırdığı bulunmuştur. Bu çalışmada, ayrıca, öğrenme motivasyonu ile devamlılık bağlılığı arasında ters yönde, ancak çok anlamlı olmayan bir ilişki olduğu da görülmüştür (Aktaran: Sabuncuoğlu, 2007: 616). Dolayısıyla bu araştırmalar ışığı altında mesleki bağlılığın bazı örgütsel davranış alanındaki kavramlarla ilişkilerinin bulunduğu görülmektedir. Bunlar; meslekten ayrılma, iş doyumu, yaşam doyumu, örgütsel

vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, performans gibi kavramlar şeklinde sıralanmaktadır.

### **2.8.1. Meslekten Ayrılma Davranışı**

Bağlılık, örgütte bireysel tutum ve davranışları oldukça fazla etkileyen bir fenomendir. Bu nedenle ilgili yazında yer alan araştırmalar bağlılığın örgütten ayrılma niyetiyle ilişkisi üzerine odaklanmaktadır (Ceylan ve Bayram, 2006: 106). Mesleki bağlılık sonuçları incelendiğinde –bireyin meslekten ayrılmasına ilave olarak- devamsızlığın ve iş gücü devrinin azalması gibi sonuçlar da eklenebilmektedir (Raiziene ve Endriulaitiene, 2007: 426).

Mesleği bırakma niyeti, mesleki bağlılıkta önem arz etmektedir (Blau ve Lunz, 1998: 260). Meslekten ayrılma niyeti bireyin örgüt üyeliğini/ mesleğini devam ettirme ya da ettirmeme olasılığı; bireyin örgütten/ mesleğinden uzaklaşması, yeni iş/ meslek arayışına girmesi olarak tanımlanmaktadır (Tak vd., 2009: 92). Mesleklerine bağlı bireyler meslekleri ile kendi arasında bir bağ kurmakta ve mesleklerinin kendileri için bir anlam taşıdığını düşünmektedirler. Bu durum bireyin mesleki eğitim süreciyle başlamakta ve bu anlamda mesleki eğitimle birlikte bireyin mesleğine yatırım yaptığını düşünmektedir. Meslekten ayrılmanın birey üzerinde yaratacağı maddi ve manevi kayıplar dikkate alındığında mesleklerine bağlı bireylerin meslekten ayrılma eğilimlerinin düşük olması ve dolayısıyla (Meyer vd., 1993: 544) meslekten ayrılma niyetinin ve işgücü devrinin azalması beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 617).

Ayrılma niyeti, ayrılma davranışının en güçlü ve en doğrudan habercisidir ve iş doyumu, bağlılık ve ayrılma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Ceylan ve Bayram, 2006: 106). Çünkü, mesleki bağlılık, çalışanların psikolojik durumunu yansıtmakta, birey ile meslek arasındaki ilişkileri göstermekte ve mesleki üyeliğini sürdürme kararı gibi durumlarla ilgili olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91). Aynı zamanda mesleki bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütlerine de bağlılıkları artmakta ve örgütten ayrılma niyetleri düşmektedir (Tak vd., 2008: 714). Bu doğrultuda mesleki bağlılık, bireyin meslekten ayrılma niyetini etkilemektedir (Blau

ve Lunz, 1998: 262). Yukarıda anlatılan çalışmalara bakıldığında bu varsayımın desteklendiği görülmektedir (Meyer vd., 1993: 544). Dolayısıyla, bir çalışanın mesleki bağlılığı ne kadar artarsa, o kadar güçlü olarak, işini kendi işi olarak benimsemekte ve hissetmektedir (Blau, 1985: 280). Ballroom 'un (2005) yapmış olduğu çalışmada sağlık örgütünde hemşire devrinin büyük bir problem olduğunu ve hemşire devrinin sonucunda örgüt iklimi hasarı, medikal maliyette artma, sağlık kalitesinde düşme gibi durumların oluştuğu görülmüştür. Ayrıca hemşirelerin bağlılık seviyelerinin onların hemşire devri ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Kore'de yapılan bir çalışmada mesleki bağlılık ve duygusal bağlılık arasındaki etkileşimin örgütten ayrılma niyeti üzerinde oldukça fazla etkili olduğu, mesleki bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasındaki etkileşimin etkisinin olmadığı bulunmuştur (Aktaran: Ceylan ve Bayram, 2006: 107).

### **2.8.2. İş Doyumu**

Bağlılıkla ilgili kavramlardan biri de iş doyumudur (Şimşek ve Aslan, 2007: 726). İş doyumunu her meslekte önem arz etmektedir (Durmuş ve Günay, 2007:140). İş doyumunu bireyin davranışına işini sevmeye veya sevmeme şeklinde yansıtmaktadır (Şimşek ve Aslan, 2007: 726). İş doyumunu, işin bütün özelliklerinin ve iş çevresinin ödüllendirici, doyurucu ve memnuniyet verici olması ya da moral bozucu ve tatminsizlik verici olması şeklinde tanımlanmaktadır (Rutherford vd., 2006: 1). İş doyumunu, çalışanların işine ve çalışma çevresine karşı fiziksel ve psikolojik tatmin olma durumudur. İş doyumunu, bireye üretkenlik ve mutluluk sağlamaktadır. İş doyumunu, performans ve verimliliği de pozitif bir şekilde etkilemektedir (Pai vd., 2012: 18).

İş doyumunu ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Güleryüz vd., 2008: 1627). Yani, mesleki bağlılık iş doyumuna bağlı olarak yüksek ya da düşük olabilmektedir. Bireyin mesleki bağlılık seviyesinin düşüklüğü onların mesleki seçim ve iş durumlarının doyumsuzluğu ile ilgili olabilmektedir (Seruya ve Hinojosa, 2010: 127). Örnek vermek gerekirse, meslek memnuniyeti hemşirelerin önemli iyileştirici, bireylerarası işlem anlamına gelen – hemşirelikte kalma isteklerini etkileyen– çok önemli faktörlerden birisi olduğu düşünülmektedir. Hemşirelik, iş

çevresinde bir dizi meselerle bağlantılı olduğu için, hemşirelik mesleği memnuniyeti önem arz etmektedir (Güleryüz vd., 2008: 1627).

İş doyumunu, bireyin mesleğinin çalışma şartlarından da etkilenecek mesleki bağlılığa etki etmektedir. Bunu daha kapsamlı bir örnek ile açıklamak gerektiğinde; hemşirelik mesleğinde, çalışma koşullarının ağır olması, düzensiz çalışma saatleri, düşük ücretle çalışma iş doyumunun düşük olmasına neden olabilmektedir. Bu iş doyumunun sonucunda, iş veriminde düşme, erken emeklilik, meslekten ayrılma gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Durmuş ve Günay, 2007: 140). Tam tersi durumda ise iş doyumunu yüksek olan bireyin mesleki bağlılığı da, özellikle duygusal bağlılık seviyesi, yüksek olmaktadır. Bununla ilgili araştırmalar incelendiğinde; Lum vd. (1994: 305) hemşireler ile ilgili yapmış olduğu çalışmada araştırma sonuçları iş doyumunu sadece işi bırakma niyeti üzerine indirekt etkili olduğunu tam tersine bağlılığın ise en güçlü direkt etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Blegan, hemşirelik memnuniyetinin 13 göstergesini şöyle açıklamaktadır. Bunlar, yaş, eğitim, tecrübe, kontrol, gibi kişilik özellikleri ve denetçi ile iletişim, bağlılık, stres, otonomi, tanınma, çalışma, iş arkadaşları ile iletişim, doğruluk ve profesyonellik gibi örgütsel değişkenlerdir (Aktaran: Güleryüz vd., 2008: 1626). Yüksel (2002: 76), hemşirelerin iş doyum düzeyini gösteren etkenlerin başında işyerindeki yönetimin tutumu, yöneticiden görülen destek ve rehberlik, işin yapılması sırasında hissedilen takdir edilme duygusu, yöneticinin gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi biçimindedir. Nelson ve Cooper (1995: 57), iş doyumunu ve çalışanların fiziksel ve mental iyilik hali arasındaki pozitif ilişki olduğunu söylemektedirler. Ayrıca Chacko (1983: 163), iş doyumunun iş dışı yaşam doyumunu da etkilediğini söylemektedir.

### **2.8.3. Yaşam Doyumu**

Yaşam doyumunu, bireylerin yaşamlarından memnun olup olmamalarıyla ilgili bir kavramdır (Şimşek ve Aslan, 2007: 726). Mesleki bağlılık bireyin yaşam tatminini artırmaktadır. Çünkü iş yaşamı ve bireyin mesleği onun yaşamının bir parçası olmaktadır. Bireyin mesleğine bağlı olması, mesleğinden ayrılmayı düşünmüyor olması ve bireyin yaşam tatmini ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5). Ayrıca yaşam doyumunun; sağlık,

ekonomik gelirin doyum sağlayıcı olması, gerek iş yerinde gerekse de sosyal ilişkilerde duygusal yakınlık, üretkenlik, kendini güvende hissetme, sosyal saygınlık, bireyin kendine duyduğu saygının yüksekliği gelecek için umutlu olma ve duygusal açıdan mutlu olma hali gibi temel faktörlerden oluştuğu söylenebilir . Yani, belirgin bir sağlık sorunu olmayan, ekonomik gelir düzeyi standartların üzerinde ve doyum sağlayıcı olan, yaşamının herhangi bir sosyal ilişki alanında insanlara yakın, bağlı ve sıcak olma sorunu ya da kaygısı olmayan, üretken, kendine duyduğu saygı ve güveni yüksek olan, gerek bireysel gerekse de kariyer yaşamında iyimser, umutlu ve mutlu olan bireylerin yaşam doyum düzeylerinin yüksek olacağı söylenebilir (Solmuş, 2004: 210).

#### **2.8.4. Tükenmişlik (Burnout) Sendromu**

Mesleki bağlılık kavramının yer aldığı konularda üzerinde durulması gereken bir kavram da tükenmişlik kavramıdır. Tükenmişlik kavramı ilk olarak bir sağlık hizmetleri kuruluşunda (Maslach vd., 2001: 402; Deliorman vd., 2008: 461) 1974 yılında (Özdevecioğlu vd., 2008: 633) psikolog olarak çalışan Freudenberger (Hansen vd., 2008: 2) ve bir sosyal psikolog olan ve iş yerlerinde duyguları araştıran Maslach (1976) tarafından yapılmıştır (Deliorman vd., 2008: 461). Tükenmişlik, çıktılara bağlı çeşitli işi önemli şekilde etkileyen ve araştırmacılar tarafından strese bağlı olduğu bulunan bir iş durumudur (Rutherford vd., 2006: 2). Tükenmişlik, uzun süren stres durumlarının neticesinde zamanla gelişen kronik bir stres sendromu (Hansen vd., 2008: 2; Maslach ve Jackson, 1981: 99) ya da hizmet sağlayan insanların kronik stres yaşamaları sonucu oluşan tepkiyi gösteren psikolojik belirti ya da durumdur (Rutherford vd., 2006: 2).

Tükenmişlik sendromunun, mesleki anlamda tanımını yapabilmek için onun üç boyutundan yararlanılmaktadır. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı düzeyinde düşmedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99; Maslach vd., 2001: 402; Rutherford vd., 2006: 2). Duygusal tükenmişlik, bireyin mesleği tarafından tüketilmiş hissedilen fiziksel ve duygusal kaynaklarını tüketmiş olma duygusudur (Önder ve Basım, 2007: 182; Şimşek vd., 2008: 447). Duyarsızlaşma, tükenmenin kişilerarası boyutunu temsil etmekte (Maslach ve Goldberg, 1998: 64) ve

çalışanların hizmet verdikleri bireylere karşı duygudan yoksun ve umursamaz bir şekilde davranmalarını (Aslan, 2005) ifade etmektedir. Kişisel başarı düzeyi ise, etkinlik ve verimlilik duygularını azalması ile ilgili olmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Yani, çalışanın kendi performansını değerlendirirken duyduğu başarısızlık ve üretken olmama duygularını içermektedir (Önder ve Basım, 2007: 182).

Maslach tükenmeyi mesleğe bağlılığın zıttı olarak ele almaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Ahola vd. (2006)'nın yaptığı araştırmada da, sosyo demografik özellikler olarak yaş, cinsiyet, eğitim, meslek tipi, çalışma deneyimi, sosyo ekonomik durum, çalışma zamanı ve medeni durum gibi faktörlerin tükenmişliğe etki ettiğine ve tükenmişliğin bütün meslek gruplarında oluşabileceğine değinmişlerdir. Bu doğrultuda, tükenmenin mesleki bağlılıkla ilişkisini, tükenmenin dört evresi ile açıklandığında; birinci evre, şok ve coşku evresidir. Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Birey için mesleği her şeyin önündedir. Sıklıkla mesleki eğitimini sürdürmeye isteği bulunmaktadır. Bu bireyler ödüllendirilmeyi beklerken sık sık ön yargıyı, prensipleri, hükümleri ve amaçlarla ilgili sorularla karşılaşmaktadır. Bu durumda, gayretle çalışan birey tükenmişliğin durgunluk düzeyine girmeye başlamaktadır. Sıklıkla çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkmaktadır.

Birey birinci evreyi tamamladıktan sonra, ikinci evre olan durağanlaşma evresi gerçekleşmektedir. Bu evrede istek ve umutlulukta bir azalma durumu oluşmaktadır. Hizmeti veren, işi yavaşlatmayı düşünmekte ve enerji düzeyi düşmeye başlamaktadır. Motivasyonu azalmaktadır. Artık ön yargıların, prensiplerin, kıdemliliğin, idealistlik şevk düzeyindeki dinçlikle peşine düşülmemektedir. Mesleği ile ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaya başlamaktadır. Bireyler kendisini sinik hissettiklerinde işe ve işteki diğer insanlara karşı soğuk ve mesafeli bir tavır takınmaktadırlar. Bireyler özellikle geleceğin belirsiz olduğu durumlarda olaylara karşı kayıtsız kalmanın daha güvenilir olduğunu düşünmektedirler. İşten alınan doyum şahsi ihtiyaçlar kadar büyük görünmemektedir. İş dışındaki ilgiler (arkadaşlık, spor, boş zaman aktiviteleri) çok önemli hale gelebilmektedir.



Üçüncü evre ise engellenme evresidir. Mesleki üye zaman geçtikçe gerçekliği yeniden değerlendirmeye başlamaktadır. Zaman geçtikçe; birey, mesleğin yüksek yardım amaçlarını, başarıma gayretlerinin engellendiğini düşünmektedir. Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamakta olan birey, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin zor olduğunu anlamaktadır. Engellenmişlik duygusunu yoğun olarak yaşamaktadır. Bu süreçlerin var olduğu ve devam etmesi durumunda, bundan sonra tükenmişliğin apati evresine girilmektedir. Dördüncü evre umursamazlık evresidir. İlgisizlik, mesleki üyenin, hizmet verdiği bireylerin gereksinimlerinin her yönüne yansımaktadır. Mesleki üyenin, mesleğin bir görev, görevinde bir meslek olduğunu görme eğilimindedir. Genellikle mesleki üyede, vaz geçmiş (teslim olmuş) bir tavır bulunmaktadır. Bu evrede derin bir umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürme söz konusudur. Meslekten zevk almama mevcuttur (Aras, 2006; Maslach vd., 2001). Bununla birlikte meslekte çok derin bir duygusal kopma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. İşte bu noktada mesleki doyum alamayan birey tükenmişlik yaşamaktadır.

#### **2.8.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Mesleğine bağlı çalışanların örgütte iyi birer vatandaş olmaları beklenmektedir. Mesleğine bağlı olanların, mesleki gelişimlerine karşı duyarlı olacaklarına ilişkin öngörüler bulunmaktadır. Öte yandan bireyin kendi bilgisini, kabiliyetini ve yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yönelik gönüllü davranışları tanımlayan bireysel gelişim boyutu ise, örgütsel vatandaşlık davranışının bir unsurudur. Dolayısıyla mesleki bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramlar olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2008: 164-165).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer örgüt elemanlarının görevlerini yerine getirmelerine örgüte karşı destek vermelerine ve bilinç kazanmalarına yardımcı olan, fazladan rol, isteğe bağlı davranış olarak tanımlanmaktadır (Walter vd., 2001: 53). Dolayısıyla bu extra rol davranışları, örgüt tarafından arzu edilen ve örgütün verimliliğinde avantaj sağlayan davranışlarıdır (Turnipseed ve Murkison 2000: 281).

Bu tanımlamalar, teknik temelden (technical core) ziyade örgütsel, sosyal ve psikolojik çevrenin desteklediği davranışlar olarak düşünülmektedir (Niehoff, 2000: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile mesleki bağlılık ilişkisini inceleyen ve mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini söylemektedir. Eğer birey bağlılığı bir davranış, niyet, tutum veya motivasyonel (güdüsel) bir etkileşim olarak görürse örgütte vatandaşlık davranışları sergilemesi yüksek olmaktadır. Aryee ve Heng'in araştırmalarına göre, bağlılık ile fazladan rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Aktaran: Gürbüz, 2006: 61). Ünüvar (2006: 4), bağlılığın tiplerinden normatif bağlılığın etkisine daha çok vurgu yapmaktadır. Fakat, Meyer ve Allen, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip olduğunu, bunu normatif bağlılığın takip ettiğini ve devamlılık bağlılığının örgütte vatandaşlık davranışları üzerinde az ya da olumsuz bir etkisinin olduğu ileri sürülmüştür. Bu durum örnekle açıklandığında, mesleğe duygusal bağlılığın, örgütte vatandaşlık davranışlarına etkisinin, hemşirelik mesleği için önemi büyük olmaktadır. Çünkü iyi bir hemşirelik bakımı, sıklıkla rol tanımlarının ötesinde çalışmayı gerektirmektedir. Fazla mesai ücreti olmadığı halde işi bitirmek için mesai yapma, örgütsel kaynakları tasarruflu kullanma, çay molalarını uzatmama, vs. pek çok davranışı bu kapsamda sıralamak mümkün olmaktadır (Aslan, 2008: 167-172). Fakat, örgütte vatandaşlık davranışları ile bağlılık arasında ilişkinin olmadığını ya da negatif bir ilişkinin olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır (Williams ve Anderson, 1991: 601; Shore ve Wayne, 1993: 774).

#### **2.8.6. Örgütsel Performans**

Mesleki bağlılık, performansı ve üretkenliği arttırmak için örgütlerde etkili olmakta ve örgütün tamamına etkili bir tepki olmaktadır (Güleryüz vd., 2008: 1627). Performans, amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Turunç vd., 2007: 761). Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış

biçimi olarak tanımlanabilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178). Örgütlerde iki tür performans bulunmaktadır. Bunlar, görev ve bağlamsal performanstır.

Görev performansı, resmi iş tanımı içinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin performanstır (Akdoğan vd., 2009: 380). Görev performansı, görev bilgisi (iş performansının teknik yönlerine ilişkin ilkeler hakkında bilgi), görev becerisi (teknik bilgiyi görevleri etkin bir şekilde yerine getirmek için uygulayabilme) ve görev alışkanlıklarının (görev performansını kolaylaştıran ya da engelleyen görev durumlarına karakteristik tepkiler) büyük ölçüde aracılık ettiği bilişsel kabiliyetin bir işlevi olmaktadır (Walter vd., 2001: 54).

Bağlamsal performans ise, örgütsel bağlılık davranışı ile benzerlik göstermektedir (Basım ve Şener, 2006: 88). Örgütsel bağlılık davranışının, bağlamsal performansı, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark (Podsakoff vd., 2000: 513), örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen ve iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydaları olan gönüllü davranışlardır. Bağlamsal performans, çalışanın örgütsel kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olması, kendi kişisel görüşlerine ters düşse bile bunlara uyması, örgüt içindeki diğer bireylere yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi çeşitli faaliyetleri içermektedir (Akdoğan vd., 2009: 380).

Mesleki bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 181). Bireylerin mesleki bağdan yoksun olmaları ile performans arasındaki ilişki, onların işten ayrılmalarda artış ya da işten ayrılma niyeti, işe gelmeme ya da gecikme, örgütün verimini ve etkinliğini negatif etkileyecek olan düşük performans gibi (Güleryüz vd., 2008: 1627) işyeri davranışlarına olumsuz bir şekilde yansımaları ile açıklanmaktadır (Steyrer vd., 2008: 1). Bu duygusal tepki ve çalışanların hissettikleri bağlılığın (Güleryüz vd., 2008: 1627) düşük olması, onların moral ve sadakatin derecesi ile ilişkili olmaktadır (Nammi ve Nezhad, 2009: 161). Mc Neese Smith'e göre, hemşireler için bağlılıktan yoksun olmak, istenmeyen çalışan

davranışlarına ek olarak bireysel ihtiyaçlar, ailesel ihtiyaçlar, öğrenme eksikliği, savurganlık, dürüst olmama, eksik maddi kar, stres, iş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler ve iş güvenliği eksikliği gibi durumlara da yol açabilmektedir (Aktaran: Güteryüz vd., 2008: 1627).

## **2.9. Mesleki Bağlılık Kavramının Yönetilmesi**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları yani örgüt yöneticilerinin uygulamaları (işgörenin işe alınması, performans değerlendirme, ödüller ve faydalar, eğitim, kariyer gelişimi vb.) ile ilgili memnuniyet ve bağlılık arasındaki olumlu ilişki, iki veya daha fazla bireyin karşılıklı fayda elde etmek için bir araya gelmeleri olarak tanımlanan Sosyal Değişim Teorisi tarafından açıklanmaktadır (Bulut vd., 2009: 122). Örgütünde bu teoriye yer veren yöneticiler, mesleğine bağlı olan çalışanlarda daha fazla etki yaratan yönetici desteğinin önemini vurgulamaktadırlar. Bu destek yöneticilerin astlarıyla iş dışı konuları da kapsayan şekilde düzenli görüşmeler yapması şeklinde gerçekleşmektedir (Ceylan ve Bayram, 2006: 118). Bu yüzden örgütlerde yöneticilerin çalışanlarına sağladığı örgütsel destek bu konuda büyük önem arz etmektedir. Örgütsel destek bireyin, çalışanın katkılarına ve refahına örgütün ne ölçüde değer verdiğine ilişkin inancıdır. Çalışan örgütün kendisine önem verdiği, kendisini desteklediği, kendisine arka çıktığı ölçüde örgüt ile özdeşleşmekte ve ona karşı duygusal bağlılık geliştirmektedir.

Bağlılığın güçlendirilmesinde ve yönetilmesinde etkin olan bir kavram da adalet kavramıdır. Gerek örgütsel adaletin gerek ülke politikalarının da bireyin mesleki bağlılığı algısını güçlendirmektedir. Örgütsel adalet örgüt içi ilişkiler kapsamında ortaya çıkan görev, hizmet, fırsat, ödül/ ceza, ücret, statü gibi kazanımların paylaşımını ve bu yöndeki kararlar ve bireylerarası ilişkilerin adilliğine ilişkin kavramları ifade etmektedir (Arbak ve Özmen, 2009: 55). Yöneticiler bir örgütte faaliyetlerini gerçekleştirirken “adil olma” kavramı gereği hareket etmeleri gerekmektedir. Örgütsel Adalet, örgütün çalışanlara, performanslarının değerlendirilmesi konusunda yapıcı ve bilgi verici açıklamalar yapılırsa adalet algılamaları olumlu yönde gelişmektedir (Özdevecioğlu vd., 2008: 633). Herkese yeteneği ölçüsünde davranıldığı zaman üretim hissedilir ölçüde artmaktadır (Eren,

2000: 81). Aynı zamanda bireylerin kariyerlerini belirlerken hem objektif hem de subjektif yönlerinin belirlenmesi (Karadal vd., 2008: 399) örgütsel eşitlik bakımından önem arz etmektedir. Örgüt yöneticileri bu eşitlik kavramı gereği terfi (yükselme) standartlarını belirlemeleri gerekmektedir.

Yükselmenin, anlamı çalışandan çalışana değişmektedir. Yükselme bir çalışan için psikolojik bir anlama gelirken, başkaları için para kazanma anlamına gelmektedir. Bu açıdan yükselmeden yaşanılacak doyum da çalışandan çalışana değişmektedir (Ünalp, 2007: 43). Performans değerlendirmenin yetersiz ve hatalı oluşu, performans kaygısı gibi durumlarda çalışanda stres nedenleridir. Dolayısıyla adil ve etkili bir performans değerlendirme sistemini oluşturmak, çalışanına performansı ile ilgili geri besleme vermek, kendini geliştirmesi için program yapmasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2000: 297). Yöneticilerin bu konudaki astları ile ilişkileri, astlarına hedef koyması ve astlarının performansını izlemesi gibi unsurların durumsal karakteristik süreçte etkin rol oynadığı (London, 1983: 622) unutulmamalıdır.

Yöneticilerin mesleki bağlılığın güçlendirilmesine etkin rol aldığı durumlardan bir diğeri de, bireylerin mesleki kariyerlerini planlama sürecinde de etkin rol oynamaları gereğidir. Yöneticiler, bireysel ve kariyer gelişimini sağlamaya yönelik rolleri kapsayan mentorluk ve bu rollerden biri olan koçluk yaklaşımını sergileyerek örgütsel ve mesleki bağlılık düzeyini artırıcı bir rol oynamaktadırlar. Pozitif iş deneyimleri ve arzu edilebilir iş ve bireysel çıktılarla ilgili olan duygusal bağlılığın artırılmasını destekleyici bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Ayrıca iş tatmini ve iş katılımını artırıcı sistemlerle, kariyer geliştirme programlarıyla çalışanların sadakati güçlendirilmelidir (Ceylan ve Bayram, 2006: 118).

Mesleki bağlılığı güçlendirmek bir örgüt politikası haline getirilmeli, çalışanların mesleki bağlılığını yükseltmek amacıyla eğitim ve kariyer olanakları sağlanmalı, özgüvenlerini geliştirecek, meslekleri ile ilgili eylem ve kararlarda söz sahibi olmaları sağlanmalıdır (Çetin vd., 2010: 130). Bu konudaki araştırmalar incelendiğinde lider davranışlarının bağlılığın oluşmasında önemli olduğu katılımcı ve dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında orta, devamlılık

bağlılığı ile zayıf ilişki olduğu bulunmuştur (Arbak ve Özmen, 2009: 55). Aynı zamanda bağlılık, çeşitli örgütsel politika görüşlerinden etkilenmektedir. Örneğin, sağlık politikalarının sağlık çalışanları (doktorlar ve hemşireler, eczacılar vb.) arasında bağlılığın gelişiminin desteklenmesine ihtiyacı bulunmaktadır (Dunca, 2001: 15).

Özsoy vd. (2004) 'ın Hemşirelik Yüksekokulunda yapmış oldukları araştırmadan elde edilen sonuçların ışığı altında bağlılık kavramı ile ilgili şunlar önerilmektedir. Motivasyonun arttırılmasına yönelik önlemlerin alınması (işin yürütümünden kaynaklanan sorunların giderilmesi, iş yeri konforunun değiştirilmesi, ekonomik iyileştirilmelerinin yapılması); çalışanların stres yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri; çalışanların karara katılabilme olanağı verilmesi; bu tür tutum ölçümlerinin belli aralıklarla yapılması; çalışanlara işte sorumluluk ve özerklik konularında öneriler getirilmesi gibi durumlar önerilmektedir. Genç vd. (2008: 844) yaptığı çalışmada psikolojik sözleşme ile bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu ve örgütün çalışanların psikolojik sözleşmeye dair algılamalarını güçlendirmeleri motivasyona olumlu katkılar sağlayacak bir nitelik taşıdığını bulmuştur. Tak ve Çiftçioğlu (2008: 161), yapmış olduğu çalışmada ise öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğinin yaşamlarında bulunmuş oldukları okuldan daha öne çıktığını ve yönetimin aldığı kararlar ve uygulamaların öğretmenlik mesleğine gölge düşürdüğünü savunmaktadırlar. Dolayısıyla bu durumun kendilerinin mesleki tercih konusunda sık sık sorgulamalarına neden olduğunu söylemektedirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER PLANLAMASI, BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) yirminci yüzyılın özellikle son on yılında hızla yükselen bir eğilimle iş hayatında yerini almaktadır (Fenwick ve De Cieri, 2004: 2; Orhan, 2010: 271). İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), genel olarak örgütlerde çalışan bireylerin gereksinimlerinin giderilmesine yönelmekte ve bireyi temel alan ve onun daha etkin, verimli ve yararlı olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır (Öğüt vd., 2004: 278-79). Bu durumda kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramlarının örgütler açısından daha da önem kazanmasına neden olmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 984).

Kariyer, meslek, ömür, pozisyon, iş, hayatta seçilen yön ve meslekte aşılması gereken yollar olarak görülmektedir (Brown, 2002b: 48; Super ve Hall, 1978: 333). Mesleki başarı ve bireylerin mesleğinden tatmin olmasının anahtarı ise etkin bir şekilde geliştirilebilen ve yönetilebilen bir kariyer planı ile mümkün olmaktadır. Çünkü, meslek ve kariyer kavramları iç içe geçmiş durumdadır (Super ve Hall, 1978: 333). Bilginin ön plana çıktığı günlerde çalışma hayatında ancak kendini geliştirebilen, mesleklerinde kariyer planlaması yapabilen bireyler ayakta kalabilmektedir. İnsan kaynağı kendini geliştirebildiği ve geliştirdikçe de mesleğinde ilerleme kaydebildiği sürece rekabette üstünlük sağlayabilmektedir (Fenwick ve De Cieri, 2004: 2)

Eğitim düzeyi yüksek, belirli bir kariyeri hedefleyen bireylerin kariyer gelişimlerine özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Bilgiyi elinde bulunduran ve etkin bir biçimde bilgisini değerlendirebilen bireylerin mesleki alternatifleri artmaktadır. Bu bireyleri mesleklerinde tutmanın bir yolu -insan kaynakları yönetiminde- kariyer planlaması ve yönetimi sistemlerine verilen önem ile mümkün olmaktadır (Baruch ve Budhwar, 2006: 85). Bu kavramların önemine paralel olarak

akademisyen ve uygulamacıların çalışmalarında mesleki bağlılığın sağlanmasında kariyer planlamasının yeri önemli bir yer tutmaktadır (Orhan, 2010: 271).

### **3.1. Kariyer Kavramına Genel Bakış**

Teknoloji tabanlı örgütler rekabet avantajı elde etmek için yöneticiler ve ARGE uzmanları (Aryee, 1992: 61) kariyer konusuna her geçen gün daha çok önem vermektedirler. Bu önem şu şekilde gelişmektedir. Kariyer seçimi 1940'lara kadar zamanı gelince yerine getirilen "tesadüfî bir karar" olarak düşünülmektedir (Yalçın, 2001: 58). 1970'li yıllarda ise kariyer kavramı, tam anlamıyla incelenmeye alınmakta ve çalışma hayatında kullanılmaya başlanmaktadır (Soysal, 2006: 4). Türkiye'de ise kariyer konusu ile ilgili gelişmeler 1980'li yılların başlarından itibaren kullanılmaya başlanmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 6). 1980'lerden sonra ise, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu daha ön plana çıkarmıştır (Soysal, 2006: 4). 1990'ların ortalarına kadar kariyer konusu kompleks yapılar içermektedir (Marsland, 2004: 56). 1990'ların ikinci yarısından sonra ise, kariyer konusu ile ilgili araştırmaların artmış olduğu görülmektedir (Brown, 2002a: 53). Bu araştırmalarda gelecek yüzyılın kariyer dünyasında önemli değişiklikler olması konusunda ve bireysel açıdan kariyer gelişimine yönelik kararlarda geleneksel bakış açısının dışına çıkılması gerektiği konusu öne sürülmektedir (Seymen, 2004: 80). Günümüzde ise bireylerin kariyer yollarının önü açılmış durumdadır. Hatta bunun için gelecekteki kariyer uygulamaları için dört basamak önerilmektedir. Bunlar, proaktif kariyer düşünme, kariyer basamaklarını tırmanma, çalışanlar ve örgütler için bireysel gelişim boyunca destekleyici politikaların izlenmesi, örgütsel ve bireysel gelişim ihtiyacı arasında ise sinerjinin sağlanma durumudur (Marsland, 2004: 56). Bu gelişmelerin sonucunda kariyer, tam anlamıyla insan kaynakları yönetimi içerisinde -önemli bir yer alarak- bireysel amaçların örgütün amaçları ile bütünleştirilmesi anlamını taşımaktadır (Shatkin, 2011; Kılıç ve Öztürk, 2010: 984).

Kariyer kavramının gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilmektedir. Değişken çalışma hayatında hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet



karşısında bireylerin kendilerini geliştirip, kaderlerine boyun eğmedikleri fikrinin yayılması ile kariyer kavramının daha yaygın bir şekilde örgütlerde kullanılmasında önemli artışlar görülmektedir (Soysal, 2006: 5).

### **3.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı**

Kariyer kavramı, insan kaynakları sisteminin geniş bir parçasıdır. Kariyer dinamizmi, kariyer sistemlerinin yapısını yansıtmakta ve pratikteki uygulamasıdır (Baruch ve Budhwar, 2006: 86). Türkçeye kariyer kavramı, Fransızca “carriere” yarış yolu (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 6; Kılıç ve Öztürk, 2009: 45), İngilizce “career” meslek (Kılıç ve Öztürk, 2009: 45) ve Latin kökenli olan “carraria” bireysel bir yolculuk olduğu sözcüğünün karşılığı olarak literatüre girmiştir (El-Sawad, 2005: 27). Kariyerin burada “bir yolculuk olduğu” anlamına odaklanılmaktadır (El-Sawad, 2005: 27; Dany vd., 2003: 705). Bireyler kariyeri, kendileri için tatmin ve anlam sağlayan bireysel değerlendirmeleri ile amaçlarına ulaşip ulaşmadıklarına bağlı olarak değerlendirmektedirler (Karadal vd., 2008: 398). Dolayısıyla, kariyer kavramının değişik anlamları bulunmaktadır (Şimşek, 2008: 356).

Kariyer, genel anlamıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır (Shatkin, 2011; Taştepe, 2001: 27; Kılıç ve Öztürk, 2009: 45). Kariyer bir şey yapmanın yollarından biri olarak değerlendirilirken, bir meslek içerisinde elde edilen pozisyonların sıralaması olarak dikkate alınmaktadır (Daft, 1994: 422). Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Hall vd., 2004: 232; Cappellen ve Janssens, 2004: 2; Bayraktaroğlu, 2006: 137). Kariyer, çalışanların çalışma yaşamları süresince yaptıkları işleri, çalışma yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır (Bingöl, 2004 : 245).

Kariyer kavramını ayrıca öznél ve nesnel bakış açısına göre açıklanmak istendiğinde; kariyer, bireyin yaşamı süresince içinde çalıştığı pozisyonların tümüdür. Bu nesnel bir kariyer yaklaşımıdır (Yalçın, 2001: 59). Yani, kariyer, bir bireyin yaşamı süresince iş deneyimleri numunesi olarak (Daft, 1994: 422)

tanımlanmaktadır. En geniş anlamıyla kariyer, seçilen bir meslekte ilerleme ve bunun sonucunda daha fazla para kazanma, sorumluluk üstlenme, saygınlık, erk ve prestij elde etme anlamına gelmektedir (Şimşek, 2008: 356). Diğer bir görüşe göre ise kariyer, değerler, davranışlar ve motivasyon kavramlarından oluşmaktadır ve bir bireyin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkması durumudur. Buna da öznel kariyer denmektedir. Bu tanımlara göre vasıflı veya vasıfsız herkesin kariyeri bulunmaktadır. Ücretli veya ücretsiz her türlü iş, bir kariyerin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Mesleki işin yanı sıra, okuldaki çalışmalar, ev işleri veya gönüllü çalışmaların hepsi kariyer kapsamında düşünülmektedir (Yalçın, 2001: 59). Kariyer kavramı, anlam itibarıyla her ne kadar çalışma yaşamıyla ilişkilendirilse bile bu süreç bir ev kadını, anne, baba, toplum önderleri vb. için de geçerlidir. Bu bireylerde kazandıkları ya da kazanacakları bilgi, deneyim, ustalık ve eğitim anlamında kariyerde zamanla gelişme göstermektedir (Şimşek, 2008: 356). Kariyer başarısı ise, sadece terfi biçiminde ifade edilmeyip öznel olan tatmin de düşünülerek tanımlanmaktadır (Yalçın, 2001: 59). Kariyer kavramında tanımlar ne kadar farklı olursa olsun, kariyer kavramının bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Shatkin, 2011; Şimşek, 2008: 356; Sav, 2008: 7):

- Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan bireylerle ilgili bulunmamaktadır. Örgütteki yöneticilerin kariyeri olabildiği gibi bir sekreterin hatta bir odacının da kariyerinin olabildiği söylenebilmektedir.

- Kariyer kavramı, sadece dikey hareketlerle ilgilenmemektedir. Yani örgütteki basamaksal hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen çalışanı da kapsayabilmektedir.

- Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma ve/veya alınma ile eş anlamlı değildir. Birden fazla örgüt ve birden fazla faaliyet ile ilgili olabilmektedir.

- Kariyer kavramı, hem örgütün birey üzerindeki etkilerini; hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olması demektir.

### 3.1.2. Geleneksel Kariyerden Sınırsız, Değişken, Dinamik Kariyere Geçiş

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret ederek (Seçer ve Çınar, 2011: 51), bir ya da iki örgütteki mesleki gelişme olarak tanımlanmaktadır (Seymen, 2004: 86). Kariyer, bireyin iş deneyimleri dizisi olarak tanımlanırken daha sonraları mesleki ve örgütsel içerik olarak tanımlanmaktadır. Son zamanlarda ise, literatürlerde kariyerin anlamı değişmektedir. Örgütsel kariyer içeriklerine karşı sınırsız kariyer kavramı tercih edilmektedir (Cappellan ve Janssens, 2004: 4). Bunun yanında geleneksel, uzun dönemli örgütsel kariyer modelinde çalışanların örgütte kalma durumu uzun değildir. Bunun yerine, çalışanlar daha fazla parçalanmış ve sınırsız kariyer düzenlemeleri yapılmış uygulamaları istemektedirler (Donnelly, 2009: 319). Kariyer yönetimi alanı incelendiğinde, kariyer sınırsızlığı ve çok yönlü kariyer gibi bireysel ve esnek modeller ile artık kariyer tanımlanmaları yapılmaktadır (Baruch ve Budhwar, 2006: 86; Briscoe vd., 2006: 31; Daft, 1994: 422).

Kariyerin en yaygın, uygun niteliği onun sınırsızlığıdır. Kariyer aynı zamanda bireysel veya aileyi ilişkin talep ve değerlerden etkilenen kariyer planlamaları veya amaçlar anlamında sınırsızlık olarak da dikkate alınabilmektedir (Daft, 1994: 422). Sınırsız kariyer kavramı, tek bir örgütsel düzenlemenin sınırlarını aşan iş fırsatları dizisi olarak tanımlanmaktadır (Donnelly, 2009: 320). Kariyer sınırsızlığı belirtileri hem asıl, hem de ikincil faktörlerdir. Kariyer sınırsızlığı kariyer seçimi kararlarını ayrıca etkilemektedir (Cheremie vd., 2007: 360).

Kariyer sınırsızlığı, çok yönlü kavramı tartışırken kariyer hareketliliği kavramını da gözden kaçırmamak gerekmektedir. Kariyer hareketliliği; bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı örgütlerde çalışması ya da aynı örgütte farklı düzeylerde görev yapması anlamına gelmektedir. Her durumda kariyer hareketliliği için amaçlanan konu sürekli yükselmedir (Aydın, 2010: 21). Örneğin, bir üniversite öğretim üyesi önce araştırma görevlisi, sonra Dr., Yard.Doçent, Doçent ve Profesör ünvanlarını elde edilebilmektedir. Kariyer, aynı zamanda bir örgüt veya kurum içerisinde hareketlilik, geçiş kavramı olarak da dikkate alınabilir. Örneğin, bir

mühendis kariyerine yardımcı mühendis olarak başlayabilir. Onun uzmanlığı, deneyimi ve performansı ilerlerken danışman mühendisliğine, amir üstün mühendisliğine ve teknik üstünlük ünvanlarına doğru bir hareketlilik geçiş izlenebilir (Daft, 1994: 422).

Günümüzde kariyer kavramının içeriği incelendiğinde; kariyer yalnızca yüksek statüdeki bireyler veya hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan bireylerle ilgili olmamaktadır. Kariyer, sadece dikey hareketliliğin yarattığı iş değişiklikleriyle de ilgili bulunmaktadır. Kariyer, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma veya bir işe girme ile eş anlamlı da olmamaktadır. Örgütlerin, bireylerin kariyerleri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul görmemektedir. Günümüzde çalışanlar da artık kendi kariyerlerinin planlanmasında ve denetiminde söz sahibi olmaya başladıkları görülmektedir (Şimşek, 2008: 356). Bunun sonucunda da örgütler, ayrıca esnek kariyer planlamaya ihtiyaç duymaktadır (Marsland, 2004: 57).

Kariyer hareketliliği ya da sınırsız kariyer esnek kariyer planlama çerçevesinde yapılmaktadır. Kariyer hareketliliği ya da sınırsız kariyer, iş değiştirmenin bir boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bu konuda daha kapsamlı bir açıklama yarar sağlamaktadır. Geçmiş dönemlerde “iş değiştirme” denildiğinde, bir bireyin aynı sektördeki başka bir örgütte aynı ya da benzer bir işi yapması anlaşılmaktadır. Bugün ise; örgüt değişikliği, sektör değişikliği, çalışma biçimi değişikliği (bağımlı/bağımsız çalışma, kendi işini kurma vb.) ya da iş (meslek) değişikliği gibi farklı kariyer değişimi boyutları söz konusu olabilmekte (Özden, 2005) ve bu durumu “kariyer mozaiki” terimi ile ifade edilmektedir (Seymen, 2004: 88). Yani, kariyer, emir altında hareket eden birbirini izleyen hiyerarşi içinde düzenlenmiş bireylerin görevleri ile ilgili bir iş silsilesi olarak tanımlanmaktadır. Kelime manası olarak ise, meslek, diplomatlık, üniversite öğretim üyeliği mesleği, meslek yaşamı, meslekte başarı kazanma, sürat, profesyonel sözcükleri olarak tanımlanmaktadır (Uzunbacak, 2004: 4).

### 3.1.3. Kariyer ve Boyutları

Kariyerin üç ana boyutundan söz etmek gerekmektedir. Bunlar; birey, iş ve pozisyondur (Kaynak vd. 2000: 230; Taşlıyan vd., 2011: 233). Fakat, iş ve pozisyonun varlığı örgütü gerektirdiğinden sonuçta birey ile örgüt bir kariyer sürecinde karşılıklı olarak bir araya gelmektedirler (Şimşek ve Öge, 2007: 260). Yani kariyer planlamasının iki temel unsuru bulunmaktadır (Gökdeniz, 1999: 63).

İlk unsur bireydir. (Gökdeniz, 1999: 63; Uzunbacak, 2004: 6). Birey kariyerin planlanması konusunda kişiliğinin yapısına göre hareket etmektedir (Gökdeniz, 1999: 63; Uzunbacak, 2004: 6; Kaynak vd. 2000: 230; Daft, 1994: 422). Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca, giderek gelecekte de, nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olmaktadır (Kaynak vd. 2000: 230; Şimşek ve Öge, 2007: 260; Taşlıyan vd., 2011: 233). Bu bireysel yönelim terminolojide “kendini gerçekleştirme” olgusu olarak nitelenmektedir. Bu güdü doğrultusunda birey kariyerini geliştirmek, ilerlemek, yükselmek gereksinimi duymaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 260).

İkinci unsur, örgüttür (Marsland, 2004: 57; Gökdeniz, 1999: 63; Uzunbacak, 2004: 6). Örgüt kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefenin bilincinde kalarak, kariyer planlama doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmaktadır (Gökdeniz, 1999: 63; Uzunbacak, 2004: 6). Dolayısıyla burada bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi durumu oluşmaktadır (Kaynak, 2000: 231). Bu ilkede literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” kavramı ile ortaya konmakta ve örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların özdeşleşmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 260).

### 3.1.4. Kariyer İle İlgili Kavramlar

Yöneticilerin, çalışma hayatında ilgilenmek zorunda oldukları, bir takım kariyer kavramları bulunmaktadır. Kariyer kavramının anlaşılmasında kariyer ile ilgili bazı kavramların bilinmesinde fayda bulunmaktadır. Kariyer kavramı

bağlamında önem ve güncel olması nedeniyle bu kısımda kariyer kavramları şu şekilde sıralanabilir. Kariyer platosu, çift kariyerli eşler, çift kariyerlilik, ayışığı, beceri eskimesi, kariyer sistemleri, kariyer dengeleri, kariyer transferleri, kariyer hayat döngüsü kavramlarıdır.

#### **3.1.4.1. Kariyer Platosu**

Eğitim eksikliği, başarmak için düşük talep, doyumsuzluk, iş sorumlulukları hakkında karışıklık, gelişim karşısında örgütün büyümesinin yavaşlaması gibi nedenlerden dolayı bireyler kariyerlerinde duraklama yaşabilmektedirler (Daft, 1994: 433). Buna kariyer platosu denmektedir. Kariyerde plato; bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltme olanaklarının zayıf olduğu noktalar olarak tanımlanmaktadır. Birey kariyer platosunda olması demek, pozisyonda bekletilme süresi ya da yükselmeler arasında geçen dönem anlamına gelmektedir (Aydın, 2010: 21). Durgunluk evresine giren bireyler performanslarının düşmesi ile birlikte örgütten uzaklaşmaktadırlar.

Kariyer durgunluğu yapısal, içeriksel ve bireysel nedenlerle gerçekleşebilmektedir. Bireysel nedenli durgunluk, çalışanın geleceğe yönelik istenilen bir pozisyonda sorumluluklarının artması veya beklentileri karşılayamaması endişesi ile bulunduğu pozisyonda kalmayı istemesi olarak ifade edilmektedir. Örgütte yeni pozisyonların açılmaması, düşük hızda gerçekleşen büyüme gibi sebeplerden dolayı bireyin aynı pozisyonda uzun yıllar çalışması ise yapı nedenli durgunluk olmaktadır. Yapı nedenli durgunluk, bireyin eksikliğine ve yetersizliğine bağlı olmayan, örgütün hiyerarşik yapısı nedeniyle, daha doğrusu yapının basıklaşmasıyla birlikte terfi etme olanaklarının sınırlanmasıyla oluşan bir durumdur. Terfi etme olanaklarının sınırlanması, hiyerarşik yapının basıklaşmasının yanı sıra o melseğe yönelik sorumlulukların artmasının mümkün olamaması durumundan da kaynaklanabilmektedir. İçerik odaklı durgunluk ise; çalışanların mesleği çok iyi öğrendikleri, mesleklerine uzman oldukları ve artık yaptıkları meslekle ilgili çekici taraf bulamadıkları anda meydana gelmektedir. Birçok bireyin mesleğinden tatmin olmaları, yaptıkları meslekte heyecan verici, her zamankinden farklı bir taraf bulabilmelerine bağlı olmaktadır (Yozgat ve Özdemir, 2010: 902-903).

### 3.1.4.2. Çift Kariyerli Eşler

Profesyonel olarak kariyer sahibi kadın sayısındaki artış ve kadınların, yönetimde yer almaya başlaması gün geçtikçe yükselme seyri göstererek çift kariyerli eşlilik de örgütlerde yerini almaya başlamaktadır (Ng ve Pine, 2003: 86; Şimşek, 2008: 373). Dolayısıyla sosyal rol teorisi de, kadınların çalışma hayatında olmasının tehdit unsuru olmadığını söylemektedir. Aynı zamanda gelecekte kariyerli çalışan kadınların olacağı veya bu tür –kariyeri düşünen- kadınların evli olması beklenmektedir (Barnett vd., 2003: 305). Çift kariyerli eşlilik, örgütlerde şu şekillerde ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2008: 373);

- Aynı örgütte aynı kariyeri izleyen eşler,
- Aynı örgütte fakat farklı kariyerleri izleyen eşler,
- Aynı örgütte fakat kariyer seçimleri birbirlerine benzeyen çiftler,
- Aynı örgütte ve kariyer seçimleri birbirlerine benzemeyen çiftler olarak örgütlerde yerini almaktadır.

### 3.1.4.3. Çift Kariyerlilik

Çift kariyerlilik, bir bireyin iki farklı kariyere aynı anda sahip olmasını ifade etmektedir. Çift kariyerlilik ilgili bireyde her iki iş için belli bir uzmanlık ve tecrübeyi gerektirmesi yanında bireye her iki işe dönük ünvan, statü ve kariyer sağlamaktadır. Her iki kariyer alanında birlikte yükselmeye çalışan bireyin tüm enerjisini tek bir kariyer basamağında kullanmak yerine daha fazla alanda paylaşırma yoluna gitmesi başarıyı engelleyebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 275).

### 3.1.4.4. Ayışığı

Ayışığı sorunu; bireyin asıl işi dışında gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka birtakım nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bazı örgütler bu bireyleri işten atmakla tehdit etmektedirler. Burada ortaya çıkan temel konu, asıl işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte kullanılması durumudur (Aşkun, 2006: 55).

#### **3.1.4.5. Beceri Eskimesi**

Beceri eskimesi, bireyin kendi eğitimin tamamladığı zamandan bu yana yeni çalışma süreçleri, teknikleri ve teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi eksikliğinden bir işin üstesinden gelme hususundaki bir azalmadır. Beceri eksikliği profesyonel meslekler ve teknik alanda görevli çalışanın geleneksel bir kaygısıdır. Bu kaygı gerçekleşirse birey ve örgüt zarar görebilmektedir (Daft, 1994: 436).

#### **3.1.4.6. Kariyer Transferleri**

Bireyler, kariyerlerinde bir dizi aşamadan geçerken ya planlı ya da plansız transferlerle karşılaşmaktadırlar. Planlı transfer, bireyin kariyer değişimini önceden bildiği ve ona dönük plan yapıldığı bir durumdur. Üst yönetim pozisyonlarına aday bireyler, çoğu zaman birkaç ay öncesinden yeni görevleri hakkında bilgiye sahip olmakta ve planlı bir eylem ortaya koymaktadırlar. Plansız transferler ise, bireyin kariyer değişimi konusunda önceden çok az ya da hiç bilgiye sahip olmadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir ölüm veya beklenmedik bir istifa neticesinde terfi mekanizmasının işletilmesi gibi. Çalışanların çoğu için kariyer transferleri gelir artışı ve statüsünün yükselmesi olarak düşünülmesine rağmen diğer bazıları için transferler; sosyal, finansal ve hatta psikolojik sorunların habercisi gibi algılanmaktadır (Şimşek, 2008: 375).

#### **3.1.4.7. Kariyer Dengeleri**

Bireyin kendisinde algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve ihtiyaçları, değer, tutum davranışları ve çevresi ile ilişkileridir. Bunlar bireyin kariyerini dengelemekte ve yönlendirmektedir. Birey kendisinde algıladığı özellikleri ile sosyal çevresi arasında bir ilişki kurarak kendisine ait bir denge oluşturmak için kariyer seçiminde bulunmaktadır (Eryiğit, 2000: 2).

#### **3.1.4.8. Kariyer Hayat Döngüsü**

Kariyer hayat döngüsü, büyüme çağında başlayan ve yaşlılık dönemine kadar geçen dönemle ilgili olmaktadır. Bu döngünün ortasında, bireylerin doğal yetenekleri



ve çevre ile karşılıklı etkileşim içinde gerçekleşen olgunlaşma dönemlerinin özel bir yeri bulunmaktadır (Sav, 2008: 12).

### **3.1.4.9. Kariyer Sistemleri**

Çalışma hayatında kariyer yönetim sistemleri, örgütte önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynağını geliştirici ve destekleyici bir fonksiyondur (Kong vd., 2012: 76). Kariyer sistemleri; örgütte çalışan bireylerin bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek, onların kariyer sahibi olmalarını sağlayan bir sistemdir. Bu sistem, bireylerin mevcut performanslarını en yüksek seviyede kullanmalarına olanak verecek şekilde işlemektedir. Bu sistemin amacı; doğru zamanda, doğru bireyin görevde olması için gereken planları yapmak ve uygulamaya koymaktır (Aşkun, 2006: 57). Genel anlamıyla kariyer sistemi, bireyin değil, yapılacak işin önemli olduğu işe yönelik kariyer sistemi ve bireyin işe alınırken belli bir göreve değil de, belli bir meslekte ve kariyerde yükselmesini sağlayan bireye yönelik kariyer sistemi olmak üzere iki kısımda incelenmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 6).

Etkili ve başarılı bir kariyer sistemi, insan kaynakları bölümünden alınan destekle kurulabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan ve kariyer sistemleri içerisinde de kullanılan birçok ortak işlev söz konusu olmaktadır. Bunlar; insan gücü planlaması, iş analizi, iş tasarımı, performans değerlendirme, genel beceri ve danışmanlık olarak sıralanabilmektedir (Aşkun, 2006: 58).

### **3.2. Kariyer Geliştirme**

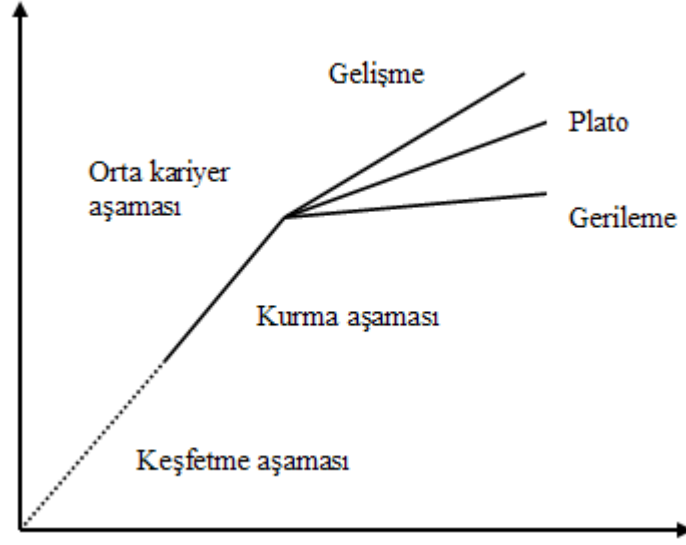
Çalışanların, yeni teknolojiyle kendisini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler elde etme arzusu taşıması kariyer geliştirme kavramını gündeme getirmektedir. Kariyer geliştirme uygulamaları, çalışanların kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan ve çalışan tüm çalışma hayatını kapsayan uzunca bir süreçte gerçekleştirilmektedir. Çalışanların geliştirilmesi ve dolayısıyla nitelikli insan kaynağına sahip olabilmesi ve diğer örgütlerle rekabet edebilme durumunda olması için örgütler çeşitli kariyer geliştirme yöntemlerini kullanmaktadırlar (Kılıç ve Öztürk, 2010: 982; Brown, 2002a: 9).

Kariyer geliştirme, her biri birbirinden farklı pek çok iş, görev, faaliyet ve ilişkiler seti ile karakterize edilen safhalar boyunca bir görevli personelin kendini geliştirme sürecidir (Daft, 1994: 422). Kariyer geliştirme süreci bireylerin yeni bilgi, tutum ve davranışlar kazanması için yapılan bir seri çalışmalardan oluşmaktadır (Karadal vd., 2008: 398). Kariyer geliştirme sistemi, bireyin temel ihtiyacı ve örgütsel işgücü ihtiyacının arasındaki dengeyi kurmak amacıyla planlanmış ciddi, organize sistem demektir (Yalçın, 2001: 59). Bireysel kariyer evrelerinin gelişim süreci bireyin yaşam devrelerine paralel olarak oluşmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 265). Ayrıca kariyer geliştirme aktiviteleri insan sermayesinin değerini artırmaktadır. Örneğin, çalışanların kalitesini arttırmak, örgütsel rekabetçiliği geliştirmek gibi durumlar sayılabilmektedir (Baruch ve Budhwar, 2006: 85).

### **3.2.1. Kariyer Geliştirme Aşamaları**

Kariyer geliştirme aşamaları, kariyer seçimi, okul ayarlama, kariyer araştırması yapma, özyeterliliğe sahip olma, kariyere karar verme gibi basamaklardan oluşmaktadır (Bercovitz vd., 2012: 2). Birey kendi kariyerine karar vermesi için önce kariyer araştırması yapması gerekmektedir. Kariyer araştırması, bireyin yaşamının başından sonuna kadar oluşmaktadır (Linn vd., 2004: 430). Dolayısıyla kariyer seçenekleri de, yaşam içerisinde birden çok kez ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden kariyer, üzerinde sürekli düşünülmesi, gözden geçirilmesi gereken bir olgudur. Aynı şekilde, buna göre hazırlanan kariyer planı da belirli aralıklarla incelenmesi ve güncelleştirilmesi gereken bir çalışmadır (Yalçın, 2001: 60). Şekil 3.1’de kariyer geliştirme aşamaları görülmektedir.

**Şekil 3.1. Kariyer Geliştirme Aşamaları**



**Kaynak:** Kaynak vd., 2000: 245

Şekil 3.1. incelendiğinde, kariyer geliştirme aşamaları keşfetme, kurma, orta kariyer ve emeklilik aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar şu şekilde özetlenmektedir (Reardon vd., 2009).

### **3.2.1.1. Keşfetme Aşaması (18-20 yaş)**

Kariyer geliştirme süreci okula girer girmez başlamakta (Kubu, 2010: 5) ve öğrencilik yıllarında oluşmaktadır (Rogers ve Creed, 2011: 163). Öğrencilik, kariyer araştırmasının önemli bir aşamasıdır (Linn vd., 2004: 430). Kariyer planlama süreci, öğrencilerin kariyerleri ile özdeşleşmeleri sonucunda başlamakta (Rogers ve Creed, 2011: 163) ve bireyin başlangıç aşamasında bir mesleğe yerleşmesi ve ilk intiba ile süregelen bir dönemi ifade etmektedir (Gökdeniz, 1999: 66). Mesleki gerçeklik ve ilgilerinin farkındalığı ile gelişmektedir. Birey bu farkındalık sonucunda kariyerleri ile ilgili görevler üstlenmektedir. Örneğin; kariyer planlama, kariyer araştırma, gelecek hakkındaki kariyerlerini düşünme gibi (Rogers ve Creed, 2011: 163). [Çoğu bireylerin mesleki seçim kararları mesleki bağlılıklarını etkilemektedir (Linn vd., 2004: 430)] Bu aşamada birey bu zaman aralığında kendine uygun bir meslek arayarak yavaş yavaş kararını vermektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 265). Yani,

kendisinin bireysel yeteneğinin farkına varmaktadır (Dolunay, 2002: 60). Bireysel yeteneğinin farkındalığında bireysel farklılıkların ve mental yeteneklerinin ve onların sosyal farklılıklarının ilişkisi önemli olmaktadır (Brown, 2002a: 9). Bireysel farkındalık, meslek seçimi, insan hayatının daha uzun bir dönemini kapsayan kararlar, yetenek ve ilgiye göre ilköğretimden başlayarak olgunlaşan bir dizi kararla oluşmaktadır (Dolunay, 2002: 60). Bu dönemde –meslek seçiminde- müdahalelerin kalitesi ve gelişimsel zamanlama kariyer araştırmasında önemli bir yer tutmaktadır (Linn vd. 2004: 430).

Bireye bu konuda yapılan ilk müdahale ailedir. Aile, mesleki gelişim ve eğitim üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Hirschi vd., 2011: 173; Brown, 2002a: 51). Çünkü, bu karar ilk olarak ailede başlamaktadır. Ailenin etkisiyle bireye oluşturulan fırsatlar (eğitim, finansal destek, bilgi), sosyalizasyon ile birlikte özyeterlilik (Brown, 2002a: 53) den oluşmaktadır. Ailenin etkisiyle mesleki seçimine karar veren birey, bir işte çalışmaya başladığında o işin gerektirdiği role uygun olup olmadığını araştırmakta ve kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışmaktadır (Kaynak, 2000: 244). Bu durumda gerek bireyin kendine saygısını kazanması, gerekse toplum tarafından kabul edilebilir birey olması kişilik oluşumu süreci ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Şimşek vd., 2003: 398).

### **3.2.1.2. Kurma Aşaması (25-30 yaş)**

Birey mesleki seçimine karar verdikten sonra, bir işte çalışmaya başlamaktadır. Kariyerinin başlangıcındadır. Birey, Maslow'un hiyerarşik ihtiyaç analizinde olduğu gibi güvenlik ve emniyet ihtiyaçlarına ağırlık vermektedir. Bu aşama beş yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Bu aşamadaki bireyler, bir meslekte istikrara ulaşmaya ve çalışma dünyasında bir yer edinmeye çalışmaktadır. Bireysel başarı elde etme ve çoğu zaman terfi için de istek duymaktadır (Eryiğit, 2000: 5; Reardon vd., 2009)

### **3.2.1.3. Orta- Kariyer Aşaması (30-50 yaş)**

Birey kurma aşamasındaki çabaları sonucunda kariyerinde belli bir noktaya gelmekte ve yerini sağlamlaştırmaktadır (Sav, 2008: 19). Bu aşamada birey iş

deneyimine ve daha çok iş bilgisine sahip olmakta ve örgütün uygun iş beklentisine nasıl ulaşabileceği konusu hususunda daha derin bir anlayış yeteneğine sahip olmaktadır (Daft, 1994: 424). Birey için temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta; başarı, saygınlık ve özgürlük gibi ihtiyaçlar önem kazanmaktadır. Birey yükselme olanaklarını araştırmakta, sorumluluk alıp inisiyatif kullanabileceği işlere geçmeyi arzulamaktadır (Sav, 2008: 19). Bu noktada bireysel anlamda birkaç terfi imkanı olabilmektedir. Önceki kariyer sonuçlarını incelemek ve yeniden değerlendirmek, amaçlarda değişiklikler yapmak ve işle üretkenliği aynı düzeyde tutmak çabası içine girilmektedir (Eryiğit, 2000: 5). Ayrıca bu aşamada birey yeni gelen bireylere de akıl hocalığı yapmaktadırlar (Daft, 1994: 424).

Birey açısından orta kariyer olgusunun sonlarına doğru üç olasılık söz konusu olmaktadır. Birey eğer başarısını sürdürürse, “gelişme” eğrisine geçerek, geç kariyer sürecinde de yükselmesine devam ederek saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi gereksinmelerini gidermektedir. İkinci olasılık, bireyin orta kariyer aşamasının sonlarında “plato” ya geçmesi halidir. Plato, bireyin artık kariyerinde yükselmenin bitmiş olduğu ve yeksenak bir psikofizyolojik yaşam sürecini sürdürme durumunu tanımlamaktadır. Üçüncü olasılık ise, orta kariyer aşamasının sonlarında bireyin bir gerileme sürecine girmiş olması durumudur. Burada bireyin çeşitli psikolojik, fizyolojik ve belki de bedensel fonksiyonları gerileme göstermekte ve bireyi artık inmekte olan bir kariyer grafiği simgeler olmaktadır (Kaynak vd., 2000: 246).

#### **3.2.1.4. Koruma Aşaması (50-60 yaş)**

Koruma dönemi aşaması, fiziksel ve zihinsel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir. Birey önceki aşamalarda elde ettiği kazanımlarını korumaya yönelmektedir. Söz konusu aşamada birey henüz yaratıcılığını sürdürmektedir. Saygınlık ve benlik gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaya devam etmektedir. Ancak birey kariyerinde daha fazla ilerleme yapamayacağından verimi ve tatmin düzeyi azalmaktadır. Bu durumdan dolayı yöneticilerden gelecek tepki sonucu işten de ayrılabilir (Eryiğit, 2000: 5).

### **3.2.1.5. Emeklilik Aşaması (60-67 yaş)**

Emeklilik aşamasında bireyler, çalışma ve çalışmama faaliyetleri arasında bir değişim için hazır olmaktadır (Daft, 1994: 424). Birey artık kariyerini tamamlamaktadır. Örgütle ilişkisi fiili olarak kesilmektedir (Eryiğit, 2000: 5). Bu aşamadaki önemli nokta tecrübeli tepe yöneticisinin örgüte yardımcı olarak çalışmak ve belli mevkilere gelmek isteyenlerin eğitime yardımcı olmak için emekli olsalar bile aynı organizasyonda kalmalarıdır (Sav, 2008: 21). Emeklilik etme olgusunda bir yönelme durumu ise çalışanın, spor, hobiler, seyahatler ve gönüllü çalışma turundaki iş dışı faaliyetler üzerine yönelme durumudur (Daft, 1994: 424).

### **3.3. Kariyer Planlaması Kavramı**

1980'li yıllardan sonra iş ve ticari çevrelerde, örgütsel yapılarda ve iş gücüne dönük yaklaşımlarda başlayan değişme ve gelişmeler iş örgütlerinin başarılı bir şekilde ayakta kalabilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmede yeni imkanların araştırılmasına neden olmaktadır. Kariyer planlaması bu imkanları örgüte sağlamada ve bu sayede birey-örgüt arasındaki uyumun sağlanmasında önemli bir görev üstlenmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 266; Taşlıyan vd., 2011: 234; Reardon vd., 2009)

Kariyer planlama, örgütteki kariyer yollarını belirleyerek örgütün gereksinimini sağlayacak personeli elde etmek amacıyla çalışanları uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanabilir (Zikic ve Klehe, 2006: 393). Kariyer planlama bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerini doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek, örgüt içindeki ilerleyişinin veya yükseltilmesinin planlanması anlamına gelmektedir. Kariyer planlama, örgütlerin çalışanlarını en verimli şekilde kullanması ve örgüt kaynaklarının amaçlara en rasyonel biçimde tahsis edilmesi için gereken çalışmalarını organize etmesini sağlayacak stratejik öneme sahip kararların alınmasında son derece önemli bir uygulama olarak görülmektedir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 982). Bu bağlamda bireyler ve örgütlerin kariyer planlamalarını belirlemeleri gerekmektedir. Hedeflerini belirleyerek kariyer planını yapan birey, bundan sonra mesleğinden ne beklediğini belirlemek durumundadır. Çünkü, mesleki başarı ve bireyin mesleğinden tatmin

olmasının anahtarı, etkin bir şekilde geliştirilebilen ve yönetilebilen bir kariyer planını hazırlanması durumudur (Zikic ve Klehe, 2006: 393).

Kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme kavramları birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olup, konuya ilişkin literatürde net bir ayırım yapılmamaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 985; Kılıç ve Öztürk, 2009: 47). Kariyer ile ilgili literatür araştırmasına göre; Brown (2002b: 48), mesleki seçim, iş tatmini ve başarıda kültürel değerler ve iş rolü incelenmiştir. Okulun ilk yıllarındaki mesleki seçimde kültürel değerlerin çok önemli bir rolü olduğunu söylemektedir. Briscoe vd. (2006: 30), çok yönlü ve sınırsız kariyer kavramı üzerine bir araştırma yapılmıştır. Seymen (2004: 79), kariyer olgusundaki sınırsızlık ve değişkenlik yönündeki gelişimin nedenleri ve bunların bireysel ve örgütsel boyuttaki etkileri ile bu kapsamda geleceğe dönük beklentiler anlatılmıştır. Cheramie vd. (2007: 359), yöneticilerin kariyer yönetiminde sınırsız kariyer kavramı ve bu kavramın anahtar rolü anlatılmaktadır.

Veigo (1983: 64), kariyer hareketliliği kavramı incelenmiştir. Donnelly (2009: 319), bilgi ekonomisindeki kariyer davranışları incelenmiştir. İngiltere ve ABD 'de yönetim ve danışmanlar arasındaki kariyer hareketliliğin yaşanmasını ve algılanmasını anlatmışlardır. Scholl (1983: 86), çalışanlarda istikrar ve kariyer çizgisi kavramı incelenmiştir. Kariyer çizgisi değişkenlerinin pozisyon hareketliliği, pozisyon fırsatlarının örgütte kalma-ayrılma niyetlerinin değişkenlerini etkilediği söylenmektedir. Dany vd. (2003: 705), Uluslararası örgütlerde kariyerin uzun ve serüvenli yolculuğu ve örgütün bunun için sunduğu fırsatlar incelenmiştir. Mooney vd. (2006: 48), pazarlama ve işletme eğitimi mezunlarının kariyer yollarını uzamsal bir araştırma ile tespit edilmiştir. Ladkin (2002: 379), Avustralya'daki otel yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada kariyer analizi sonucunda, otel yöneticilerinin kariyer sürelerini, kariyer gelişimlerinde mesleki eğitimin rolünü, kariyer hareketlilikleri ve kariyer beklentileri belirlenmiştir.

Cappellan ve Janssens (2004: 2), bireysel, örgütsel ve kültürel alanların kesişimini sunan global kariyer araştırma modeli sunulmuştur. Bu araştırma modelinde, bireysel kariyer basamaklarında; kariyer yetkinlikleri, kariyer odağı

geliştirme sorumluluğu, iş-aile dengesi ölçütleri kullanılmıştır. Örgütsel kariyer boyutlarında ise; kısa vadeli kariyer, proje bazlı istihdam, hücrenel örgütsel dizayn, bilgi paylaşım sistemleri, dış örgütsel ilişkileri gibi ölçümle önerilmiştir. Geçkil vd. (2009: 191), hemşirelerin eğitimlerinin başında olmalarına rağmen öğrencilerin çoğunluğunun bir kariyer planı oluşturduğu saptanmıştır. Gümüšoğlu ve Aygün (2009: 238), Ulusal ve uluslararası yazında bilgi işçilerinin örgütlerinden daha çok “uzmanlık alanlarına ve kariyerlerine” bağlılık gösterdikleri tartışılmaktadır. Günümüzde bilgi yoğun sektörlerde artan rekabet karşısında bilgi işçileri sürekli olarak uzmanlıklarını geliştirmek istemektedirler. Bu sebeple, bu grubun kariyer gelişimine verdiği önem artmakta ve dolayısıyla, kimi zaman kişisel kariyer hedefleri kurumsal hedeflerin önüne geçebilmektedir. Kişisel ve entellektüel kapasitelerini geliştirmek bu grup için önemli değerler olduğundan, bu kişilerin daha çok mesleki bağlılık göstermeleri beklenebilmektedir.

Aryee (1992: 61), Profesyonellerin oryantasyonu, aktivite, ödüllendirme algısı ve kariyer stratejileri arasındaki ilişki incelenmektedir. Barnett vd. (2003: 305), üst sınıf fakülte öğrencilerinin evlilik ve kariyer arasındaki ilişkiye bakış açıları, gelecek ile ilgili bu konudaki planları tartışılmıştır. Baruch ve Budhwar (2006: 84), İngiltere ve Hindistan’daki yönetici personellerinin kariyer uygulamaları incelenmiştir. Bercovitz vd., (2012: 1), güvenli olmayan bağlılık ve kariyer kararsızlığı arasındaki ilişkide karamsarlık ve anksiyetenin aracı rolü tartışılmaktadır. Chung (2000: 473), kore üniversitelerinde, otel endüstrisinde çalışanların kariyer başarısı elde etmek için ve otel çalışanlarının istenen yeteneklerini geliştirmek için yapılan eğitim programları incelenmiştir. Davoine ve Ravosi (2012: 1), yaşa ve globalizasyona bağlı Avrupa’nın -Fransa, Almanya, İngiltere ve İsviçre’de- üst yönetim kariyerlerine uygun ulusal kariyer modellerindeki istikrarı incelenmiştir.

Gati vd. (2003: 272), kariyer planlama sisteminde interaktif internet kullanımının yararları anlatılmış ve gelecek için umut verici alternatiflerin varlığından bahsedilmiştir. Gati vd. (2012: 2), kariyer için karar verme profil ve tarzlarının yakınsak ve marjinal geçerliliği araştırılmıştır. Bunun için 11 basamak önermişlerdir. Bunlar, bilgi toplama, bilgi işlem, kontrolün internal ya da eksternal



yeri, bunun için çaba sarf etmek, ertelemek, son kararda hızlı olmak, diğerlerine danışmak, diğerlerine bağımlılık, diğerlerini memnun etmek, ideal meslek sahibi olmak için istek duyma, uzlaşmada istekliliktir. Hirschi vd. (2011: 173), sekizinci sınıfın sonunda okuyan öğrencilerin bağlılığını sağlamada kariyer hazırlığından bahsederek, bunun için onlara uygunluk ve karasızlık durumlarının geliştirilmesinde kişiliğin rolü ve sosyal destek sağlamanın rolü üzerinde durulmuştur.

Hirschi (2011: 340), İsviçre’de sekizinci sınıf öğrencilerin kariyer seçiminde hazır olma durumlarına bakılmış ve bu durumun gelişimsel yönünü ve bireysel farklılıkları araştırılmıştır. Bireysel farklılıkların geniş ölçüde kariyer seçimlerini etkilediği bulunmuştur. Kariyer bilgileri de hazır olma aşamasında çok önemli olduğu gözükmektedir. Hsu (2012: 5), Tayvan’da intörnlerin tutumları, algıladıkları davranışsal kontrolleri, kariyer planlamaları incelenmiştir. Igbaria vd. (1999: 29), araştırma ve geliştirme ve mühendislik profesyonellerinde kariyer oryantasyonu ve kariyer başarıları tartışılmıştır. Jansen ve Vinkenburg (2006: 253), akademik mezunlar arasında yapılan araştırmada, objektif kariyer ilerlemeleri incelenmiştir. Erken ya da geç kariyer başarıları tespit edilmiştir. Bulgular, bireylerarası uzun dönemli kariyer başarı tutkusu ve dayanıklılığı, etkinliğinin önemine göre belirlenmektedir.

Jianga ve Klein (2000: 35), küçülme stratejisi güden polis teşkilatında kariyer yönetim stratejileri ve tutumları incelenmiştir. Küçülmenin negatif tutumlarından sakınmak ve kariyer yönetim stratejileri kullanarak terfi ettirilme politikalarının öneminden bahsedilmiştir. Kidd vd. (2003: 119), işte efektif kariyer tartışmasının sonuçları üzerinde durulmuştur. Kariyer geliştirme ve yönetiminde bireylerarası ilişkilerin rolü dikkate alınmaktadır. King (2004: 112), bireysel kariyer yönetimin yapısından, nedenlerinden ve sonuçlarından bahsetmektedir. Kariyer üzerindeki etkin davranışlar, kariyer üzerinde kontrolün algısını geliştirme ve kariyer tatminine liderlik etmektedir.

Kong vd. (2012: 76), otel çalışanlarının kariyer tatmininden söz ederek, kariyer yeteneklerinin aracı etkisi ile ilişkilendirmişlerdir. Kariyer değerlendirme, kariyer geliştirme, kariyer eğitimi gibi kavramların önemini dile getirmişlerdir. Kong vd. (2011: 112), Çin’de otelde kariyer yönetimi kavramı tartışılmış ve bu konuda bir

ölçek geliştirilmiştir. Kariyer bağlılığı ve kariyer tatmini ile arasında bir ilişki bulunmuştur. Linn vd. (2004: 430), öğrenciler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, öğrencilerin kariyer araştırması çerçevesinde eğitimini seçmesi ve bunun sonucunda ömürboyu mesleki seçimini yapması anlatılmıştır. Madter vd. (2012: 273), inşaat sektöründe kariyer geliştirme yönetimi için bir proje üretilmiştir.

Marsland (2004: 55), hemşirelerin (diploma öncesi) niteliklerini belirlemek için mesleğe yönlendirme ile ilgili bazı test çalışmalarının yapılmasından bahsetmişlerdir. Benzerlikler ve farklılıklar arasında iki grup üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Mayrhofer vd. (2004: 473), Avrupa'daki kariyer ve insan kaynakları yönetimine değinmişlerdir. McCabe (2008: 222), Avusturya endüstrisinde bireylerin kariyer planlama ve geliştirme stratejilerine değinmiştir. Yapılan araştırma da yaşın kariyer planlama ile arasında fark bulunmuş fakat cinsiyet ile fark bulunamamıştır. Ng ve Pine (2003: 85), Hong Kong'da otel yönetiminde kariyer geliştirme konusunda ve cinsiyet algıları üzerine bir araştırma yapmışlardır. Erkek yöneticilerin erkek astlar tercih ettiği bulunmuştur. Kadınların kariyer geliştirme durumlarına yapısal engellerin etkilerinin giderilmesine ilişkin öneriler sunmaktadırlar.

Niu (2010: 743), gıda sektörlerinde çalışanların kariyer bağlılığı etkileri araştırılmıştır. Peake ve Harris (2002: 405), iş aile denge aktivite planları ve evlilik planı arasındaki ilişkiye aracılık eden çoklu rol planlamaya karşı tutumları konu etmişlerdir. Kariyer ve cinsiyet çoklu rol içermesi ve bağlılık üzerindeki etkisi nedeniyle evlilik planlarını etkilemektedir. Rogers ve Creed (2011: 163), öğrencilerin kariyer planlama ve bu konudaki sosyal kavramsal kariyer teorisinin kullanımını incelenmiştir. Raabe vd. (2007: 297), bireysel kariyer yönetimi ve ilişkili olduğu teoriler ile tartışılmıştır. Bireysel kariyer yönetimi, kariyer yönetimi davranışlarını ve kariyer tatminini etkilemektedir. Çalışanlar için bireysel kariyer yönetimi örgütte uygulanabilirliği saptanmıştır.

Rogers vd. (2008: 132), sosyal tanınma perspektifi çerçevesinde 10-11-12 yaşlarındaki öğrencilerde kariyer planlama ve kariyer araştırmasında kişiliğin rolü incelenmiştir. Aile, danışman ve öğretmenlerin öğütlerine değinmişlerdir. Kariyer araştırma, sosyal destek ve amaçlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Kariyer

planlama, özyeterlilik, amaçlar, kişilik ve sosyal destek ve amaçlarla etkileşim ile ilişkilendirilmiştir. Selmer vd. (2002: 17), Çin'deki gurbetçilerde kariyer yönetimine dikkat çekilmiştir. Toygar ve Ergün (2012: 1668), hemşirelerin özel kariyer amaçları ile kariyer fırsatları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Kariyer amaçları, yaş, eğitim, tek olma, çocukların sayısı vb. arasında farklılıklar bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda, hemşirelerin kariyer amaçları için; kariyer planlama için eğitim ihtiyacı, kariyer geliştirme için yönetimsel düzenlemelerin yapılması, ayrıca yönetimsel ve örgütsel desteğe ihtiyaç duyulduğu bulunmuştur.

Verbruggen vd. (2007: 69), örgütsel kariyer yönetimi ve kariyer ile ilgili danışmanlara ihtiyaç arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kariyer tatmini sağlamak için danışmanlara ihtiyaç bulunduğu ve örgütsel kariyer yönetimi ile bu durum ile ilgili öğütlerin birbirlerini tamamlayıcı olduğu söylenmektedir. Vos ve Soens (2008: 449), kariyer başarısı ile tutumu tartışılarak bireylerin kendi yönetimlerindeki rolü tartışılmıştır. Weng ve McElroy (2010: 234), Çin çalışanlarının kendi kariyer yönetimleri ile bu konudaki iş karar etkililiği arasındaki ilişki anlatılmıştır. Weng ve McElroy (2012: 256), Çin'de örgütsel kariyer büyüme, duygusal mesleki bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Kariyer büyüme ile ayrılma niyeti arasında negatif, duygusal mesleki bağlılık ile ise orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

Zikic ve Klehe (2006: 391), yeniden işe alma durumunda öngörülü olma durumunda, kariyer araştırma ve kariyer planlama kavramları incelenmiştir. Gümüştengin ve Gültekin (2010: 1), borsa aracı kurum çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırmada, stresin kariyer yönetimine etkisi incelenmiştir. Stresin iş yaşamında birtakım olumsuz sonuçlar doğurduğu, bunun yanında bireyi motive eden yapıcı etkilerinin de bulunduğu araştırmanın sonucunda saptanmış ve borsa aracı kurum çalışanlarının yaptıkları iş dolayısıyla, daha fazla stres altında oldukları analiz sonuçlarına göre belirlenmiştir.

Kılıç ve Öztürk (2010: 981), beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

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. Kılıç ve Öztürk (2009: 45), beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemine (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ilişkin çalışan görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 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 tespit edilmiştir. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyet ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, diğer taraftan yaş, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman ve bulunduğu işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Atay (2006) tarafından kariyer planlamanın örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak amacıyla yapılan araştırmada, kariyer planlaması yapılan örgütlerde çalışanların, kariyer planlaması yapılmayan örgütlerde çalışanlara göre örgüte daha çok bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Hall vd. (2004: 17) 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. Yalçın (2001: 71), yönetici polislerin kariyer planlaması ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Demografik özellikler ile kariyer planlama arasında bir fark bulunamamıştır. Kariyer-motivasyon ve kariyer hedefi belirleme ilkelerinin önemli olduğu görülmüş fakat güvenlik ihtiyacının ise son faktör olduğu bulunmuştur.

Yaprak vd. (2010: 399), kariyer yönetimin bireysel ve örgütsel boyutlarını ve örgütsel kariyer yönetiminin tekstil işletmelerinde uygulanması araştırılmıştır. Kariyer yönetimin, kariyer planlama ve kariyer geliştirme, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Taşlıyan vd. (2011: 231), İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

öğrencilerinin aldıkları eğitim ve üniversiteleri hakkındaki algılarını ölçmek, mezuniyet sonrası kariyerlerini belirlerken hangi faktörlerden ne ölçüde etkilendiklerini ortaya çıkarmak, geleceklerini nasıl şekillendirmeleri gerektiği konularındaki fikir ve düşüncelerini araştırmak ve aynı zamanda üniversitelere göre farklılaşma olup olmadığını değerlendirmektir. Elde edilen sonuçlara göre bölgesel anlamda bazı algı ve kariyer hedeflerinde farklılıklar olduğu, bunun dışında cinsiyet bağlamında da kariyer ile alınan eğitime bakış algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilmektedir. Soysal'ın (2000: 797) araştırmasında, örgütlerin çalışanlarının kariyer yapma ve mesleklerinde ilerleme ve gelişme istek ve beklentilerine olan tepkilerinin oldukça düşük hatta yok denecek kadar az olduğu yönünde belirlenmiştir.

Deniz vd. (2008: 913), birey ya da örgüt odaklı durgunluk yaşayan yöneticiler ile herhangi bir durgunluk yaşamayan yöneticilerin, örgütlerine duydukları bağlılık arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Her iki grubun da (kariyer durgunluğunda yer alan ve almayan) bağlılık düzeyleri yüksek bulunmuştur. Yozgat ve Özdemir (2010: 902), yapısal, içeriksel ve/veya bireysel nedenlerle durgunluk yaşayan çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi irdelemek, algılanan amir ve örgütsel desteğin bu ilişkiler arasındaki rolünü araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada, araştırmanın yapıldığı banka çalışanları bağlamında içeriksel ve yapısal plato düzeyleri üzerinde algılanan örgüt desteğinin etkisinin amir desteğine oranla daha fazla olduğu, çalışanların normatif ve devam bağlılık düzeyleri üzerindeki en önemli etkinin algılanan örgüt desteği, duygusal bağlılıkta amir desteği olduğu tespit edilmiştir. İçeriksel ve yapısal plato düzeyleri artan çalışanların amir ve örgüt desteği algıları azalmaktadır. Diğer yönden içeriksel ve yapısal plato düzeylerinin algılanan amir ve örgüt desteği arttıkça azaldığı, örgüt desteğinin etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Soysal (2006: 2), kariyer yönetimi stratejilerinin Türkiye ölçeğinde bir değerlendirilmesi yapılarak öneriler sunulmuştur. Öncül vd. (2009: 708), bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık ile aynı yönde bir

ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yine araştırmada bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı etkileyen ve açıklayan birer değişken olduğu görülmüştür. Araştırmada örgütsel kariyer yönetiminin bireysel kariyer yönetimine göre örgütsel bağlılığı açıklama gücü daha yüksek bulunmuştur. Önce (2007), çokuluslu şirketlerde kariyer planlaması ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Çerik ve Bozkurt (2008)'un yapmış olduğu araştırmada çalışanların örgütsel sosyalizasyon ile kariyer yönelimleri arasında orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalıştığı örgüte uyum sağlayan, uygun davranışı bilen ve ona göre davranış gösteren bireylerin kariyer seçimlerinde, uyum davranışlarının olumlu katkılar sağlayabileceği yönündeki görüşün desteklendiğini göstermektedir.

Yeşilyaprak (2011: 5), mesleki rehberlik ve kariyer danışmanlığının geçmişten geleceğe yönelik bir değerlendirmesini yaparak, önemine vurgu yapmıştır. Bayram vd. (2012: 181), araştırmasında bir kamu üniversitesinin farklı bölümlerinde okuyan üniversite öğrencilerinin kariyer değerlerini açıklamada kişiliğin etkisi olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada ayrıca öğrencilerinin kariyer değerlerinin belirlenmesinde cinsiyet, sınıf, bölüme isteyerek gelme, anne-baba eğitim durumu, ekonomik durum gibi değişkenlerin etkili olup olmadığı da ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda tüm temel kişilik özellikleri kız ve erkek öğrencilerde farklılık gösterdiği elde edilmiştir. Bununla birlikte, en yüksek ilişki gelişime açıklık kişilik özelliği ile meydan okuyucu kariyer değeri arasında bulunmuştur. Şakiroğlu ve Asyalı (2007: 305), Türkiye'deki zabıta sınıfı gemi adamlarının kariyer yolu analizi yapılmıştır. Bu durumun sonuçlarına bakıldığında ise bir süreliğine deniz kariyerini zorla devam ettiren, verimsiz ve motivasyonu düşük bir kıdemli çalışan kitlesinin varlığının yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların denizde terfi sürelerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiği önerilmektedir.

### **3.3.1. Kariyer Planlamasının Amaçları**

Kariyer planlama; bireyin hem kendisini hem de içinde bulunduğu çevreyi dikkate alarak, çalışma hayatı ile ilgili hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri önceden düzenlemesidir. Buna göre, her bireyin iş hayatında başarılı

olabilmesi için kariyer planlaması yapması şart olmaktadır. Bunun için birey, öncelikle sahip olduğu bilgi, beceri ve taşıdığı değerleri göz önünde bulundurarak kendisine en uygun ilgi alanını seçmek durumundadır. Sonra seçtiği bu alanda geçmek istediği kariyer basamaklarını ve nihai hedefini belirlemeli ve son olarak da, bu hedef ve basamaklara ulaşabilmek için mevcut süreç içerisinde yapması gerekenleri belirlemesi gerekmektedir (Sav, 2008: 23). Kariyer planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2006: 142; Reardon vd., 2009);

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- Personelin geliştirilmesini sağlamak,
- İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükselmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamaktır,

-En son olarak da bağlılığı güçlendirmek olarak sıralanabilmektedir. Kariyer planlamayı bir meslek açısından değerlendirerek örnek verildiğinde; kariyer planlama, devani kariyer araştırmasının sürecidir. Kariyer planlama, hemşirelerin değişimi yaratan ve değişime adapte eden dinamik bir süreçtir. Kariyer planlama amaçları, yöneticilerin fırsatları sağlama, strateji ayarlama ve işyerlerindeki tatmin ihtiyacı uygulama ve kariyer amaçlarının tamamlamayı sağlamaktadır. Çevre, örgütsel yapı ve iş özellikleri kariyer yönetimindeki farklı görüşleri etkilemektedir. Kariyer planlama ve geliştirme hemşirelere gerekli bilgi, beceri ve davranış iş çevresinde hayat dolu, etkin ve tatminlik yaratmaktadır (Toygar ve Ergün, 2012: 1669).

### **3.3.2. Kariyer Planlamaya Olan İhtiyaç ve Önemi**

Kariyer planlamasının günümüzde önemi hızla artmaktadır (Aydın, 2010: 22). Modern örgütlerde insan kaynağını destekleyici olarak kariyer sistemi yeni ve önemli bir role sahip olmaktadır (Kong vd., 2011: 112). Çünkü, çalışan nüfusun eğitim düzeyindeki genel artış (Aydın, 2010: 22), teknolojik gelişme ve bunun neden

olduğu değişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve örgütün geleceğe ilişkin beklentileri (Şimşek, 2008: 356; Gökdeniz, 1999: 64) kariyer planlama ve geliştirmeye hem çalışanlar hem de örgütler tarafından verilen önemin artmasına neden olmaktadır (Aydın, 2010: 22; Şimşek, 2008: 356; Gökdeniz, 1999: 64).

Kariyer planlama çalışanın; kazançların, değer yargılarının, güçlükler ve zayıflıkların farkında olmaları, örgüt içerisinde iş fırsatlarına ilişkin bilgi toplama, kariyer amaçlarını belirleme, kariyer amaçlarına ulaşmak için hareket planlarını oluşturma gibi hususları kapsayan bir süreçtir (Daft, 1994: 425). Kariyer planlama, bir bakıma bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişin, yükselişin planlanmasıdır (Gökdeniz, 1999: 64). Dolayısıyla, kariyer planlaması hem örgüt hem de birey açısından çok önem arz etmektedir. Birey kariyer planlaması sayesinde kendini tanımış olmaktadır. İş tatmini, motivasyon ve verimlilik açısından da kariyer planlaması örgüt açısından şart olmaktadır (Brown, 2002b: 48).

### **3.3.3. Kariyer Planlamasının Faydaları**

Kariyer planlaması çerçevesinde çizilen kariyer hedefleri, başarının ölçülmesinde ve kısa dönemli hedeflerin belirlenmesinde faydalı bir araç konumundadır. Kariyer planlaması bireyin ve örgütün her aşamasında etkin kararlar almasında yardım etmektedir. Ancak oluşturulan bu plan uygulandığı takdirde birey ve örgüt için fayda sağlamaktadır. Bu faydaları kısaca birey ve örgüt açısından şu şekilde sıralanmaktadır.

#### **3.3.3.1. Bireysel Faydaları**

Kariyer planlama, bireyin kendi çıkarlarını, kazançlarını ve vasıflarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Kariyer planlama, anı zamanda çalışanın amaçları ve planları ile uyumlu işlere geçebilmelerine yardımcı olması nedeniyle çalışan memnuniyet düzeyinin yüksek seviyede olmasını sağlamaktadır (Daft, 1994: 426). Bireysel kariyer planlamanın faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir (Aydın 2010: 24);



- Terfi edebilir personeli geliştirme: Örgüt içinden terfi imkanı sağlayarak, personelin gelişimini sağlamaktadır.

- Devir hızını düşürmek: Bireysel kariyer için artan dikkat ve ilgi, daha çok örgütsel sadakati meydana getirmekte ve kariyer planlaması bundan dolayı personelin devir hızını düşürmektedir. Bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi istenmektedir.

- Personelin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmak: Kariyer planlaması personelin potansiyel yeteneklerini daha fazla ortaya çıkarmak için onları teşvik etmektedir.

- Gelişmeyi kolaylaştırmak: Kariyer plan ve amaçları personelin yetişmesi ve gelişmesi için onları motive etmektedir.

- Gizliliğin azalması: Kariyer planlaması, bireyin niteliklerinin farkında olduğu, yönetici ve personel departmanının oluşmasına neden olmaktadır.

- Personelin ihtiyaçlarını tatmin etme: Çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, prestij, ciddiyet, kendini gerçekleştirme gibi) tatminini kolaylaştırmaktadır.

### **3.3.3.2. Örgütsel Faydaları**

Değişen çevresel şartlara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler, örgütlerin başarılı olarak ayakta kalması, beşeri sermaye geliştirmede ve esnek bir örgüt yapısı sağlamada kariyer planlamasının önemi gittikçe artmaktadır. Son zamanlarda yetenekli bireylerin örgütte tutulabilmesi ve etkinliğini arttırabilmesi açısından kariyer planlamasının önemli bir olgu olma özelliğini sürdürdüğü görülmektedir. Örgütler tarafından uygun kariyer planlama ve geliştirme sistemleriyle tatmin edilmiş çalışanların; mesleklerine genellikle daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha fazla açık oldukları buna bağlı olarak da örgütlerin hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha çok çalışmaya istekli oldukları (Taşlıyan vd., 2011: 234) bu doğrultuda da -kariyerine bağlı çalışanların- iş tatmini ve performansın daha fazla olduğu belirtilmektedir (Blau, 1985: 278). Bu genel

açıklamalardan sonra örgüt açısından kariyer planlamasının olumlu etkilerini şu şekilde sıralanabilmektedir (Aşkun, 2006: 95; Aydın, 2010: 24-25);

- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmaktadır.
- Uluslararası istihdamı kolaylaştırmaktadır.
- Örgütsel bağlılığı dolayısıyla mesleki bağlılığı sağlamaktadır.
- Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmaktadır.
- Terfi edecekleri belirlemektedir.
- Eşit işe, eşit ücret verilmesini sağlamaktadır.
- Örgütsel hareketliliği sağlamaktadır.
- Bireylerin kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için, ekip oluşturmaya yardımcı olmaktadır.
- Kariyer planlaması işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlamaktadır.

### **3.3.4. Kariyer Planlama Süreci**

Kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel iki yönü bulunmaktadır. Birey ve örgüt, kariyer planlamasının oluşturulması ve yönetiminde birlikte çalışmaktadır (Cappellen ve Janssens, 2004: 4; Şimşek, 2008: 365). Bu planlama için öncelikle birey veya örgüt tarafından bireyin bireysel yetenekleri ve ilgileri belirlenmekte daha sonra iş ve performansı değerlendirilmekte ve nihayet iş yaşamı boyunca planlanan pozisyonlar için bireye yeterli nitelikleri kazandıracak faaliyetler saptanmaktadır.

#### **3.3.4.1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci**

Bireysel kariyer planlama, işten çok bireyde odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir (Şimşek, 2008: 365). Bireysel kariyer planlama süreci şu basamakları kapsamaktadır. Bireyin kendini değerlendirmesi, bireyin fırsatları tanınması, bireyin hedefleri belirlemesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarıdır.

### 3.3.4.1.1. Bireyin Kendini Değerlendirmesi

Bireyin kendini değerlendirme/kendini araştırması, bireyin kendi ilgi, değer, ihtiyaçlar, beceri ve deneyimleri ile ilgili olmaktadır (Klehe vd., 2011: 218). Bireyin kendini tanıması, geçmişteki ve gelecekteki deneyimleri hakkındaki düşüncesi, eğitim, iş, sertifikalar, aktiviteler, stajlar, saygınlıklar, ilanlar, dil becerisi, yurtdışı deneyimleri, proje hizmetlerini vb. içermektedir. Dolayısıyla bireyin kariyer seçimi de, ilgileri, değerleri, kişilik ve becerileri ile uyum sağladığında birey mutlu ve işteki performansı da fazla olmaktadır (Kubu, 2010: 9-13).

Kendi kendini değerlendirme modelinde, çalışanın kendi kariyer kazançlarını, değer yargılarını, geniş ve davranış eğilimlerinin belirlenmesine yardım etmektedir. Bu husus psikolojik testlerin kullanımını kapsamaktadır. Birincisi, çalışanın meslekleri ve iş kazançlarını belirlemeye yardım etmektedir. Sonraki ise çalışanın farklı türdeki iş çevrelerinde çalıştırılmaları durumundaki tercih durumlarının belirlenmesine yardım etmektedir. Test ve mülakatlar aynı zamanda çalışanın çalıştıkları yerler ve boş vakitleri gibi durumlar için onların görece değer yargılarının belirlenmesine de yardımcı olmaktadır. Kendini tanıma sürecinde ve psikolojik test sonuçlarının yorumlanması aşamasında çalışana yardımcı olmaları için sıklıkla kariyer danışmanları kullanılmaktadır (Daft, 1994: 426).

Psikolojik testlerin çoğunlukla bireylerin mesleğe giriş sürecinde öğrencilik aşamasında iken yapılması ya da danışmanların kullanılması daha uygun olmaktadır. Öğrencilerin, uygulama çalışmalarıyla teorik olarak öğrendiklerini uygulama fırsatı bulmaları, ne kadar bir birikime sahip olduklarını görmelerini, yani kendilerini tanımalarını sağladığı, bu nedenle kendilerini yeterince tanımamaktan dolayı var olan yetersizlik algılarının bu testlerle ve danışmanlarla ortadan kalktığı düşünülebilir. Rogers, Maslov gibi psikolojide hümanist yaklaşımı benimseyen bilim adamları, bireyin kendisini tanımasının önemini vurgularken bireyin özgür bırakılması ve kendi yetilerini fark edebileceği çalışmalar yapmasının bunu sağlayacağını belirtmeleri de bu yorumu destekler niteliktedir (Şişman ve Acat, 2003: 244).

#### **3.3.4.1.2. Bireyin Fırsatları Tanınması**

Birey kendini değerlendirdikten sonra fırsatları tanıma sürecine geçmektedir (Klehe vd., 2011: 218). Kariyer fırsatları, bireylerin belirli bir kariyer ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesinde -bireyin fırsatları tanıma sürecinde- önce kariyer araştırması yapması gerekmektedir. Yani, çalışanın örgüt içi ya da örgüt dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesi gerekmektedir (Çabuk, 2007: 29).

Sosyal tanınma teorisine göre, çevresel ve davranışsal değişkenler kariyer seçim süreçlerini etkilemektedir (Rogers ve Creed, 2011: 163). Kariyer araştırma, bireyin kariyer ilerlemeleri ile ilgili bilgi toplamasıdır (Zikic ve Klehe, 2006: 393). Bir diğer deyişle, bireyin kariyer araştırması kendi ya da çevresi hakkındaki bilgi toplama sürecidir. Burada bireyin kariyeri ile ilgili çevresini araştırması gerekmektedir. Bireyin çevresini araştırması, bireyin iş fırsatları ile ilgili bilgi toplaması kariyer opsiyonu çeşitliliğinin gözlemi ve onların iş istekleri, kültürleri, mesleki kariyerlerine karar vermelerinde daha fazla bilgi toplamalarını sağlamaktadır (Klehe vd., 2011: 218).

Fırsatların tanınma sürecinde, bireye olduğuna kadar örgüte de bir çok görev düşmektedir. Örgüt, çalışanlarına kariyer planının duyurusunu çeşitli şekillerde yapmak durumundadır. Daha önceden belirlenmiş kariyerin, bireyin özelliklerinin karşılaştırılması ile düzenleme işlemine gidilmektedir. Kariyer fırsatında bireyin terfi etmesi veya yatay hareket etmesi, belirlenen kariyerin konumuna, bireyin yeteneğine, eğitim seviyesine ve yine örgüt tarafından belirlenen kariyer yollarının durumuna göre belirlenmektedir. Aynı zamanda örgüt kariyer fırsatlarını değerlendirirken, bireylerin performanslarını da dikkate almak zorunda kalmaktadır (Gökdeniz, 1999: 88).

#### **3.3.4.1.3. Bireyin Hedeflerini Belirlemesi**

Birey kariyer planlama sürecinin bu safhası esnasında, kısa ve uzun vadeli kariyer amaçlarını belirlemektedir (Daft, 1994: 426). Bireyin bu konudaki kariyer isteği, bireyin kariyeri hakkındaki kendi fikridir (Igbaria vd., 1999: 30). Bireyin bu

istekleri arzu edilen pozisyon ve görevler, beceri, uygulama seviyesi, iş kurma veya beceri kazanma ile ilgili olmaktadır (Daft, 1994: 426).

Kariyer seçimlerini zorlaştıran bazı nedenler bulunmaktadır. Bunlar, kararsızlık ve bireysel özelliklerin negatif etkileri, bilgisizlik ve bireylerarası çatışma ve engellerdir (Hirschi, 2011: 341). İşte bu noktada, kariyer planlamada, bireyin kendisine yardımcı olabilen başka bireylerle birlikte kendini analiz etmesine gereksinim bulunmaktadır. Gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan kariyer danışmanlığı ve akıl hocalığı, bu aşamada bireye önemli katkılar sağlamaktadır (Erdoğan, 2009: 62). Burada bireyin kariyer hedefleri yönetim ile görüşülmekte ve geliştirme planına kaydedilmektedir (Daft, 1994: 426).

#### **3.3.4.1.4. Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması**

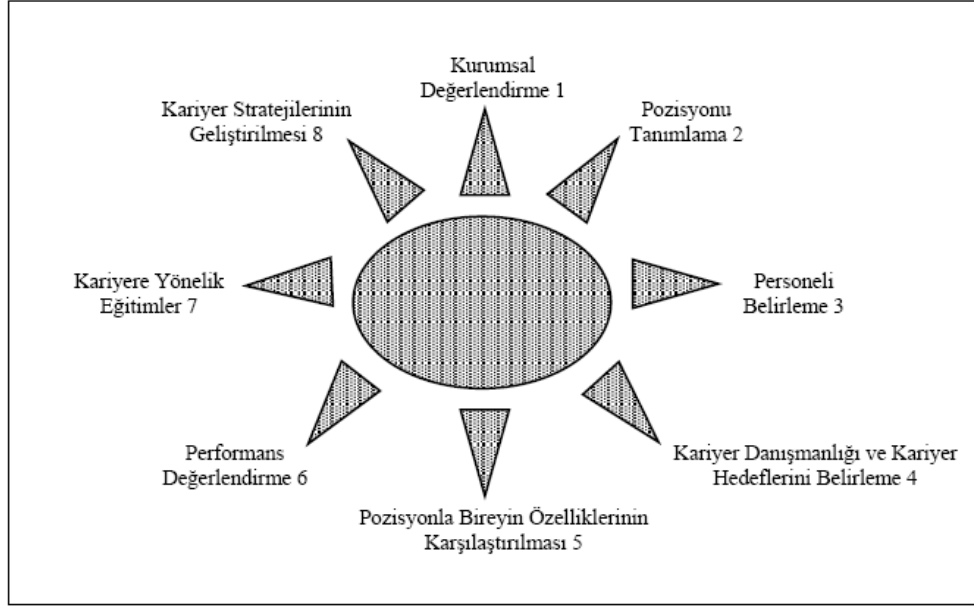
Kariyer başarısı, zaman içinde bir bireyin iş deneyimlerinin herhangi bir noktasında arzu edilen işe ilişkin sonuçların başarısı olarak tanımlanmaktadır (Vos ve Soens, 2008: 449). Kariyer başarısı, subjektif ve objektif bileşenleri içermektedir. Asıl, subjektif faktörler kamçılayıcı iş performans fırsatları örgütte yaşanan büyük deneyimler ve iş etrafındaki destekleyici ağları geliştirmek olmaktadır. İkincil faktörler spesifik bedeller, yönetici seviyesinden daha fazla maaş gibi durumlar olmaktadır (Cheramie vd., 2007: 361). Bu aşamada birey kendilerinin kısa ve uzun dönemde kariyer amaçlarına nasıl ulaşacaklarını belirlemektedir. Kariyer planlarının hazırlanması, eğitim kurslarına kayıt olmayı, gayri remi görüşmelerin yapılması veya örgüt içerisinde iş için başvuru yapmayı kapsayabilmektedir (Daft, 1994: 426). Bu aşamada birey, amaçlarına ulaşmak için harekete geçerek planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirebilmektedir. Bireyin verdiği kararlar doğrultusunda kariyer planını eyleme geçirmesi için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekmektedir. Kariyer danışmanları, kariyer patikalarının çizilmesinin yanında, kariyer modelini kurma çalışmaları ilerledikçe çalışanların bireysel kariyer planlarının hazırlanmasına ve geliştirilmesine de yardımcı olmayı önemli bir görev olarak kabul etmektedir (Erdoğan, 2009: 63).

### 3.3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Örgütte çalışanlar arasında kariyer konseptleri çalışanların ilgisini çekmeye başlamaktadır (Scholl, 1983: 86). Ayrıca geleceğe dönük personel ihtiyacına göre kariyer planlaması uygulayan örgütler, süreç içerisinde sektördeki diğer örgütlerle daha rahat rekabet edebilme şansı sağlayabilmekte ve yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin; kalifiye elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 984). Bu doğrultuda da örgütler için kariyer planlama bir zorunluluk haline gelmektedir.

Örgütsel kariyer planlama, bireyin mesleğine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayan kariyer yollarıyla ilgili olmaktadır (Şimşek, 2008: 365). Örgütsel kariyer planlama, örgütteki kariyer yollarını belirleyerek örgütün gereksinimini sağlayacak personeli elde etmek amacıyla çalışanları uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanabilmektedir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 984). Örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer hedefleri ve fırsatları örgütün kariyer amaçları ile uyumlaştırarak, örgütün geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı personel gereksinimlerinin belirlenmesi, personelin geliştirilerek örgüt içindeki yükselmesinin planlanması sürecidir (Kaynak vd. 2000: 249; Kılıç ve Öztürk, 2009: 45). Örgütsel kariyer planlamasının temel amacı, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle örgütte ihtiyaç duyulabilecek personelin önceden belirlenebilmesi durumudur (Kılıç ve Öztürk, 2010: 984). Bu amaç doğrultusunda örgütler, kariyer planlamalarını örgütsel kariyer planlama süreci basamakları doğrultusunda yapmaktadırlar. Örgütsel kariyer planlama süreci aşağıdaki Şekil 3.2. görülmektedir.

### Şekil 3.2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci Basamakları



**Kaynak:** Sav, 2008: 31

Şekil 3.2. incelendiğinde, örgütsel kariyer planlama süreci basamakları kurumsal değerlendirme, pozisyon tanımlama, personeli belirleme, kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması ve performans değerlendirme, kariyer olanaklarına yönelik eğitimler kariyer stratejilerinin geliştirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır.

#### 3.3.4.2.1. Kurumsal Değerlendirme

Örgütün sahip olduğu insan kaynağının genel olarak gözden geçirilmesi sürecidir. Bu yöntem aynı zamanda İnsan Kaynakları uygulamalarının da başlangıcını oluşturmaktadır (Sav, 2008: 30; Fındıkçı, 1999: 347). Örgüt çalışanları iyi tanınmalı ve onların beklentileri, ihtiyaçları ve hedefleri iyi saptanmalıdır. Bu çalışma sonucunda bireylerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olmaktadır (Çabuk, 2007: 30).

#### **3.3.4.2.2. Pozisyon Tanımlama**

Bu aşamada örgüt bireylerin kariyer vasıf ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışmaktadır. Bireyin kısa ve uzun dönemde üstlenmesi muhtemel görevlerinin; öğrenim, bilgi, yetenek ve kişisel özellikler olarak gerektirdiği nitelikler bilindiği takdirde, kariyer planlama süreci içinde bu niteliklerin kazandırılmasına yönelik tedbirler zamanında alınabilmekte ve bu konularda verilen eğitimlerin daha planlı olarak yapılmasına çalışılmaktadır (Sav, 2008: 30-31).

#### **3.3.4.2.3. Personeli Belirleme**

Örgütün, gerçek ihtiyacını karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında örgüt için en yararlı olanların seçilmesi kariyer yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilmektedir (Gökdeniz, 1999:136).

#### **3.3.4.2.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme**

Kariyer isteklerini örgütün gereksinimleri ile karşılaştırma, ilintilendirme, uyumlandırma fonksiyonunu örgütlerde çoğu kez yöneticilerin ve bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanlar üstlenmektedir. Bu fonksiyonun yerine getirilme esnasında, eğer görev yöneticilere verilirse, yöneticilerde mutlaka bu görevle ilgili yeterlilik aranmakta, yetersiz kalan yöneticilerin kariyer danışmanlığı alanında aydınlatılmalarına ve hatta eğitilmelerine gidilmesi gerekmektedir (Kaynak vd., 2000: 242). Kariyer danışmanlığı, çalışanın kariyer planlamasına yardımcı olma çalışmalarında uzmanlaşmış profesyonel eğitilmiş danışmanlardan nasihat ve danışmanlık alma (Daft, 1994: 430) durumudur.

Örgütsel kariyer planlamasında diğer bir önemli konu ise, çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koymaları sürecidir. Birey ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Hedeflere ulaşmada örgütler bireylerin kendi bireysel amaçlarına



ulaşmaları için yardımcı olurken, bu durum başarılı bireyleri örgüte kazandırmaktadır (Sav, 2008: 31).

#### **3.3.4.2.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması ve Performans Değerlendirme**

Pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması ve performans değerlendirme, bireyin potansiyel yetisi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Kaynak vd., 2000: 242). Ortaya çıkarılan potansiyel yetiden sonra bireyin performansı değerlendirilmektedir. Yönetimde performans değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla çalışana ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak ve onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur (Gökdeniz, 1999: 146). Fakat örgütte bireyin performansını ölçmek, okulda öğrencileri test etmek kadar kolay olmamaktadır. Bu nedenle birey, başarılarını çeşitli şekillerde yöneticisine iletebilmeli, kendini belli etmesi hatta bireyin farklı olması gerekmektedir (Karadal vd., 2008: 409).

#### **3.3.4.2.6. Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler**

Performans değerlendirme sonuçları ve iş tatmini ölçmeye yönelik yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların gelişimi için bireyler için eğitim programlarının oluşturulması sürecidir (Sav, 2008: 32; Brown, 2002b: 49). Çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmesi ve kendini geliştirmeye yöneltmesi örgütün kariyer yönetimi çerçevesinde ortaya çıkan önemli sorumluluklarından birisidir. İşveren tarafından izlenecek "çalışanın gelişimi" sürecinde, çalışanlarına kariyer gelişim fırsatlarını iletmek, gerekli eğitim ve öğretim imkanlarını sunmak, çalışana yeni yetkinlikler geliştirmesi için fırsatlar yaratmak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileri adımları ortaya çıkartmak ve çalışanın izleyeceği hareket planını belirlemek yer almaktadır (Aydın, 2010: 15).

Sürekli öğrenme eğitim felsefesi için; bireyin bilgi ve düşünce yapısını değiştirmeye yönelik fırsat sağlanması, kendi kariyerlerinde başarılı olanları terfi ve atamalarda öncelik tanınması, bireyin kendini iddali olarak gördüğü iş alanlarında istihdam etme ve onların becerilerini geliştirebileceği sahalarda görevlendirme,

kendini yenileme şeklindeki (kurslara iştirak etme) müşteri hizmeti ve ürün yenileme hususunda önerilerde bulunma davranışlarının ödüllendirilmesi, bireyin mesleki konferanslara katılımına dergi, magazinlere abone olmasına müsaade etme ya da üniversite, teknik okulda kayıtlı olmalarını teşvik etme veya düşük maliyetli veya hiç maliyeti olmayan topluluk merkezli kurslara iştiraklarına imkan sağlaması sürecidir (Daft, 1994: 436).

#### **3.3.4.2.7. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi**

Örgütün kariyer stratejileri, bireylerin kariyer amaçlarına ulaşmasında kullanılabilen davranışları içermektedir (Aryee, 1992: 62). Kariyer stratejileri, aynı zamanda bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapıldığı sürece başarı oranı çok daha artmaktadır. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlemesi sonuçlarının önemi oldukça büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu noktada yapılan çevre analizi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliği taşımaktadır (Sav, 2008: 32).

#### **3.3.5. Kariyer Planlamada Bireye, Yöneticiye ve Örgüte Düşen Görevler**

Kariyer planlaması ve gelişimi örgütlerin etkinliklerini sürdürebilmeleri ve bireylerin mesleki doyumlarının sağlanması giderek zorunluluk haline gelmektedir. Dolayısıyla da kariyer planlama sürecinde bireye, yöneticiye ve örgüte bir takım görevler düşmektedir (Daft, 1994: 428).

##### **3.3.5.1. Kariyer Planlamasında Bireye Düşen Görevler**

Kariyer planlamasında sorumluluk bireye ait olmaktadır. Çünkü, örgüte girip girmeme, örgütte çalışmaya devam edip etmeme ve işinde bireysel gelişme ile yüksek performans gösterip göstermemek bireyin kontrolünde olmaktadır (Karadal

vd., 2008: 402). Çünkü, kariyer planlaması, doğru meslek seçimiyle başlamaktadır (Brown, 2002a: 11). Birey bir yandan neyi yapmaktan zevk aldığını düşünmeli, diğer yandan da becerileri ve potansiyel yeteneklerini dikkate alarak (Şimşek, 2008: 369) kariyer planını yapmalıdır. Birey, kariyer planlama sistemlerini uygulamaya geçirirken şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Daft, 1994: 429);

1. Kendilerinin beceri ve güçlükleri ve zayıflıkları ile ilgili olarak yöneticilerden ve iş arkadaşlarından gelecek izlenim ve görüşleri istemek için insiyatif almayı kabul etmektedir.

2. Kariyer geliştirme aşaması ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemektedir.

3. Bu ölçüde öğrenme fırsatlarına ilişkin kazancı herkese duyurmalıdır.

4. Örgüt içi ve dışı farklı çalışma gruplarından birey ile karşılıklı etkileşim içine girmelidir. Birey bu kariyer planlama sistemlerini uygulamaya geçirirken örgütün ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla örgüt yönetiminin iyileştirilmesine ilişkin sorumluluklar karşılıklı olarak yönetim ve birey arasında paylaşılması gerekmektedir (Karadal vd., 2008: 402). Bu doğrultuda bireyin rolü, çalışanın ve örgütün her birinin bir biri hakkındaki beklentilerine ilişkin bir psikolojik anlaşması durumudur. Geleneksel olarak, psikolojik anlaşma şunu önermektedir. Eğer birey örgütte devam etmekte ve yüksek iş performansı sürdürmekte ise örgüt devamlı iş imkanı ve geliştirme fırsatları sağlamaktadır. İyi geliştirilmiş kariyer planlama sistemine sahip örgütler çalışanın kendi sahip oldukları kariyer planlaması için çalışanların sorumluluk almalarını beklemektedirler (Daft, 1994: 428).

### **3.3.5.2. Kariyer Planlamasında Yöneticiye ve Örgüte Düşen Görevler**

İnsan kaynakları planlaması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasının temelini oluşturmaktadır (Gökdeniz, 1999: 74). Yöneticiler kariyer planlama sürecinde anahtar role sahiptirler (Daft, 1994: 429). Kariyer planlamada asıl sorumluluk bireye ait olmakla birlikte bu süreçte örgütün daha çok yardımı dokunmaktadır. Örgütler bunun farkına vararak kariyer planlaması ile aktif şekilde ilgilenmeleri gerekmektedir. Örgütün kariyere bakış açısına göre, kariyer planlaması,

bireyin potansiyel olarak katılımını en üst düzeye çıkarmasını sağlayarak bilinçli bir teşebbüsü içermektedir (Gökdeniz, 1999: 74).

Üst yönetim, örgütsel kariyer planı oluştururken çalışanlarına karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Çoğu durumda çalışan, kendi yöneticilerini kariyer danışmanı olarak görmekte ve değerlendirmektedir (Daft, 1994: 429). Bu kapsamda kariyer planlama faaliyetleri örgüte uyarlanma durumunda danışmanlığın yapılabilmesinde yöneticilerin bazı rolleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Özden, 2005);

**Bilgi sağlama:** Objektif ve gerçekçi veri sağlama durumudur. Bu çerçevede, örgütün vizyonu, değerleri, mevcut ve gelecekteki potansiyel iş olanakları konusunda bilgileri sunmak gibi hususlar olabilmektedir.

**Değerleme:** Formal ve informal teknikleri kullanarak, bireyin belirli bir seçenek için uygunluğu konusunda doğru teşhis koyan değerlendirmenin yapılması durumudur. Bu çerçevede kişilik testleri, performans değerlendirme sonuçları ve özlük bilgilerini değerlendirilmesi gibi durumlardır.

**Öneri sunma:** Danışmanın kendi bilgi ve deneyimine dayanarak önerilerde bulunmasıdır. Bu çerçevede bireye örgüt içerisinde en uygun pozisyonlar konusunda öneri sunulması durumudur.

**Rehberlik etme:** Bireylere durumları hakkındaki kendi düşünce ve duygularını keşfetmelerine yardımcı olma durumudur. Bu çerçevede bireyin özellikle kendini tanımasına yardımcı olabilecek, kendi potansiyelini ve sınırlılıklarını belirleyebilecek yöntemler konusunda destek olmak gerekmektedir.

**Kariyer eğitimi:** Bireylerin uygun kariyer tercihlerini yapabilmelerini sağlayabilecek beceri, kavram ve bilgileri geliştirmek üzere planlanan deneyimlerin bir programını sunmadır. Bu çerçevede özellikle bireysel vizyon, kişisel ve mesleki gelişim konularında bilgi ve destek sağlamak önemli olmaktadır.

**Yerleştirme:** Adayların belirli bir işe, eğitim veya yetiştirmenin belirli bir dersine girmelerine yardımcı olunması durumudur. Bu çerçevede bireylerin vizyon,

yetkinlik ve isteklerine uygun olan pozisyonlarda çalışmalarının sağlanması gerekmektedir.

**Savunma:** Belirli bireylerin lehine örgütlerde doğrudan müzakere etme durumudur. Bu çerçevede gerektiğinde yöneticiler ile çalışanın daha uygun pozisyonlarda çalışması için mücadele ve onları ikna etmek gerekmektedir.

**Geri besleme:** Yöneticiler tarafından gereksinim duyulan kurs çeşitleri ve eğitim programları hakkında eğitim kurumlarını ve diğer hizmet sağlayıcıları bilgilendirme durumudur. Bu çerçevede örgütlerin gereksinimleri doğrultusunda çalışanın kariyer gelişimi için uygun eğitimleri almalarını sağlamak gerekmektedir.

**Takip etme:** Daha önce hizmet verdikleri bireylerin son durumunu görmek için onlarla iletişim kurma ve gerekiyorsa yardım sağlama durumudur. Bu çerçevede tüm çalışanların görev değişikliklerini ve aldıkları eğitimleri kayıt altına alarak izlemek gibi görevleri bulunmaktadır.

Üst yönetim oldukça sıklıkta görev açılımı, eğitim kursları ve diğer geliştirme fırsatları hususunda birincil bilgi kaynağını teşkil etmektedir. Üst yönetim kariyer planlama felsefesini tam anlamıyla benimsemeli ve aktif destekten kaçınmamalıdır. Eğitim programlarının gerçekleşmesi için finansal destekteğini esirgememelidir. Örgüt içi ve dışı kaynakların kullanımına imkan sağlamalıdır. Örgütün politika, strateji ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili bilgileri alt kademelere aktarılmalıdır. Bireylerin bireysel gelişim planları incelenerek örgüt hedefleri ile kişi hedeflerinin eşleşmesi için geri bilgi akışı sağlanmalıdır (Daft, 1994: 429). Ayrıca üst yönetim örgütsel kariyer planlama sürecini oluştururken bazı kariyer planlama araçlarından da yararlanmaktadır.

### **3.3.6. Kariyer Planlama Araçları**

Örgütsel kariyer planlama ya da bireysel kariyer planlama sürecinde birey ve örgüt bir takım kariyer planlama araçlarında yararlanmaktadırlar. Bunlara aşağıda kısaca değinilmektedir.

### **3.3.6.1. Kariyer Merkezleri veya Bilgi Sistemleri**

Örgüt, kariyer planlamasında başarılı olabilmek için gerekli olan bilgi kaynaklarını sağlamakla sorumlu olmaktadır. Bu konuda iş açma eğitim programlarına ilişkin çalışanın bilgiye ulaşabileceği veri kaynakları veya mekanlardır. Bunlardan kariyer çalışma odaları, kariyer planlama sistemi çalışmasının bir yöntemi gibi, konular üzerine seminerler kendi kendine değerlendirme ve amaç oluşturma (Daft, 1994: 430) faaliyetlerinin gerçekleştirildiği mekanlardır. Kariyer merkezleri, grup atölyeleri (workshops) oluşturmak, yazılı okuma materyalleri oluşturmak, kurslar düzenlemek, kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak, beceri ve yetenek testleri uygulamak, örgüt içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak gibi imkanlar sağlamaktadır.

### **3.3.6.2. Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi konusunda örgüt dışında yapılan danışmanlık hizmetinin örgüt içinde verilmesi durumudur. Kariyer yönlendirme danışmanlığı örgütleri de benzer faaliyetlerde bulunmaktadır (Çabuk, 2007: 37). Bu konuda bireylere sunulan kariyer planlaması çalışma kitapları, kariyer planlama ile ilgili el kitapları veya kılavuzlar ve tartışmalar, çalışanın doğrudan ulaşabileceği çalışma serileri ve baskılı eserler (Daft, 1994: 430) bireylere rehber olmaktadır.

### **3.3.6.3. Kariyer Haritaları**

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılmasını ve arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içermektedir. Kariyer yolları ise, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade etmektedir. Kariyer haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır (Çabuk, 2007: 37). Kariyer haritası, teknik bir işten bir yönetim işine ilerleme türündeki iş aleminin içinde ve karşısında ilerleme için ihtiyaç duyulan becerilerin belirlenmesi ve iş sıklığı planlamasıdır (Daft, 1994: 430). Kariyer

haritalarında, hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belli olmaktadır (Çabuk, 2007: 37). Örneğin, üst yönetim kariyeri ulusal modelleri, örgüte ait şartların elementleri ile ilgilidir. Ulusal eğitim sistemleri gibi (Davoine ve Ravasi, 2012: 1).

#### **3.3.6.4. Kariyer Danışmanları**

Kariyer danışmanları, örgüt içerisinde uygun iş seçiminde, daha iyi bir iş geçmesinin sağlanmasında, kariyer ilerlemesini kolaylaştıracak yeteneklerin kazandırılmasında, özel ve iş yaşamına dönük problemlerin çözümlenmesinde (Şimşek ve Öge, 2007: 272) önemli rol oynamaktadırlar. Ayrıca, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görev yerlerine eleman yetiştirmek, kariyer ilerlemesinde çalışanlara yardımcı olarak, olumlu örgüt iklimi geliştirmek, çalışanın potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak (Akat vd., 2002: 454) gibi rolleri de bulunmaktadır. Bu nedenle alanda çalışan uzmanlara (psikolog, psikolojik danışman, psikiyatrist vs.), örgüt yöneticilerine ve hatta üst düzey bürokratlara çok iş düştüğü görülmektedir (Maraşlı, 2005: 32). Örneğin, kariyer danışmanlığı bireyler için meslek seçiminde önemli rol oynamaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 272). Aynı zamanda destekçi olarak da hizmet edebilen danışmalar, dürüst davranarak eğitmenlik rolü oynamak zorundadırlar. Danışmanlar, deneyimsiz çalışanların güvenilir bilgiyi elde edebilmesi için, örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmek durumundadırlar (Akat vd., 2002: 458). Klasik kariyer planlamasının yerini gelecekte örgüt içi kariyer danışmanlığı alacağı düşünülmektedir (Davoine ve Ravasi, 2012: 1).

#### **3.3.6.5. Eğitim ve Geliştirme**

Yönetimde personel yeterliliği ise her şeyden önce eğitimle sağlanmaktadır. Bu bakımdan yönetimin düzeltilmesi amacına yönelik bütün çalışmalarda personel eğitiminin ön plana geldiği görülmektedir. Personel eğitiminin en iyi yolu ise onun hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve

becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir. Bu etkinliklere çalışan örgüt içinde ya da dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulabilmektedir. Önemli olan bu etkinliklerin hizmetle ilişkili olmasıdır (Izgar, 2001: 30). Bunun yanında, kendini yenileme şeklindeki (kurslara iştirak etme) müşteri hizmeti ve ürün yenileme hususundaki önerilerde bulunma davranışlarının ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çalışanın mesleki konferanslara katılımına, dergi, magazinlere abone olmasına müsaade etme ya da üniversite, teknik okulda kayıtlı olmalarını teşvik etme veya düşük maliyetli veya hiç maliyeti olmayan merkezli kurslara iştirak etmelerine imkan sağlanması gerekmektedir (Daft, 1994: 436).

### **3.3.6.6. İş Zenginleştirme**

Çalışanlara kendi çalışma hızlarını belirleme, ortaya koydukları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları alet, makine, malzeme ile teçhizatı seçme imkanının tanınması anlamına gelmektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 97). İş zenginleştirme, işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabalardır. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirme biçiminden öte, yönetim kademelerinde iş planlama ve karar verme yetkisinin astlara paylaşılmasıdır (Dinler, 2008).

### **3.3.6.7. İş Rotasyonu**

Tek yönlü iş yükünü ve monotonluğu azaltmak, bir işyeri için çok sayıda tecrübeli çalışan bulundurmaya amacıyla işyerlerinin (Ünalp, 2007: 47) ve iş görevlerinin planlı bir biçimde değiştirilmesini ifade etmektedir (Dinler, 2008). İş rotasyonu, çalışanların yetişmesinde ve gelişmesinde önem arz etmektedir (Ünalp, 2007: 47). Bir işin yapılmasında tüm etaplarında görev alanlar, işin tamamı hakkında bilgi sahibi olmakta, kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramaktadır. Böylece hem üretim içinde rolünün ne olduğunu görerek psikolojik tatmin sağlamak ve aşırı uzmanlaşmanın çalışanlar üzerindeki psikolojik tahribatı azalmaktadır (Dinler, 2008).



### **3.3.6.8. Koçluk**

Örgütlerdeki yeni geliştirme tekniklerinden biri olan koçluk; etkili iletişim becerileri olan örgüt dışı danışmaların, örgütteki çalışanların yönetsel yeteneklerini güçlendirmek ve bireysel becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak adına verdikleri bir danışmanlık hizmetidir (Önce, 2007: 76-77). Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Birey öğreninceye kadar devam etmektedir. Koçlar bir anlamda yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Aynı zamanda yöneticilere hedef belirleme, çalışanları motive etme ve değerlendirme vb. konularda etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır (Çabuk, 2007: 38).

### **3.3.6.9. Bilgisayar Uygulamaları**

Bilgisayarların insan kaynakları planlayıcılarına kariyer planlama alanındaki uygulamalar açısından önemli yararlar ve kolaylıklar sağladığı görülmektedir. Hatta rekabetin arttığı günümüzde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için teknolojik olanaklardan kendi koşulları çerçevesinde en üst düzeyde yararlanmalarının zorunluluk olduğu görülmektedir (Kaynak vd., 2000: 248). Kariyer planlamada internet bir araç olarak görülmekte ve kullanılmaktadır (Harris vd. 1998). Bunlardan internete dayalı kariyer planlama sistemine bakıldığında, kullanıcının kariyer karar verme süreçlerini kolaylaştırma amaçlı olduğu görülmektedir. Bu amacı başarmak, interaktif diyalog kullanıcılarını bağlayan bir sistemden oluşmaktadır. Bunlar gelecek için umut verici alternatifler olmaktadır (Gati vd., 2003: 273).

### **3.4. Kariyer Yönetimi**

Yaşanan yoğun rekabet sürecinde örgütlerin nitelikli insan kaynağı ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu durum yerel ve kültürel çapta yetenekli insan kaynağı bulma, elde tutma ve kariyerlerini yönetme sürecini ortaya çıkarmaktadır (Yaprak vd., 2010: 400). Bugünün global rekabetçi çevresinde örgütün başarısı, insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi imkanı dikkate alınmaktadır (Toygar ve Ergün, 2012: 1668). İşte bu noktada kariyer yönetiminin etkinliği akla gelmektedir.

Kariyer, insanın zamanının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde, yaşamın önemli bir bölümünü kapsayan ve yaşam kalitesi ile tatmini büyük ölçüde etkileyen bir konu olmaktadır. Potansiyeli ve tercihlerine uyan doğru kariyer alanlarını seçmiş ve tatmin sağlamış bireylerin genel mutluluk düzeyine yaklaştıkları söylenebilmektedir. Tersine kariyerleri konusunda yanlış tercihler yapan, eğitim ve kişilik yapısıyla uyumlu olmayan mesleklerde çalışan bireyler hem kendi çevrelerinde mutsuzluk kaynağı olmakta, hem de toplumun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyerek bu alanda yapılan yatırımların israfına neden olmaktadır. Böylece günlük yaklaşık 8-10 saatlik çalışma ile yaklaşık 35 yıllık kariyer yaşamını kapsayan bu önemli yaşam kesitinin kadere, karşılaşılan tesadüflere veya “keşke”lere bırakılmayıp, etkili biçimde yönetilmesi önem arz etmektedir (Sav, 2008: 24).

Kariyer yönetimi, örgütlerin sahip oldukları değerli çalışanlarını korumanın bir yoludur. Bu şekilde bireylerin kariyer planlarını yapmak ve mesleki gelişimlerini sağlamak, aynı dönemde sonuç alınacak bir yatırım olarak algılanması gerekmektedir. Kariyer yönetimi; örgütlerin ve çalışanların meslek yaşamında yaşanan değişim ve gelişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılayıp, çalışma yaşamında geleceğe ilişkin rasyonel kararlar alabilmeleriyle her iki tarafa da başarılı sonuçlar kazandırabilmektedir (Budak, 2008: 47; Yaprak vd., 2010: 400). Kariyer yönetiminin son yıllarda önemi büyük ölçüde artmaktadır. Bunun temel nedenleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Sümer, 1998; 62; Önce, 2007: 71-72):

- İşin tanımı ve işe yönelik yaklaşımlardaki değişim: Çalışanların mesleğe yönelik olarak “insancıl” bir yaklaşım benimsemektedirler. İnsancıl yaklaşım mesleğin bireylerin kendini gerçekleştirme aracı olduğunu savunmaktadır.

- Çalışan nüfusun eğitim düzeyinin genel olarak artması: Bunun sonucu olarak da çalışanlar meslekten ne istedikleri ve mesleğe ne verebilecekleri konusunda bilinçlenmektedirler.

- İşlerin giderek karmaşıklaşması ve yenilenmesi: Özellikle teknolojik alanda bilgilerin hızla “eskimesi”, örgütleri, kariyer planlaması ve geliştirmesine önem

vermeye zorlamaktadır. Çünkü çalışanlarının bilgi ve becerilerini güncelleme ihtiyacı doğmaktadır.

- Örgütte içindeki geleneksel hiyerarşik yapılanma yerine yaygınlaşan yatay veya düz yapılanma: Çalışanların ilerleyebileceği pozisyonların sınırlı olması, dikey ilerlemeye alternatif olarak yatay uzmanlaşmayı getirmektedir. Etkin yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesi için de örgüt ihtiyaçları ile çalışanların ilgi ve becerilerinin etkinleştirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu bağlamda kariyer yönetimi gerek örgüt gerek de bireyler açısından önem arz etmektedir.

Çalışanların kendilerini ve çevrelerini kavrama yeteneklerini geliştirdikleri, kariyer amaçlarını ve stratejilerini biçimlendirdikleri ve kariyer gelişimine ilişkin geri bildirim aldıkları bir süreç olarak tanımlanan kariyer yönetimi yazında bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi olarak sınıflandırılmaktadır (Öncül vd., 2009: 708; Aryee, 1992: 62).

### **3.4.1. Bireysel Kariyer Yönetimi**

Çalışanların, kariyer değerlerini ve önceliklerini değiştirdikleri, kendi kariyerlerini kontrol etme isteklerinin arttığı ve sınırsız kariyer düşüncesini benimsemekte oldukları görülmektedir (Öncül vd., 2009: 708). Dolayısıyla kariyer yönetimi, bireylerin kariyer amaçları ve stratejileri izlemesi, gözlemesi, geliştirilmesi, uygulanması süreçleridir. Kariyer yönetiminin merkezinde başarılı kariyer amaçların uygulanma stratejileri yer almaktadır (Aryee, 1992: 62). Bireysel kariyer yönetimi; biri bireyin mesleğinde sürekli gelişim, diğeri ise iş değişimine hazırlıklı olmak üzere iki temel davranışı içermektedir (Öncül vd., 2009: 708).

Mesleğinde sürekli gelişim, birey ve örgüt açısından önem arz etmektedir. Kariyer yönetimi en basit anlamı ile bireylerin meslek yaşamlarına ilişkin planlar yapmaları durumudur. Meslek yaşamlarını planlama işi ise, bireyin yaşamını yakından ilgilendirmektedir. Çünkü meslek, bireyin yaşamının önemli bir kısmını içermektedir (Fındıkçı, 1999: 343). Toplum yaşamında her birey bir meslek sahibi olma, bir iş yapma ve etkin olma ihtiyacı içindedir. Çünkü, insan ile yaşam arasındaki en kuvvetli bağ, “iş”tir. Freud’a göre, “iş, bireyin gerçekle bağlantısıdır” .

Tarih boyunca 'iş'in anlamı değişse de, yaşam içindeki önemli yeri ve bireyin yaşamını etkileme gücü pek değişmemektedir. İş, genellikle yaşamın merkezine konmakta ve bireyin yaptığı iş/meslek, onun kimliğini oluşturan ve onu tanımlayan en önemli öge olarak yer almaktadır (Yeşilyaprak, 2011: 6). Dolayısıyla mesleki gelişimin de süreç olarak planlanması, hedeflere ulaşma bakımından önem arz etmektedir (Fındıkçı, 1999: 343).

Birey mesleki gelişimini planlayıp, bunu uygulamaya başladıktan sonra ise sıra iş değişimine hazırlıklı olma kısmı gelmektedir. Bazı durumlarda çalışan yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilmekte veya örgüt tarafından çalışanın farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu yeni durumun hem çalışanın, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer planlama faaliyetlerinden yararlanılarak kariyerinin yönetilmesi gerekmektedir. Yeni ve farklı alanın gerektirdiği niteliklerin çalışanın eğitimi, beceri ve talepleriyle ne ölçüde kesiştiğinin ve çalışanın bu yeni alana ilişkin eksikliklerinin tespiti ve değerlendirilmesi böylece daha da kolaylaşmış olmaktadır (Sav, 2008: 26).

### **3.4.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi**

Örgütsel kariyer yönetimi, bireyin kendi kariyerini yönetmesi için örgüt tarafından cesaretlendirmesi sürecidir (Verbrugge vd., 2007: 70). Örgütün bireye sunduğu imkanlar -etkili bir kariyer yönetimi- bireye olduğu kadar örgütlere de pek çok yarar sağlamaktadır. Örgütlerin yakın ve uzak çevresi, örgütün yapısı, mesleğin nitelikleri dikkate alınarak uygulanan bir kariyer yönetim programı, örgütün daha etkili ve üretken olmasını sağlamaktadır (Önce, 2007: 79).

Kariyer yönetim teknikleri bir örgütte beş şekilde ölçülmektedir. Bunlar, örgütün eğitim ve geliştirme faaliyetleri, fırsatlar ve iş hareketleri hakkında çalışanların örgütteki bilgileri, daha geniş çapta çalışanların örgütün kariyer geliştirme fırsatlarını sağlaması, kariyer hareketlerine göre örgüt seçiminde çalışanların bireysel hareket etmelerine izin vermekten oluşmaktadır (Kong vd., 2011: 112).

Kariyer yönetim tekniklerinden ilki, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin varlığıdır. Kariyeri yönetmek, örgüt açısından çalışanların kendisine kaymış ve çalışanın kendisini sürekli istihdam edilebilir şekilde örgütte tutması ön plana geçmektedir. Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye (adaptasyon) ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Yani “öğrenmeyi öğrenme” sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temeli olmaktadır (Koçel, 2001: 42). İkinci teknik ise örgütteki fırsatlar ve iş hareketleri hakkında çalışanların bilgilerinin yer almasıdır. Başarılı bir kariyerin temelinde planlama, olumlu tutum, sorumluluk sahibi olma, destekleyicilerden yardım alma, doğru zamanda doğru yerde bulunma gibi bir çok unsur bulunmaktadır. Dolayısıyla kariyerinde başarılı olmayı hedefleyen bireylerin değişen koşullara uyum sağlamaları (Karadal vd., 2008: 416) ve bu konularda bilgi sahibi olup fırsatları değerlendirmeleri önem arz etmektedir. Örgütün, kariyer geliştirme fırsatlarını sağlaması da diğer bir tekniktir. Örgütün çalışanlarına sunduğu kariyer geliştirme programları bireylere bilgi, beceri ve yetenek sağlamak için örgütsel destek vermektedirler. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Aytaç,1997: 139);

1- Örgütsel amaçlara ve gelecekteki stratejilere açık bir iletişim: Çalışanlar kendi bireysel planlarının paylaşımı için örgütsel amaçları bildikleri takdirde bireysel gelişim sağlanmış olmaktadır.

2- Büyüme fırsatı: Çalışanlar, yeni ilgi alanlarıyla ve iş deneyimleriyle mücadele için fırsat bulmaları gerekmektedir.

3- Finansal yardım desteği: Örgüt, çalışanlarının halihazırdaki durumunu korumaya ve geliştirmeye yardımcı olmak için eğitim masraflarından kaçınmamalıdır.

4- Çalışanların öğrenmelerine zaman tanımları: Örgütler, iş eğitimi için bireylere ek zaman sağlamalıdır. Ayrıca çalışanların iş yükü, onların yeni bilgi, beceri, yetenek geliştirmelerine sahip olacakları zamanı da engellememesi gerekmektedir.

Kariyer hareketlerine göre örgüt seçiminde çalışanların bireysel hareket etmelerine izin verilmesi durumu da diğer bir tekniktir. Örgütsel kariyer yönetimi,

geniş boyutta örgüt tarafından planlanmakta ve yönetilmektedir. Buna karşın bireysel kariyer yönetimi bireyin kontrolü altında ve sorun çözme ile karar vermeye yönelik plan ve enformasyon derlemeden oluşmaktadır (Öncül vd., 2009: 708; Kong vd., 2011: 112). Yani, bireyin kendi bilgi, beceri ve yeteneği doğrultusunda hareket etmesine örgüt yöneticilerinin yardımcı olması ve desteklemesi gerekmektedir. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetim sisteminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel açıdan başarıya ulaşması, her ikisinin de ortak bir amaç etrafında bütünleşmesi ile mümkün olmaktadır (Yaprak, 2010: 401).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYE VE MESLEKİ BAĞLILIK İLİŞKİSİNE KARIYER PLANLAMASININ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Araştırmanın bu bölümünde Konya ilindeki kamu üniversite hastaneleri (N. E. Ü. Meram Tıp Fakültesi ve S. Ü. Tıp Fakültesi) araştırmanın uygulama yeri ve bu kurumlarda hizmet veren hemşire grubu da araştırmanın örneklemini olarak belirlenmektedir. Yapılan bir saha çalışmasının konusu, amaçları, varsayımları, yöntemi açıklandıktan sonra araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

#### 4.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzde bireylerin, sağlığa verdikleri önemin artması, sağlık hizmetlerinde kaliteli bakım isteğinin yaygınlaşması ve sağlık hizmeti gereksinimi duyduklarında ilgili kuruluşlar arasında daha seçici davranmaları, sağlık kuruluşları arasındaki rekabeti gündeme getirmiştir. Bu rekabete neden olan faktörlerden birisi de sağlık hizmeti sunan kuruluşların sayılarının giderek artması ve bu kuruluşların varlıklarını sürdürebilme gereksinimidir.

Sağlık kurumlarının rekabette ve değişimde önde olmaları, üstünlük avantajı elde etmeleri ancak farklı, yetenekli, yaratıcı ve iyimser, mesleğine içtenlikle bağlanmış, kariyer gelişimlere açık bilgi çalışanları ile sağlanmaktadır. Psikolojik sermaye, mesleki bağlılık ve kariyer planlaması konularının -son dönemlerde- bu kadar önemli hale gelmesinin nedenlerinden birisi de bu olmaktadır. Bireylerinin pozitif psikolojik durumunu ifade eden psikolojik sermaye ile bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla edindikleri mesleklerine önem vermeleri olarak tanımlanan mesleki bağlılık arasındaki ilişkilerde bireylerin kariyer planlamalarına etkileri, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Günümüz sağlık kurumlarında artan rekabet, hemşire grubunun verimliliklerini ve kurumlarına olan katkılarını gün geçtikçe daha önemli hale getirmektedir. Yöneticiler ellerindeki nitelikli insan gücünü kaybetmemek amacıyla

çalışanlarını daha fazla anlama çabasındadırlar. Bu çaba pozitif psikoloji kavramı çerçevesinde gerçekleşmektedir. Geleneksel bakış açısından farklı olarak pozitif psikoloji, verimliliğin ve performansın artışında bireysel gelişime daha çok önem vermekte, çalışanların mesleki yaşamında daha mutlu ve iyimser oldukları takdirde katkı sağlayacakları görüşündedir. Mesleki bağlılık ise, mesleki kimliği ön plana çıkarmak, mensubu olunan meslek için çaba sarf etmek, mesleki hedef, değer, norm ve etik ilkelere bağlılıktır. Mesleki bağlılık, bireyin mesleki tutum ve davranışları açısından önem arz etmekte ve birey, kariyer planlamasını da bu tutum ve davranışlarına göre planlamaktadır. Kariyer planlama, örgütlerin çalışanlarını en verimli şekilde kullanması ve örgüt kaynaklarının amaçlara en rasyonel biçimde tahsis edilmesi için gereken çalışmaları organize etmesini sağlayan stratejik öneme sahip kararların alınmasında son derece önemli bir uygulama olarak görülmektedir.

Kariyer planlama, çalışan bireyin kariyer hedeflerinin seçilmesi ve hedeflere ulaşma yolu sürecini kapsamaktadır. Burada bireyin ilgi alanları ve yetenekleri son derece önem arz etmektedir. Kariyer planlaması doğru meslek seçimi ile başlamaktadır. Yani bir iş alanının seçimi, kim olduğunun ve neyi istediğinin belirlenmesi yönündeki bir kişisel değerlendirmeyi gerektirmektedir. Buna göre birey neyi yapmaktan zevk aldığını düşünmekte, diğer yandan da becerileri ve potansiyel yeteneklerini dikkate almaktadır. Zaman içerisinde de bireylerin bu durumları onların mesleklerine olan bağlılıklarına da aracılık etmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan kavramlar çerçevesinde; sağlık kurumlarında hizmet veren hemşire grubu için pozitif duygular, pozitif kişilik özellikleri ve pozitif organizasyon bilimi önem arz etmektedir. Çünkü, hemşirelerin sağlık kurumlarında yaşam kalitesini ve etkinliğini arttırmak hem sağlık kurumları için hem de hemşire grubu için gün geçtikçe, bu duygular artı bir ihtiyaç haline gelmektedir. Bu ihtiyaç hemşirelerin mesleklerini icra ederken onların mesleklerine olan bağlılıklarına etki etmektedir. Yani psikolojik sermaye unsurlarının - iyimserlik, umut, özyeterlilik, esneklik - onların mesleklerine olan bağlılıklarını da etkilediği düşünülmektedir. Bu özellikler ve hemşirelerin mesleki bağlılıkları kariyerlerindeki yolu belirlemelerinde aracılık etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmadaki amaç,



hemşirelerin mevcut bulunan psikolojik sermayeleri -umut, iyimserlik, özyeterlilik, esneklik- ve mesleki bağlılık arasındaki ilişkilerde -duygusal, devam, normatif bağlılık- kariyer planlamasının belirlenmesine yönelik bir model önerisi sunmaktır.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri**

Araştırmanın amacı ve hipotezleri bölümünün temel amacı; araştırmanın teorik kısmında incelenen kaynaklar çerçevesinde geliştirilen araştırmanın değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeye ilişkin elde edilen sonuçların ve önerilerin ortaya konularak bazı hipotezlerin geliştirilmesidir.

##### **4.2.1. Araştırmanın Amacı**

Değişimin bir yaşam biçimi haline geldiği günümüz koşullarında ve küresel rekabette üstünlüğü sağlama ve sürdürebilmenin sağlık kurumlarının varlıklarını devam ettirmenin zorunlu olduğu günümüz çalışma hayatında, rekabet eden sağlık kurumlarının teknolojik alt yapıları birbirlerine benzer olduğuna göre, rekabette önde olma durumu da nitelikli çalışanlarına verilen önem sayesinde gerçekleşmektedir.

Sağlık kurumlarında hizmet veren nitelikli çalışanlardan en önemli ve çoğunluğu oluşturan meslek grubu hemşire grubudur. Hemşirelerin, sağlık sektörlerinin önemli bir kesimini oluşturmaları ve çalışma koşulları ve kariyer fırsatları açısından diğer sağlık çalışanlarından farklılık göstermeleri, hasta ile iletişim konusunda diğer sağlık çalışanlarına aracılık etmeleri nedeniyle örneklem grubunu oluşturmaktadır.

Toplum yaşamında her birey bir meslek sahibi olma, bir iş yapma ve etkin olma ihtiyacı içindedir. Çünkü, birey ile yaşam arasındaki en kuvvetli bağın iş olması nedeniyle birey iş hayatına meslek seçimiyle başlamaktadır. Belli bir bilgi, beceri ve eğitimi gerektiren hemşirelik mesleği de bu seçimlerden biri olmaktadır. Hemşirelik mesleği, sağlığın korunması ve geliştirilmesi, hastalıkların önlenmesi, hastalık ve rehabilitasyon sırasında gereken bakımın planlanması ve uygulanması için belirli psikolojik sermaye unsurlarına sahip olmayı gerektirmektedir. Bunlar; mesleği konusunda bilgi ve beceriye sahip olma ve bu bilgi ve beceriyi kullanabilme,

mesleğinin geleceği ile ilgili olumlu duygulara sahip olma, mesleğini icra ederken aktif olma, mesleğindeki zorlukların üstesinden gelebilme gibi durumlardır. Bu yeterliliğe sahip hemşirelerin; mesleğe bağlılık geliştirme, hemşirelik felsefesini geliştirme, etkin iletişim kurma, özerklik sağlama, kritik düşünme, kendi kendini tayin, sorumluluk alma, yaşam boyu öğrenmeye söz verme, liderlik özelliklerini geliştirme, topluma mesleği tanıtmaya, araştırma yapabilme ve araştırma sonuçlarını kullanmalarını sağlamaktadır.

Ekip çalışması ve yönetimi, sağlık kurumlarında önem arz etmektedir (Kaya, 2004). Ekip çalışmasının etkili bir şekilde yönetilebilmesi için de hemşirelerin psikolojik sermayelerinin yüksek olması gerekmektedir. Çünkü, hemşireler için pozitif duygular, pozitif kişilik özellikleri hizmet verdikleri alan için gerekli bir olgudur. Hemşirelerin sağlık kurumlarındaki yaşam kalitesini ve etkinliğini arttırmak hem sağlık kurumları için, hem de hemşireler için gün geçtikçe bu pozitif duygular artı bir ihtiyaç haline gelmektedir. Bu ihtiyaç hemşirelerin mesleklerinin gereklerini yerine getirirken onların mesleklerine olan bağlılıklarına etki etmektedir. Hemşirelerin mesleğine bakış açısı bir anlamda mesleki bağlılık düzeyi -duygusal, devam ve normatif bağlılık- ile ilgili olmaktadır. Mesleki bağlılığın üç boyutunun (duygusal, normatif ve devamlılık), mesleğe devam etme niyetiyle ilişkisi bulunmaktadır. Hemşireler de mesleğe devam etme durumunda bireysel kariyer planlamalarını yapmaktadırlar. Kariyer planlaması yapan hemşirelerin kariyerleri boyunca kendilerini geliştirme fırsatları yaratmaları ve bu fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir. O halde kariyer, seçimlerin ötesinde hemşirenin sorumlulukla yarattığı/ biçimlendirdiği bir süreçtir. Birey mesleğini devam ettirirse, çaba harcarsa ve koşullar elverirse oluşturabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kariyer planlamasının çalışanların mesleki bağlılıkları ve psikolojik sermaye düzeyleri ile ilgili olarak hemşireler açısından önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmamızın temel amacı; Sağlık kurumlarında hizmet veren hemşirelerin psikolojik sermaye düzeyleri (umut, iyimserlik, özyeterlilik, dayanıklılık) ile mesleki bağlılık düzeylerini (duygusal, devam, normatif) belirleyerek bu düzeylerin bireysel kariyer planlamasına etkilerinin belirlenmesine yönelik bir model önerisi sunmaktır.

#### 4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

İstatistiksel anlamda hipotez, bir tesadüfî değişkenin dağılımıyla ilgili yapılan varsayımdır. Hipotez, ortaya çıkmış veya çıkacak belli davranışlar, olgular veya olaylar hakkında varsayım niteliğinde yapılan açıklamalardır. Hipotez, araştırmacının uygulama problemindeki değişkenler arasındaki ilişkilerinden beklentilerini ifade etmektedir. Null (sıfır) hipotezleri genel olarak fark olmadığı tezi üzerine kurulmaktadır. Geleneksel olarak Null hipotezi  $H_0$  olarak sembolize edilmektedir. Her Null hipotezine karşılık mutlaka bir alternatif hipotez bulunmaktadır. Alternatif hipotez  $H_1$  olarak sembolize edilmektedir. Bu çalışmada alternatif hipotezler test edilmiştir. İstatistiksel analizler sonucunda, temel hipoteze göre “kabul” ya da “red” edilen hipotezler alternatif hipotezlerdir. Belirtilen araştırma amaçları çerçevesinde, araştırmayla ilgili gerçekleştirilen hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Zerenler, 2003: 316):

H1: Çalışılan kuruma göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H2: Yaşa göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H3: Cinsiyete göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H4: Medeni duruma göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H5: Eğitim durumuna göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H6: Kıdeme (meslekte çalışılan süre) göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H7: Çalışılan kuruma göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H8: Yaşa göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H9: Cinsiyete göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H10: Medeni duruma göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H11: Eğitim durumuna göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H12: Kıdeme (meslekte çalışılan süre) göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H13: Çalışılan kuruma göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H14: Yaşa göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H15: Cinsiyete göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H16: Medeni duruma göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

H17: Eğitim durumuna göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

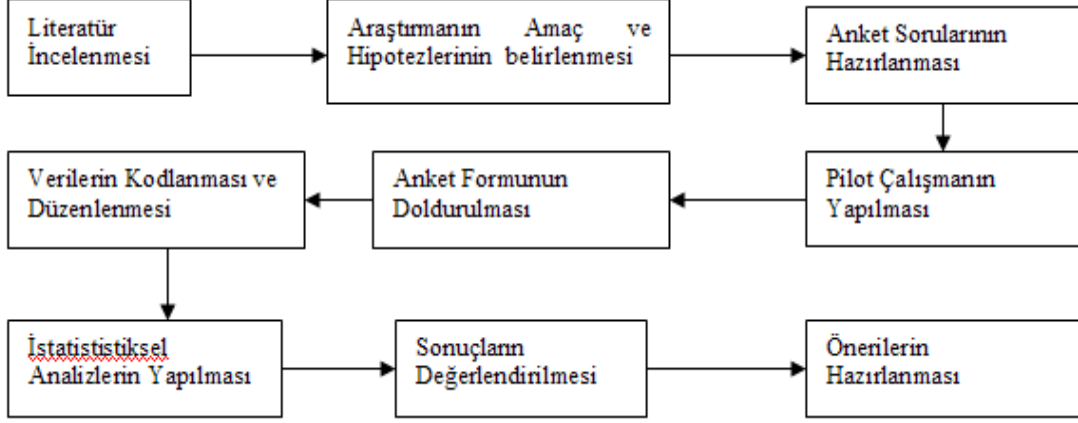
H18: Kıdeme (meslekte çalışılan süre) göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada genel olarak, uygulama araştırma modeli kullanılmıştır. Uygulamalı araştırmalar, üretilen bilgilerin değerlendirilmesi, çevrenin kontrol edilmesi ve sorunların çözümünün sağlanması amacıyla yapılan araştırmalardır. Uygulamalı araştırmaların temel özelliği; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kütlelin ilgililenilen özelliklerini ortaya koymaktır (Zerenler, 2003: 318).

Araştırma yöntemi aşağıdaki Şekil 4.1. yardımıyla izlenmektedir.

**Şekil 4.1. Araştırmanın Metodolojik Süreci**



#### **4.3.1. Araştırmaya Dahil Edilen Sağlık Kurumlarının ve Meslek Grubunun Seçilmesi**

Kamu Üniversite Hastanesinde çalışan hemşire grubunun psikolojik sermaye boyutu ve mesleki bağlılık düzeyleri saptanarak bu düzeyin bireysel kariyer planlamasına etkisini içeren araştırmanın kapsamı, şu anda ve ileride örnek olabileceği yani rehberlik edebileceği düşünülerek, Konya ilinde hizmet veren N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi ve S.Ü. Tıp Fakültesi ile sınırlı tutulmuştur.

Hizmet alanı olarak sağlık kurumunu seçilmesinin nedeni, sağlık kurumları (hastaneler) benzer büyüklükteki diğer örgütlerin en karmaşık olan hizmet sektörü olması gereğindedir. Kamu Üniversite hastanelerinin tercih edilmesinin nedeni, üçüncü basamak kuruluşu olmaları ve daha fazla hasta kapasitesine sahip olmaları, teknoloji kullanımının fazla olması, uzmanlaşmanın fazla olması ve araştırma ve uygulama hastaneleri olmaları ve üretmiş oldukları hizmetlerinin kalitesi yönünden, tüm ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin de bir ölçütü olarak görülmeleri nedeniyle çalışmada tercih nedenini oluşturmaktadır.

Uygulama grubu -örneklem bir meslek grubu olmak üzere- hemşirelerden oluşmaktadır. Meslek grubu olarak hemşireleri seçmemizin nedeni ise, hemşirelerin

sağlık sektörlerinin önemli bir kesimini oluşturmaları ve çalışma koşulları ve kariyer fırsatları açısından diğer sağlık çalışanlarından farklılık göstermeleri nedeniyle tercih sebebidir. Ayrıca, bireyin pozitif psikolojik durumunu ve gelişimini ifade eden umut, iyimserlik, özyeterlilik, esneklik gibi psikolojik sermaye unsurlarının bu meslek grubunda etkin olarak yer alması hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından önem arz etmektedir. Çünkü, hemşireler sağlık sektörlerinde diğer meslek gruplarından hastalarla daha fazla iletişim kurmakta yani diğer meslek grupları ile hastalar arasında aracılık görevi görmektedirler. Diğer bir yandan hemşirelik meslek gruplarında kariyer planlamasının bir noktaya kadar yapılabildiğinden hemşire grubunun mesleki bağlılığı etkilediği düşünülmektedir.

#### **4.3.2. Anket Formunun Hazırlanması**

Araştırmaya Konya ilinde hizmet veren N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi ve S.Ü. Tıp Fakültesi'nde çalışan hemşirelerin Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisinin Kariyer Planlamasına Etkilerinin Belirlenmesini saptamak amacıyla yola çıkılmış olup, veri toplama aracı olarak da anket tekniğinden yararlanılmıştır.

##### **4.3.2.1. Anket Formunda Yer Alan Soru Grupları**

Anket formunun hazırlanmasında azami titizlik gösterilmiştir. Anket soruları Seyidoğlu (1997) ve Altunışık vd. (2001) tarafından belirtilen ve anket formu hazırlanmasında dikkat edilmesi gerekli hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirliği ile cevap oranı konusunda yakın bir ilişki olduğu dikkate alınarak, ankette yer alan soruların düzenlenmesi, anketin tasarımı ve pilot çalışmanın yapılması işlemleri özenle gerçekleştirilmiştir. Ankete son şeklini vermeden önce, taslak konunun uzmanı akademisyenlere sunulmuş ve 30 kişilik bir örneklem seçilerek hemşireler üzerinde uygulanarak bu kişilerin görüş bildirmeleri istenmiştir. Bu süreç sonunda anketin bazı soruları ve açıklamaları yeniden düzenlenerek ankete son şekli verilmiştir. Bunun yanı sıra, anketin cevaplandırılma oranlarının en önemli belirleyicilerinden birisi olan anketin uzunluğu konusuna dikkat edilmiş, araştırmanın amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak toplam 57 soruya yer verilmiştir.

Anket formunda yer alan soruların önemli bir çoğunluğu, literatürde önceden kullanılmış olup, yeni geliştirilen sorular ise benzer biçimde ölçeklendirilmiştir. Bu bağlamda, çalışma konularının genişliğinden dolayı, çok sayıda kaynaktan yararlanılarak anket soruları geliştirilmiştir. Anket formunda yer alan kimi kaynaklardan aynen alınan, güvenilirliğini ve geçerliliğini kanıtlamış sorulara ve ölçeklere ilişkin genel bilgiler şu şekildedir:

Çalışmada bulunan anket formuna bakıldığında genel olarak dört grup soru yer almaktadır.

- A- Birinci soru grubu; çalışan hemşirelerin demografik özelliklerini içeren 6 soru bulunmaktadır.
- B- İkinci soru grubu, psikolojik sermaye boyutlarından oluşan 21 soru bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir;
  - 1- Özyeterlilik boyutunu içeren 5 soru,
  - 2- Umut boyutunu içeren 5 soru,
  - 3- Dayanıklılık boyutunu içeren 5 soru,
  - 4- İyimserlik boyutunu içeren 6 sorudur.
- C- Üçüncü soru grubu, mesleki bağlılık ile ilgili 12 sorudan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir;
  - 1- Duygusal bağlılık boyutunu içeren 4 soru,
  - 2- Devam bağlılık boyutunu içeren 4 soru,
  - 3- Normatif bağlılık boyutunu içeren 4 sorudur.
- D- Dördüncü soru grubu ise, toplam olarak 18 sorudan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir;
  - 1- Bireyin kendini değerlendirmesini içeren 4 soru;
  - 2- Bireysel fırsatların tanımlanmasını içeren 4 soru;
  - 3- Bireysel hedeflerin belirlenmesini içeren 4 soru;
  - 4- Bireysel kariyer planının oluşturulmasını içeren 6 sorudur.

Veri toplama araçları hemşire grubuna uygulandıktan sonra değerlendirme aşamasında kullanılmasını kolaylaştırmak için, anket formu 1 ile 5 arasında değişen bir Likert Tutum Ölçeği göz önüne alınarak;

- 1- Hiç Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kısmen Katılıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Tamamen Katılıyorum, şeklinde düzenlenmiştir.

#### **4.3.2.2. Anket Formunda Kullanılan Ölçekler**

Anket formunun hazırlanmasında yararlanılan ölçekler incelendiğinde ise;

**Psikolojik Sermaye Ölçeği;** araştırmada katılımcıların psikolojik sermayelerinin ölçülmesinde Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sermaye Anketi” kullanılmıştır. Ölçek tercüme-geri tercüme yöntemiyle İngilizce’den Türkçe’ye çevrilerek ankete son şekli verilmiştir. Bu ölçek Türkçe yazında Erkuş ve Fındıklı (2010) tarafından kullanılmıştır.

**Mesleki Bağlılık Ölçeği;** araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise Mesleki Bağlılık Ölçeğidir. Bu ölçek Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Türkçe yazında ise Şimşek ve Aslan (2007) ve Aslan (2008) tarafından kullanılmıştır.

**Bireysel Kariyer Planlaması Ölçeği;** üçüncü ölçek ise Bireysel Kariyer Planlaması ölçeğidir. Bu ölçek Erdoğan (2009) yapmış olduğu tez çalışmasından alınmıştır.

#### **4.3.3. Anket Formlarının Uygulanması ve Geri Dönüş Oranı**

Anketin geçerlilik ve güvenilirliği ile cevap oranı konusunda yakın bir ilişki olduğu dikkate alınarak, ankette yer alan soruların düzenlenmesi, anketin tasarımı ve pilot çalışmanın yapılması ve anketin uygulanması işlemleri özenle



gerçekleştirilmiştir. Ankete son şeklini vermeden önce, Şubat-Nisan 2011 tarihlerinde taslak, konunun uzmanı akademisyenlere sunulmuş ve 30 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Anketin pilot çalışması 30 kişilik örneklem grubu üzerinde uygulanarak bu kişilerin görüş bildirmeleri istenmiştir. Anketin pilot uygulamasından sonra ankete son şekli verilmiştir.

Anket çalışması, Nisan-Eylül 2011 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket formu uygulamasının çoğu yüz yüze görüşme yolu ile uygulanmışsa da görüşülen bazı kişiler çok yoğun oldukları için formun onlara bırakılıp sonra alınması yoluna gidilmiştir. Her iki durumda da soru formu, değerlendirmeyi yapacak olan kişiye araştırmanın amacı belirtilerek ve sözlü açıklamalarda bulunularak verilmiştir. Form doldurma işlemi tamamlandıktan sonra cevaplama biçimi kontrol edilerek, hatalı form doldurma olasılığı büyük ölçüde ortadan kaldırılmıştır.

Uygulama sonrası geri dönüş oranı incelendiğinde; Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'nden alınan bilgi doğrultusunda Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesinde toplam 626 hemşireden 150 tane hemşireye ulaşılmış olup; bu oran %24'e karşılık gelmektedir. Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde ise toplam 231 hemşireden 55 hemşireye ulaşılmış olup; bu oran %24'e karşılık gelmektedir. Daha önce yapılan çalışmalar dikkate alındığında, ana kütleden seçilen örnekler üzerinde gerçekleşen geri dönüş oranının %20 ile %40 arasında değiştiği görülmektedir. Zerenler (2003)'in doktora tez çalışmasına bakıldığında geri dönüş oranının %21'e, Chen vd. (2010)'in çalışmasında ise geri dönüş oranının % 40'a karşılık geldiği görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın %24 düzeyindeki geri dönüşüm oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.3.4. Verilerin Kodlanması**

Günümüzde bilgisayarlar, veri analizinde önemli bir yer tutmaktadır. Anket uygulamasında toplanılan ham veriler, çoğunlukla bilgisayarların anlayabileceği türde veriler değildir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde "SPSS for Windows 17.00 sürümü" kullanıldığından, anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış, daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Bu kodlama işlemi, demografik bilgiler 1'den başlanarak

ne kadar seçenek varsa o sayıda kodlanmıştır. Diğer ölçek soruları da bilgisayar aracılığıyla araştırmanın bağımsız değişkenlerine için; “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” derecelerindeki frekanslar ve bu frekanslara ait yüzdeler hesaplanmıştır. Soruların her birinin yanında bulunan seçeneklerden “Hiç Katılmıyorum” seçeneğine 1, “Katılmıyorum” seçeneğine 2, “Kısmen Katılıyorum” seçeneğine 3, “Katılıyorum” seçeneğine 4 ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek veriler bilgisayara işlenmiştir. Daha sonra, araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler istatistiki yöntemlerle test edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının tablo ve grafik halinde gösterilmesinde Microsoft Excel ve Word 2007 programından yararlanılmıştır.

#### **4.3.5. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden Güvenirlilik Analizi, Yüzde (%), Aritmetik Ortalama, Anova Testi, Post Hoc Testi ve Korelasyon ve Regresyon Analizleri kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizine geçilmeden önce yapılan ankette yer alan soruların güvenilirliği test edilmiştir. Güvenirlilik analizi, bir ankette soruların birbiri ile olan tutarlılığını ortaya koymak için yapılmaktadır. Güvenirlilik Analizi'nde ölçülen güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlilik katsayısı (Alpha değeri), 0.000 ile 1.000 arasında bir değer almaktadır. Katsayı 1.000'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek; 0.000'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanmaktadır. Güvenirlilik katsayısı (Alpha değeri) 0.80 olan bir test için bireylerarası gözlenen test puanlarındaki farkların % 80 oranında gerçek farkları, % 20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilmektedir (Erdoğan, 2009: 116). Bu amaçla yapılan güvenirlilik testinde, Likert ölçeğine dayalı soruları güvenirliliğini ortaya koyan Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmaktadır. Hesaplanan bu katsayı 0.60-0.80 arasında ise, ölçeğin güvenilir olduğu söylenmektedir.

Araştırmaya katılan uygulama grubunun cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı kurum, eğitim düzeyi, kıdemi gibi demografik özellikleri incelenerek yüzde

hesapları yapılmıştır. Değerlendirme aşamasında, anket formu likert tutum ölçeği göz önüne alınarak hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenerek, puanlama 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde olup, ortalamalar 5 üzerinden alınmaktadır. Ölçekle ilgili değerlendirmeler yapılırken kullanılan ölçeğin orta değeri olan 3'e göre yorumlar getirilmiştir. Ortalaması 3 ve 3'ün üzerindeki değerler kısmen katılıyorumdan- tamamen katılıyorduma doğru bir önem derecesinde önemli olarak kabul edilmiştir. 3 (hariç) 'e kadar olan değerlerde önem derecesi düşük olarak yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı kurum, eğitim düzeyi, görev süresi gibi kriterler dikkate alınarak araştırmayla ilgili faktörlere bakış açılarını belirlemek ve bu konuyla ilgili varsayımları test etmek için Anova testi yapılmıştır. Örneğin, cinsiyete göre araştırmaya katılanlar iki gruba ayrılmış ve gruplar arasında konuya bakış açıları bakımından fark olup olmadığı test edilmiştir. Varsayımlar konunun geneline yönelik olarak kurulduğundan her bir ana faktör için alt faktörlerin toplanması sonucu elde edilen toplam değerlere göre varsayımlar yorumlanmıştır. ( $p < 0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Anova Testi sonucuna göre, iki gruptan fazla olan kişisel değişkenlerinin hangileri arasında farklılık olup olmadığını bulmak için ise Post Hoc Testi yapılmıştır. ( $p < 0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Araştırma konusunu oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon Analizi, aralık seviyesinde ölçülmüş değişkenler arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı ( $r$ ),  $-1$  ile  $+1$  arası değerler alabilir. Katsayının  $+1$  olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının  $-1$  olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu ancak ilişkinin yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir. Katsayının  $0$  olması ise iki değişken arasında herhangi açık bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2009: 116-117). Değişkenler arası ilişki; 0.00-0.25

arasında ise çok zayıf, 0.26-0.49 arasında ise zayıf, 0.50-0.69 arasında ise orta, 0.70-0.89 arasında ise yüksek, 0.90-1.00 arasında ise çok yüksek olarak alınmıştır.

Araştırmanın son aşamasında ise, psikolojik sermayenin ve mesleğe bağlılığın kariyer planlaması üzerinde etkisinin olup olmadığı tek değişkenli doğrusal regresyon analiziyle araştırılmıştır. Regresyon analizi, metrik olan bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. “R<sup>2</sup>” değeri bir grup bağımsız değişkendeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığının bir ölçüsüdür. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için “Anova” testi sonucunda ortaya çıkan “F” değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararında yardımcı olmaktadır. “Beta” katsayısına karşılık gelen “t” değeri anlamlılık seviyesi de “Sig.” kısmında verilmektedir. Anlamlılık seviyesinin 0.05’ten küçük ( $p < 0.05$ ) olması durumunda söz konusu değişkenin modelin açıklayıcılığına istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığı kanaatine varılmaktadır. Analiz neticesinde elde edilen “Anova” sonucuna göre anlamlılık sütunundaki değerde, değişkenler arasındaki ilişkisinin  $p < 0.001$  düzeyinde olması oluşturulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir (Altunışık vd. 2001).

Araştırmanın en son aşamasını oluşturan, psikolojik sermayenin mesleki bağlılığa ilişkisinin kariyer planlamasına ilişkisini ve etkisini gösteren bir model önerisi geliştirilmiştir. Model önerisi korelasyon ve regresyon analizi sonucu bulunan değerler ışığında geliştirilmiştir. Bu çalışmada, söz konusu sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin psikolojik sermaye düzeyleri ve mesleki bağlılığın düzeylerinin saptanarak, bu düzeylerin bireysel kariyer planlamasına yansımaları incelenerek, bu konudaki eksikliklerin saptanarak, geliştirilebilecek önerilerle, diğer sağlık kuruluşlarına ve hemşire gruplarına rehber olmasını sağlamaktadır.

#### **4. 4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi bölümünde, araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin istatistiksel analizleri tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Sonuçların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadıkları ve araştırma

amaçları çerçevesinde geliştirilen hipotezleri doğrulayıp doğrulamadığı değerlendirilmektedir.

#### 4.4.1. Güvenilirlik Analizi

Ankette yer alan üç ayrı ölçeğin güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, Psikoloji Sermaye Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,83$ ; Mesleki Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,70$ ; Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha = 0,92$  dir. Bu katsayılar doğrultusunda ise bu ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde ise; Erkuş ve Fındıklı (2010)'nın yapmış olduğu çalışmada, güvenilirlik analizi sonucunda özyeterlilik boyutunun  $\alpha = 0,88$ , iyimserlik boyutunun  $\alpha = 0,78$ , umut boyutunun  $\alpha = 0,72$ , dayanıklılık boyutunun ise  $\alpha = 0,68$ ; Aslan (2008)'in mesleki bağlılık çalışmasında  $\alpha = 0,80$ ; Erdoğan (2009)'un kariyer planlaması ile yapmış olduğu güvenilirlik çalışmasında  $\alpha = 0,94$  olarak saptanmıştır.

#### 4.4.2. Araştırmaya Katılanların Tanımlayıcı Bilgileri İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kuruma ait bilgiler aşağıda Tablo 4.1'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kuruma Ait Bilgiler**

Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kurumlar	Sayı	Yüzde
N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi	150	73,2
S.Ü. Tıp Fakültesi	55	26,8
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.1. incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 73,2'si N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi, % 26,8'i S.Ü. Tıp Fakültesi grubunda yer almaktadır.

**Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Ait Bilgiler**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
<b>Bayan</b>	181	88,3
<b>Erkek</b>	24	11,7
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.2. incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 88,3'ü bayan ve % 11,7'si erkektir.

Araştırmaya katılanların yaşlarına ait bilgiler aşağıda Tablo 4.3.'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Ait Bilgiler**

Yaş	Sayı	Yüzde
<b>18-28</b>	86	41,9
<b>29-38</b>	83	40,5
<b>39-48</b>	36	17,6
<b>49-58</b>	-	0
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.3. incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 41,9'si 18-28 yaş grubunda, % 40,5'si 29-38 yaş grubunda, % 17,6 u 39-48 yaş grubunda ve 49-58 yaş grubunda ise % 0 hemşire yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ait bilgiler aşağıda Tablo 4.4.'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Ait Bilgiler**

Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde
<b>Sağlık Meslek Lisesi</b>	52	25,4
<b>Ön Lisans</b>	68	33,2
<b>Lisans</b>	76	37,1
<b>Lisansüstü</b>	9	4,3
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.4. incelendiğinde araştırmaya katılanların % 25,4'sı ilköğretim mezunu, % 33,2'si lise mezunu, % 37,1'i üniversite mezunu, % 4,3'ü lisansüstü mezunu grubunda yer almaktadır.

**Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerine Ait Bilgiler**

Araştırmaya Katılanların Kıdemleri	Sayı	Yüzde
1-5 yıl	74	36
6-10 yıl	45	21,9
11-15 yıl	38	18,5
16 yıldan fazla	48	23,4
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.5. incelendiğinde araştırmaya katılanların %36'si 1-5 yıl, % 21,9'u 6-10 yıl arası, % 18,5'i 11-15 yıl arası, % 23,4'ü 16 yıldan fazla mesleklerinde faaliyet göstermektedirler.

**Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Ait Bilgiler**

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	141	68,8
Bekar	64	31,2
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.6. incelendiğinde araştırmaya katılanların % 68,8'i bayan ve % 31,2'si erkektir.

#### **4.4.3. Psikolojik Sermaye Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bulgular**

Psikolojik sermaye boyutlarını belirlemek amacıyla; ilk olarak psikolojik sermaye boyutlarının önem dereceleri belirlenmektedir. Daha sonra üyelerin bazı demografik özellikleri ile psikolojik sermaye boyutları karşılaştırılarak analiz edilmektedir.

**Tablo 4.7. Psikolojik Sermaye Boyutlarının Önem Dereceleri**

Psikolojik Sermaye Boyutlarının Belirlenmesi	Ortalama	Standart Sapma
Özyeterlilik Boyutu	4.091	.6273
Umut Boyutu	3.881	.7120
Dayanıklılık Boyutu	3.770	.5395
İyimserlik Boyutu	3.330	.7132
<b>Psikolojik Sermaye Boyutlarının Toplamı</b>	<b>3.768</b>	<b>.4735</b>

Tablo 4.7. incelendiğinde psikolojik sermaye boyutlarının önem derecelerinin ortalamaları sırasıyla; özyeterlilik boyutu için (4.09), umut boyutu için (3.88), dayanıklılık boyutu için (3.77), iyimserlik boyutu için (3.33) şeklindedir. Önem derecelerine bakıldığında, üyelerin psikolojik sermaye boyutları ile ilgili önemli bir problemlerinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.8. Çalışılan Kuruma Göre Psikolojik Sermaye Boyutları**

Psikolojik Sermaye Boyutları	Kurum				Anova Testi	
	N.E.Ü. Meram Tıp Fak. (n=150)		S.Ü. Tıp Fak. (n=55)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
<b>Özyeterlilik Boyutu</b>	4.063	.6227	4.167	.6392	1.120	.291
<b>Umut Boyutu</b>	3.827	.7330	4.029	.6341	3.289	.071
<b>Dayanıklılık Boyutu</b>	3.725	.5312	3.891	.5482	3.844	.050
<b>İyimserlik Boyutu</b>	3.253	.7388	3.539	.5957	6.653	.011
<b>Psikolojik Sermaye Boyutlarının Toplamı</b>	3.717	.4743	3.907	.4464	6.637	.011

Araştırmaya katılan üyelerin çalıştıkları kurumlara göre iyimserlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik boyutlarını içeren psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde Tablo 4.8.’deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır ( $p < 0.05$ ). İyimserlik boyutu, dayanıklılık boyutu ve psikolojik sermaye boyutları toplamına bakıldığında anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin çalıştıkları kurumlarına göre toplam psikolojik sermaye boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Çalışılan kuruma göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -1- numaralı hipotezimizi kısmen desteklememektedir. Hipotez -1- kısmen red edilmektedir.



**Tablo 4.9. Yaşa Göre Psikolojik Sermaye Boyutları**

Psikolojik Sermaye Boyutları	Yaş						Anova Testi	
	18-28 (n=86)		29-38 (n=83)		39-48 (n=36)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS		
<b>Özyeterlilik Boyutu</b>	4.063	.6589	4.096	.5905	4.144	.6461	.219	.804
<b>Umut Boyutu</b>	4.002	.6253	3.737	.7714	3.922	.7239	3.059	.049
<b>Dayanıklılık Boyutu</b>	3.814	.5680	3.747	.5402	3.717	.4693	.534	.587
<b>İyimserlik Boyutu</b>	3.448	.6890	3.165	.7428	3.431	.6404	3.864	.023
<b>Psikolojik Sermaye Toplamı</b>	3.832	.4607	3.686	.4784	3.803	.4772	2.137	.121

Araştırmaya katılan üyelerin yaşlarına göre iyimserlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik boyutlarını içeren psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde, Tablo 4.9.'daki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. İyimserlik boyutu ve umut boyutuna bakıldığında bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Toplam psikolojik sermaye boyutuna bakıldığında ise 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ). Umut ve iyimserlik boyutundaki farklılığın nedeni ise yapılan Post Hoc Testi sonucuna göre; 18-28 yaş grubundaki üyelerin umut ve iyimserlik düzeylerinin, 29-38 yaş grubunda bulunan üyelerden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin yaşlarına göre toplam psikolojik sermaye boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Yaşa göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -2- numaralı hipotezimizi kısmen desteklemektedir. Hipotez -2- kısmen kabul edilmektedir.

**Tablo 4.10. Cinsiyete Göre Psikolojik Sermaye Boyutları**

Psikolojik Sermaye Boyutları	Cinsiyet				Anova Testi	
	Kadın (n=181)		Erkek (n=24)			
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	F	p
<b>Özyeterlilik Boyutu</b>	4.078	.6327	4.183	.5895	.591	.443
<b>Umut Boyutu</b>	3.908	.6865	3.675	.8704	2.289	.132
<b>Dayanıklılık Boyutu</b>	3.783	.5354	3.667	.5708	.993	.320
<b>İyimserlik Boyutu</b>	3.315	.7267	3.444	.6033	.698	.404
<b>Psikolojik Sermaye Toplamı</b>	3.771	.4777	3.742	.4491	.079	.779

Araştırmaya katılan üyelerin cinsiyetlerine göre iyimserlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik boyutlarını içeren psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde, Tablo 4.10’ daki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Psikolojik sermaye boyutlarının bütün maddeler için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin cinsiyetlerine göre toplam psikolojik sermaye boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Cinsiyete göre toplam psikolojik sermaye boyutların belirlemesi bakımdan gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -3- numaralı hipotezimizi desteklemektedir. Hipotez -3- kabul edilmektedir.

**Tablo 4.11. Medeni Duruma Göre Psikolojik Sermaye Boyutları**

Psikolojik Sermaye Boyutları	Medeni durumu				Anova Testi	
	Evli (n=141)		Bekar (n=64)			
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	F	p
<b>Özyeterlilik Boyutu</b>	4.119	.6311	4.028	.6191	.927	.337
<b>Umut Boyutu</b>	3.851	.7232	3.947	.6875	.796	.373
<b>Dayanıklılık Boyutu</b>	3.766	.5210	3.778	.5824	.022	.881
<b>İyimserlik Boyutu</b>	3.350	.7066	3.286	.7313	.347	.556
<b>Psikolojik Sermaye Toplamı</b>	3.772	.4794	3.760	.4638	.026	.871

Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumlarına göre iyimserlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik boyutlarını içeren psikolojik sermaye düzeylerine bakıldığında Tablo 4.11’ deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre

istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.11. incelendiğinde, bütün maddeler için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumlarına göre toplam psikolojik sermaye boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Medeni durumuna göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -4- numaralı hipotezimizi desteklemektedir. Hipotez -4- kabul edilmiştir.

**Tablo 4.12. Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sermaye Boyutları**

Psikolojik Sermaye Boyutları	Eğitim Durumu								Anova Testi	
	SML (n=52)		ÖL (n=68)		Lisans (n=76)		Lisansüstü (n=9)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS	Ort.	S.S.		
Özyeterlilik Boyutu	3.973	.7271	4.159	.5910	4.118	.5862	4.022	.6119	.961	.412
Umut Boyutu	3.769	.8053	3.944	.6609	3.934	.6608	3.600	.9000	1.218	.304
Dayanıklılık Boyutu	3.785	.6530	3.779	.5021	3.766	.4989	3.644	.4876	.181	.909
İyimserlik Boyutu	3.221	.7304	3.370	.7227	3.406	.7078	3.019	.4961	1.340	.263
Psikolojik Sermaye Toplamı	3.687	.5189	3.813	.4406	3.806	.4624	3.571	.5027	1.402	.243

Araştırmaya katılan üyelerin eğitim durumlarına göre iyimserlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik boyutlarını içeren psikolojik sermaye düzeylerine bakıldığında Tablo 4.12 deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.12. incelendiğinde bütün maddeler için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin eğitim durumlarına göre toplam psikolojik sermaye boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Eğitim durumuna göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -5- numaralı hipotezimizi desteklemektedir. Hipotez -5- kabul edilmiştir.

**Tablo 4.13. Kıdeme Göre Psikolojik Sermaye Boyutları**

Psikolojik Sermaye Boyutları	Kıdem								Anova	
	1-5 yıl (n=74)		6-10 yıl (n=45)		11-15 yıl (n=38)		16 ve üzeri (n=48)		Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS	Ort.	S.S.	F	p
Özyeterlilik Boyutu	4.078	.6138	3.991	.7360	4.100	.6022	4.196	.5558	.838	.475
Umut Boyutu	4.032	.6613	3.742	.6764	3.716	.7872	3.908	.7264	2.442	.065
Dayanıklılık Boyutu	3.795	.5637	3.742	.5553	3.721	.5799	3.796	.4603	.229	.876
İyimserlik Boyutu	3.475	.6561	3.204	.8133	3.110	.5232	3.399	.7823	2.934	.035
Psikolojik Sermaye Boyutları Toplamı	3.845	.4650	3.670	.4819	3.662	.4217	3.825	.4987	2.209	.088

Araştırmaya katılan üyelerin kıdemlerine göre iyimserlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik boyutlarını içeren psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde Tablo 4.13. deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.13. incelendiğinde araştırmaya katılan üyelerin kıdemlerine göre toplam psikolojik sermaye boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p < 0.05$ ). Fakat iyimserlik boyutunun gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). İyimserlik boyutundaki farklılığın nedenini tespit edebilmek amacıyla Post Hoc Testi yapılmıştır. Yapılan analize göre; 1-5 yıl kıdemli üyelerin iyimserlik düzeyi 11-15 yıl arası kıdemli üyelerden daha fazla bulunmasından kaynaklanmaktadır ( $p < 0.05$ ). Bu durum da yıllar itibariyle hemşirelerin iyimserlik düzeyinin azaldığına işaret etmektedir.

Araştırmaya katılan üyelerin kıdemlerine göre toplam psikolojik sermaye boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Kıdemlerine göre toplam psikolojik sermaye boyutlarının belirlenmesi bakımdan gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -6- numaralı hipotezimizi kısmen desteklemektedir. Hipotez -6- kısmen kabul edilmiştir.

#### 4.4.4. Mesleki Bağlılık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Mesleki bağlılık boyutlarını belirlemek amacıyla; ilk olarak mesleki bağlılık boyutlarının önem dereceleri belirlenmektedir. Daha sonra üyelerin bazı demografik özellikleri ile mesleki bağlılık boyutları karşılaştırılarak analiz edilmektedir.

**Tablo 4.14. Mesleki Bağlılık Düzeyinin Önem Dereceleri**

Mesleki Bağlılık Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3.040	.6183
Devam Bağlılık	3.396	1.034
Normatif Bağlılık	3.140	.9715
Mesleki Bağlılık Toplamı	3.190	.6212

Tablo 4.14. incelendiğinde, mesleki bağlılık boyutlarının önem derecelerinin ortalamaları sırasıyla; devam bağlılık düzeyi için (3.40), normatif bağlılık düzeyi için (3.14), duygusal bağlılık boyutu için (3.04) şeklindedir. Önem derecelerine bakıldığında üyelerin mesleki bağlılık düzeyleri 3.00'in üzerinde çıkmıştır. Fakat önem derecelerindeki sıralamaya bakıldığında duygusal bağlılığın diğer bağlılık boyutlarına göre daha az önemli olduğu saptanmıştır. Bu da mesleki bağlılık açısından istenmeyen bir durumdur. Yani hemşirelerin mesleklerini isteyerek değil, daha çok ekonomik nedenlerle yerine getirdikleri düşünülmektedir.

**Tablo 4.15. Çalışılan Kuruma Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi**

Mesleki Bağlılık Boyutları	Kurum				Anova Testi	
	N.E.Ü. Meram Tıp Fak.(n=150)		S.Ü. Tıp Fak.(n=55)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
Duygusal Bağlılık	2.967	.6053	3.241	.6142	8.197	.005
Devam Bağlılığı	3.392	1.0106	3.409	1.1049	.011	.915
Normatif Bağlılık	3.065	.9543	3.345	.9971	3.393	.067
Mesleki Bağlılık Toplamı	3.141	.6066	3.332	.6446	3.846	.050

Araştırmaya katılan üyelerin çalıştıkları kuruma göre duygusal, devam, normatif boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeylerine bakıldığında Tablo 4.15' deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan

anlamlıdır. Tablo 4.15’de görüldüğü gibi duygusal bağlılık ve toplam mesleki bağlılık için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Hemşirelerin daha çok devam bağlılığına önem verdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan üyelerin çalıştıkları kuruma göre toplam mesleki bağlılık boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Çalıştıkları kuruma göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlemesi bakımdan gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -7- numaralı hipotezimizi kısmen desteklememektedir. Hipotez -7- kısmen red edilmiştir.

**Tablo 4.16. Yaşa Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi**

Mesleki Bağlılık Boyutları	Yaş						Anova Testi	
	18-28 (n=86)		29-38 (n=83)		39-48 (n=36)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS		
<b>Duygusal Bağlılık</b>	3.163	.6345	2.940	.5929	2.979	.6017	3.020	.050
<b>Devam Bağlılık</b>	3.453	1.0513	3.334	1.0310	3.403	1.0199	.279	.757
<b>Normatif Bağlılık</b>	3.381	1.0042	2.886	.9067	3.153	.9108	5.748	.004
<b>Mesleki Bağlılık Boyutları Toplamı</b>	3.332	.6080	3.053	.5911	3.178	.6622	4.419	.013

Araştırmaya katılan üyelerin yaşa göre duygusal, devam, normatif boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde Tablo 4.16.’daki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.16. incelendiğinde, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam mesleki bağlılık düzeyi için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Bu farklılığın yapılan Post Hoc Testi sonucuna göre, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam mesleki bağlılık düzeyi farklılığının 18-28 yaş grubunun duygusal ve normatif bağlılık türlerinin 29-38 yaş arasında bulunan üyelerden daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin yaşlarına göre toplam mesleki bağlılık boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Yaşa göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımdan gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -8-

numaralı hipotezimizi kısmen desteklememektedir. Hipotez -8- kısmen red edilmiştir.

**Tablo 4.17. Cinsiyete Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi**

Mesleki Bağlılık Boyutları	Cinsiyet				Anova Testi	
	Kadın (n=181)		Erkek (n=24)		F	P
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
<b>Duygusal Bağlılık</b>	2.994	.6101	3.385	.5804	8.796	.003
<b>Devam Bağlılığı</b>	3.425	1.0348	3.177	1.0228	1.224	.270
<b>Normatif Bağlılık</b>	3.138	.9984	3.156	.7547	.007	.932
<b>Mesleki Bağlılık Toplamı</b>	3.186	.6362	3.240	.5026	.157	.692

Araştırmaya katılan üyelerin cinsiyete göre duygusal, devam, normatif boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde Tablo 4.17'deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.17.'de görüldüğü gibi toplam mesleki bağlılık boyutu için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyi için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Cinsiyete göre önem derecelerine bakıldığında, farklılığın duygusal bağlılığın bayanlarda önem derecesinin düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan üyelerin cinsiyetlerine göre toplam mesleki bağlılık boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Cinsiyetlerine göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımdan gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -9- numaralı hipotezimizi kısmen desteklemektedir. Hipotez -9- kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.18. Medeni Duruma Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi**

Mesleki Bağlılık Boyutları	Medeni Durumu				Anova Testi	
	Evli (n=141)		Bekar (n=64)		F	P
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
<b>Duygusal Bağlılık</b>	3.016	.6154	3.094	.6260	.696	.405
<b>Devam Bağlılığı</b>	3.424	1.0133	3.336	1.0840	.316	.574
<b>Normatif Bağlılık</b>	3.073	.9466	3.289	1.0160	2.196	.140
<b>Mesleki Bağlılık Toplamı</b>	3.171	.6096	3.240	.6483	.538	.464

Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumlarına göre duygusal, devam, normatif bağlılık boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde Tablo 4.18'deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.18. incelendiğinde tüm mesleki bağlılık düzeyleri için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumlarına göre toplam mesleki bağlılık boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Medeni durumuna göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımdan gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -10- numaralı hipotezimizi desteklemektedir. Hipotez -10- kabul edilmiştir.

**Tablo 4.19. Eğitim Durumuna Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi**

Mesleki Bağlılık Boyutları	Eğitim Durumu								Anova Testi	
	SML (n=52)		ÖL (n=68)		Lisans (n=76)		Lisansüstü (n=9)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS	Ort.	S.S.		
Duygusal Bağlılık	3.067	.5538	2.993	.5664	3.076	.7257	2.944	.3486	.319	.811
Devam Bağlılığı	3.264	1.1019	3.485	.9580	3.454	1.0675	3.000	.8750	.969	.408
Normatif Bağlılık	2.971	.9810	3.143	.8781	3.326	1.0312	2.528	.7546	2.707	.046
Mesleki Bağlılık Toplamı	3.101	.5439	3.207	.5993	3.285	.6906	2.824	.4299	2.038	.110

Araştırmaya katılan üyelerin eğitim durumlarına göre duygusal, devam, normatif bağlılık boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde Tablo 4.19.'daki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.19. incelendiğinde, toplam mesleki bağlılık düzeyine bakıldığında anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ). Normatif bağlılık düzeyi için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Bu farklılığın nedenini tespit edebilmek için Post Hoc Testi analizi yapılmıştır. Bu analize göre, lisans



mezunu üyelerin normatif bağlılığı, sağlık meslek lisesi ve lisansüstü üyelerden daha yüksek bulunmasından kaynaklanmaktadır (  $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin eğitim durumlarına göre toplam mesleki bağlılık boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Eğitim durumlarına göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -11- numaralı hipotezimizi kısmen desteklemektedir. Hipotez -11- kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.20. Kıdeme Göre Mesleki Bağlılık Düzeyi**

Mesleki Bağlılık Boyutları	Kıdem								Anova	
	1-5 yıl (n=74)		6-10 yıl (n=45)		11-15 yıl (n=38)		16 ve üzeri (n=48)		Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS	Ort.	S.S.	F	p
Duygusal Bağlılık	3.176	.6286	3.039	.6866	2.868	.5657	2.969	.5424	2.426	.067
Devam Bağlılığı	3.416	1.0577	3.439	1.0241	3.197	.9935	3.484	1.0498	.615	.606
Normatif Bağlılık	3.372	1.0197	3.056	.9956	2.809	.8042	3.125	.9297	3.079	.029
Mesleki Bağlılık Toplamı	3.321	.6307	3.178	.5835	2.958	.5598	3.193	.6490	2.945	.034

Araştırmaya katılan üyelerin mesleki kıdemlerine göre duygusal, devam, normatif boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde Tablo 4.20’deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.20’ de görüldüğü gibi normatif ve toplam mesleki bağlılık düzeyi için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Normatif ve toplam mesleki boyutlarında oluşan farklılığın nedeni yapılan Post Hoc Testi analizine göre; 1-5 yıl kıdemli üyelerin normatif bağlılık düzeyi 11-15 yıl kıdemli üyelerden daha yüksek çıkmasından kaynaklanmaktadır ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin kıdemlerine göre toplam mesleki bağlılık boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Kıdemlerine göre toplam mesleki bağlılık boyutlarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur”

şeklindeki -12- numaralı hipotezimizi kısmen desteklememektedir. Hipotez -12- kısmen red edilmiştir.

#### 4.4.5. Bireysel Kariyer Planlaması Belirlemeye Yönelik Bulgular

Bireysel kariyer planlaması belirlemek amacıyla; ilk olarak bireysel kariyer planlaması basamaklarının önem dereceleri belirlenmektedir. Daha sonra üyelerin bazı demografik özellikleri ile mesleki bağlılık boyutları karşılaştırılarak analiz edilmektedir.

**Tablo 4.21. Bireysel Kariyer Planlaması Basamaklarının Önem Dereceleri**

<b>Bireysel Kariyer Planlaması Basamaklarının Belirlenmesi</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Bireyin Kendini Değerlendirmesi</b>	4.26	.6634
<b>Bireysel Fırsatların Tanımlanması</b>	3.20	.8915
<b>Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi</b>	3.52	.8574
<b>Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması</b>	3.64	.8741
<b>BKP Toplamı</b>	3.65	.6802

Tablo 4.2. incelendiğinde, bireysel kariyer planlaması basamaklarının önem derecelerinin ortalamaları sırasıyla; bireyin kendini değerlendirme (4.26), bireysel kariyer planının oluşturulması (3.64), bireysel hedeflerin belirlenmesi (3.52), bireysel fırsatların tanımlanması (3.20) şeklindedir. Önem derecelerine bakıldığında üyelerin hemşirelerin bireysel kariyer planına önem verdikleri görülmektedir. Fakat önem sırasına bakıldığında en düşük önemde fırsatların tanımlanması görülmektedir. Bu da hemşirelerin kendilerini değerlendirdikleri, kariyer planı oluşturdukları fakat kariyer planlamadaki fırsatların yetersizliği gibi durumlarla karşılaştıkları düşünülmektedir.

**Tablo 4.22. Çalışılan Kuruma Göre Bireysel Kariyer Planlaması**

Bireysel Kariyer Planlaması Basamakları	Kurum				Anova Testi	
	N.E.Ü. Meram Tıp Fak.(n=150)		S.Ü. Tıp Fak.(n=55)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
<b>Bireyin Kendini Değerlendirmesi</b>	4.195	.7017	4.450	.5055	6.095	.014
<b>Bireysel Fırsatların Tanımlanması</b>	3.017	.8067	3.691	.9316	25.822	.000
<b>Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi</b>	3.378	.8448	3.909	.7733	16.600	.000
<b>Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması</b>	3.500	.8897	4.003	.7169	14.189	.000
<b>Bireysel Kariyer Planlaması Toplamı</b>	3.522	.6604	4.013	.6043	23.231	.000

Araştırmaya katılan üyelerin çalıştıkları kuruma göre bireyin kendini değerlendirme, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde Tablo 4.22’deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.22’de görüldüğü gibi tüm basamaklar için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Bu farklılığın hemşirelerin kariyer planlamaya önem verdikleri fakat kariyer planlamada yetersizlikler ve eksikliklerle karşılaştıklarına işaret ettiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan üyelerin çalıştıkları kuruma göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Çalışılan kuruma göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -13- numaralı hipotezimizi desteklememektedir. Hipotez -13- red edilmiştir.

**Tablo 4.23. Yaşa Göre Bireysel Kariyer Planlaması**

Bireysel Kariyer Planlaması Basamakları	Yaş						Anova Testi	
	18-28 (n=86)		29-38 (n=83)		39-48 (n=36)		F	p
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS		
Bireyin Kendini Değerlendirmesi	4.343	.6452	4.265	.6922	4.069	.6142	2.183	.115
Bireysel Fırsatların Tanımlanması	3.593	.8420	2.916	.8880	2.903	.6332	16.844	.000
Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi	3.756	.8098	3.428	.8315	3.174	.8901	7.068	.001
Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması	3.903	.7676	3.474	.8682	3.366	.9717	7.628	.001
Bireysel Kariyer Planlaması Toplamı	3.899	.6448	3.521	.6571	3.378	.6384	11.135	.000

Araştırmaya katılan üyelerin yaşa göre bireyin kendini değerlendirme, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde Tablo 4.23'deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.23'de görüldüğü gibi bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamakları için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Bu farklılığın nedeni ise yapılan Post Hoc Testi analizi sonucuna göre; 18-28 yaş grubundaki üyelerin bireysel kariyer planlamalarının 29-38 ve 39-48 yaş grubunda bulunan üyelerden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin yaşa göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için istatistiksel bakımdan anlamlılığı "Yaşa göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur" şeklindeki -14- numaralı hipotezimizi kısmen desteklememektedir. Hipotez -14- kısmen red edilmiştir.

**Tablo 4.24. Cinsiyete Göre Bireysel Kariyer Planlaması**

Bireysel Kariyer Planlaması	Cinsiyet				Anova Testi	
	Kadın (n=181)		Erkek (n=24)			
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	F	P
<b>Bireyin Kendini Değerlendirmesi</b>	4.250	.6775	4.365	.5466	.631	.428
<b>Bireysel Fırsatların Tanımlanması</b>	3.173	.8832	3.385	.9498	1.208	.273
<b>Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi</b>	3.503	.8624	3.656	.8236	.678	.411
<b>Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması</b>	3.602	.8804	3.882	.7993	2.183	.141
<b>Bireysel Kariyer Planlaması Toplamı</b>	3.632	.6869	3.822	.6152	1.661	.199

Araştırmaya katılan üyelerin cinsiyete göre bireyin kendini değerlendirme, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde, Tablo 4.24’deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.24’de görüldüğü gibi tüm bireysel kariyer planlama basamakları için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur ( $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin cinsiyetlerine göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Cinsiyete göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur” şeklindeki -15- numaralı hipotezimizi desteklemektedir. Hipotez -15- kabul edilmiştir.

**Tablo 4.25. Medeni Duruma Göre Bireysel Kariyer Planlaması**

Bireysel Kariyer Planlaması Basamakları	Medeni Durumu				Anova Testi	
	Evli (n=141)		Bekar (n=64)		F	P
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.		
<b>Bireyin Kendini Değerlendirmesi</b>	4.215	.6286	4.371	.7278	2.469	.118
<b>Bireysel Fırsatların Tanımlanması</b>	3.115	.9085	3.379	.8309	3.905	.049
<b>Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi</b>	3.502	.8683	3.563	.8381	.220	.640
<b>Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması</b>	3.612	.9029	3.685	.8117	.303	.583
<b>Bireysel Kariyer Planlaması Toplamı</b>	3.611	.6732	3.749	.6911	1.829	.178

Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumlarına göre bireyin kendini değerlendirme, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde Tablo 4.25’deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.25’de görüldüğü gibi bireysel fırsatların tanımlanması basamağı için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Hemşirelerin bireysel kariyer planının oluşturulması sürecinde bireysel kariyer fırsatları yeterince tanımlanmadığı görülmektedir. Toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesine bakıldığında istatistiksel anlamda fark yoktur ( $p > 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumuna göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için istatistiksel bakımdan anlamlılığı “Medeni duruma göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur“ şeklindeki -16- numaralı hipotezimizi kısmen desteklemektedir. Hipotez -16- kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.26. Eğitim Durumuna Göre Bireysel Kariyer Planlaması**

Bireysel Kariyer Planlaması Basamakları	Eğitim Durumu								Anova Testi	
	SML (n=52)		ÖL (n=68)		Lisans (n= 76)		Lisansüstü (n=9)		F	P
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS	Ort.	S.S.		
<b>Bireyin Kendini Değerlendirmesi</b>	4.269	.7731	4.132	.5992	4.359	.6472	4.417	.4677	1.581	.195
<b>Bireysel Fırsatların Tanımlanması</b>	3.144	.9781	2.930	.7135	3.484	.9250	3.111	.6859	5.017	.002
<b>Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi</b>	3.582	.8838	3.298	.8598	3.681	.8472	3.500	.3953	2.564	.050
<b>Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması</b>	3.679	.9270	3.387	.9306	3.838	.7630	3.537	.5996	3.380	.019
<b>Bireysel Kariyer Planlaması Toplamı</b>	3.669	.7791	3.437	.6051	3.840	.6563	3.641	.3040	4.429	.005

Araştırmaya katılan üyelerin eğitim durumlarına göre bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde Tablo 4.26'daki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.26' da görüldüğü gibi bireysel hedeflerin belirlenmesi, bireysel fırsatların tanımlanması ve bireysel kariyer planının oluşturulması ve toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Bu farklılığın nedeni yapılan Post Hoc Testi analizine göre; lisans mezunu üyelerin kariyer planlaması, ön lisans mezunu üyelerden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan üyelerin eğitim durumlarına göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için istatistiksel bakımdan anlamlılığı "Eğitim durumlarına göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımından gruplar arasında fark yoktur" şeklindeki -17- numaralı hipotezimizi kısmen desteklememektedir. Hipotez -17- kısmen red edilmiştir.

**Tablo 4.27. Kıdeme Göre Bireysel Kariyer Planlaması**

Bireysel Kariyer Planlaması	Kıdem								Anova	
	1-5 yıl (n=74)		6-10 yıl (n=45)		11-15 yıl (n=38)		16 ve üzeri (n=48)		Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	SS	Ort.	S.S.	F	p
<b>Bireyin Kendini Değerlendirmesi</b>	4.355	.6477	4.294	.7468	4.197	.6832	4.146	.5808	1.131	.338
<b>Bireysel Fırsatların Tanımlanması</b>	3.611	.8089	3.322	1.0344	2.625	.7392	2.896	.5988	15.341	.000
<b>Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi</b>	3.797	.7513	3.533	.9923	3.309	.7808	3.250	.8251	5.244	.002
<b>Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması</b>	3.887	.7039	3.659	1.0138	3.469	.8364	3.354	.9113	4.382	.005
<b>Bireysel Kariyer Planlaması Toplamı</b>	3.913	.5877	3.702	.8367	3.400	.6063	3.411	.5543	8.233	.000

Araştırmaya katılan üyelerin kıdemine göre bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde, Tablo 4.27'deki sonuçlar Friedman tek yönlü Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Tablo 4.27'de görüldüğü gibi bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi, bireysel kariyer planının oluşturulması ve toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Bu farklılığın nedeni yapılan Post Hoc Testi analizine göre; 1-5 yıl kıdemli üyelerin kariyer planlaması 11-15 yıl ve 16 yıl üzeri kıdemli üyelere daha yüksek çıkmasından kaynaklanmaktadır ( $p < 0.05$ ). Çalışma yılı arttıkça planlamaya verilen önemin daha az olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan üyelerin kıdeme göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için istatistiksel bakımdan anlamlılığı "Kıdeme göre toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi bakımdan gruplar



arasında fark yoktur“ şeklindeki -18- numaralı hipotezimizi kısmen desteklememektedir. Hipotez -18- kısmen red edilmiştir.

#### 4.4.6. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisinin Bireysel Kariyer Planlaması ile İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Araştırma, psikolojik sermayenin ve mesleğe bağlılık ilişkisinin kariyer planlaması ile ilişkilerinin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaçla değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 4.28. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisinin Bireysel Kariyer Planlaması ile İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Özyeterlilik</b>	1								
<b>Umut</b>	.599**	1							
<b>Dayanıklılık</b>	.378**	.401**	1						
<b>İyimserlik</b>	.229**	.393**	.238**	1					
<b>P.S.T.</b>	.750**	.837**	.651**	.668**	1				
<b>Duy.Bağ</b>	.069	.142*	.101	.253**	.200**	1			
<b>Dev.Bağ</b>	.019	.036	.229**	.137	.137	.132	1		
<b>Norm.Bağ</b>	.130	.346**	.176*	.344**	.353**	.285**	.282**	1	
<b>M.B.T.</b>	.101	.247**	.252**	.339**	.326**	.554**	.746**	.772**	1
<b>BKPT</b>	.402**	.611**	.338**	.442**	.626**	.366**	.097	.421**	.395**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). (çift yönlü)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). (çift yönlü)

Tablo 4.28. incelendiğinde; psikolojik sermayenin mesleki bağlılık ile arasında pozitif ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r= 0.326$ ,  $p< 0.01$ ). Psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik boyutunun, mesleki bağlılık boyutlarının her biri (duygusal, devam, normatif) ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p> 0.01$ ). Umut boyutu yalnızca normatif bağlılık ile pozitif ve zayıf bir ilişki içerisindedir ( $r= .346$ ,  $p< 0.01$ ). Dayanıklılık boyutu yalnızca devam bağlılık ile pozitif ve çok zayıf bir ilişki içerisindedir ( $r= .229$ ,  $p< 0.01$ ). İyimserlik boyutu ise duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ve zayıf bir ilişki içerisindedir ( $r= 0.253$ ,  $r= 0.344$ ,  $p< 0.01$ ).

Tablo 4.28. incelendiğinde, psikolojik sermaye toplamının bireysel kariyer planlama basamakları toplamı ile arasında pozitif ve orta bir ilişki tespit edilmiştir

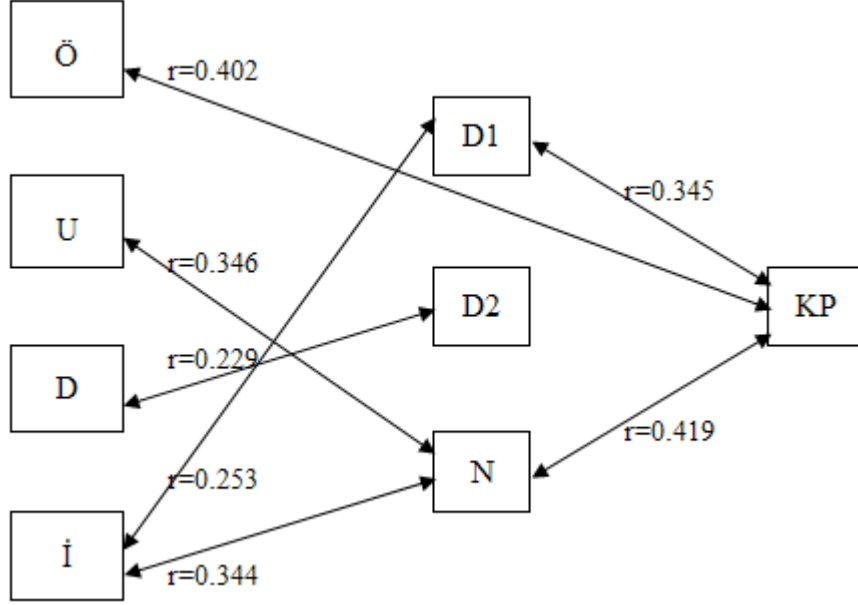
( $r = 0.626$ ,  $p < 0.01$ ). Psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının kariyer planlama basamakları toplamı ile arasında pozitif ve orta bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0.402$ ,  $r = 611$ ,  $r = 338$ ,  $r = 442$ ,  $p < 0.01$ ).

Tablo 4.28. incelendiğinde, mesleki bağlılık boyutları toplamının kariyer planlama basamakları toplamı ile arasında pozitif ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = 0.395$ ,  $p < 0.01$ ). Fakat devam bağlılığının kariyer planlama ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p > 0.01$ ). Duygusal bağlılığın kariyer planlama ile pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0.366$ ,  $p < 0.01$ ). Normatif bağlılığın ise kariyer planlama ile pozitif ve orta bir ilişki bulunmaktadır ( $r = 0.421$ ,  $p < 0.01$ ).

#### **4.4.7. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi**

Araştırma kapsamında değişkenler arasında ilişkiyi açıklamak için korelasyon analizi uygulaması sonucunda bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre, psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik), mesleki bağlılık boyutları (duygusal, devam, normatif) ve bireysel kariyer planlama basamakları çerçevesinde birbirleriyle ilişkilerini belirlemek amacıyla bir model geliştirilmiştir. Şekil 4.2’de psikolojik sermaye ve mesleki bağlılık ilişkisine kariyer planlamasının ilişkilerinin belirlenmesine yönelik bir model önerisi sunulmaktadır.

**Şekil 4.2. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişisine Kariyer Planlamasının İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi**



Şekil 4.2. incelendiğinde; araştırmanın modelini açıklamak için korelasyon analizinin yüzde ifadeleri kullanılmaktadır. Modelde görüldüğü gibi; üyelerin psikolojik sermaye boyutlarından umut düzeyinin değişiminin (U) % 12'si normatif bağlılık ile açıklanmaktadır. Psikolojik sermaye boyutlarından dayanıklılık düzeyinin (D) değişiminin % 5' i devam bağlılığı açıklanmaktadır. Yine üyelerin psikolojik sermaye boyutlarından iyimserlik düzeyinin (İ) değişiminin % 6'sı duygusal bağlılık (D1) ile % 12'si normatif bağlılık (N) ile açıklanmaktadır. Üyelerin özyeterlilik düzeyinin (Ö) mesleki bağlılık boyutları ile ilişkisi bulunamamıştır. Fakat özyeterlilik boyutu (Ö) değişiminin % 16'sı kariyer planlamayla açıklanmaktadır.

Şekil 4.2' deki model incelendiğinde; üyelerin mesleki bağlılıklarının kariyer planlaması ile ilişkisine bakıldığında ise devam bağlılığının (D2) kariyer planlamaya (KP) etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık değişiminin (D1) % 11'i kariyer planlamayla açıklanmaktadır. Normatif bağlılık değişiminin (N) ise % 18'i kariyer planlamayla açıklanmaktadır.

#### 4.4.8. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılığın Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi ve Bir Model Önerisi

Araştırmanın bu aşamasında, psikolojik sermayenin ve mesleğe bağlılığın kariyer planlaması üzerinde etkisinin olup olmadığı tek değişkenli doğrusal regresyon analiziyle araştırılmıştır. Regresyon Analizi sonucuna göre ise bir model önerisi sunulmuştur. Tablo 4.29’ da analiz sonuçları yer almaktadır.

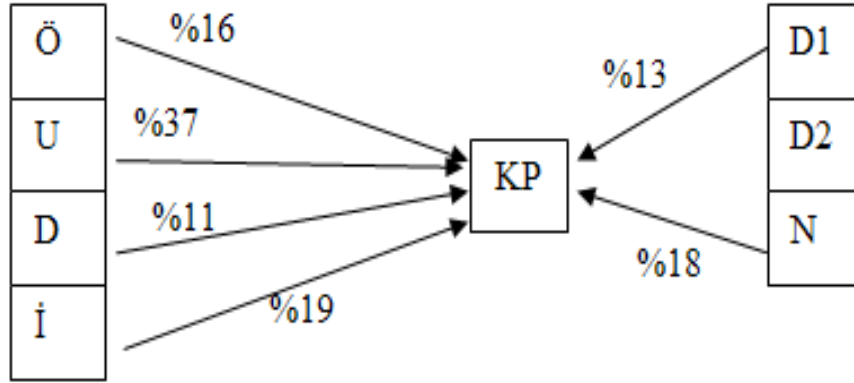
**Tablo 4.29. Tek Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>R2</b>	<b>B</b>	<b>Std.Hata</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>B</b>	<b>F</b>
<b>Özyeterlilik</b>	.162	.436	.070	6.259	.000	.402	39.170
<b>Umut</b>	.374	.584	.053	11.010	.000	.611	121.220
<b>Dayanıklılık</b>	.114	.427	.083	5.121	.000	.338	26.229
<b>İyimserlik</b>	.195	.422	.060	7.022	.000	.442	49.308
<b>P.S.T.</b>	.392	.899	.079	11.436	.000	.626	130.778
<b>Duy.Bağ</b>	.134	.403	.072	5.610	.000	.366	31.471
<b>Dev.Bağ</b>	.009	.064	.046	1.383	.168	.097	1.912
<b>Norm.Bağ</b>	.177	.295	.045	6.612	.000	.421	43.725
<b>M.B.T.</b>	.156	.432	.071	6.119	.000	.395	37.437

**Bağımlı Değişken;** Kariyer Planlaması

Şekil 4.3’de regresyon analizi sonucuna göre bir model önerisi sunulmuştur.

**Şekil 4.3. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişisine Kariyer Planlamasının Etkisine Yönelik Bir Model Önerisi**



Tablo 4.29. ve Şekil 4.3. incelendiğinde; psikolojik sermayenin, kariyer planlamasının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Kariyer planlamasının %39'u psikolojik sermaye tarafından açıklanmaktadır. Benzer şekilde kariyer planlamasının %16'sı özyeterlilik, %37'si umut, %11'i dayanıklılık, %19'u iyimserlik tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.29. ve Şekil 4.3. incelendiğinde; mesleğe bağlılığın kariyer planlamasının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Kariyer planlamasının %15,6'sı mesleğe bağlılık tarafından açıklanmaktadır. Devam bağlılığın kariyer planlaması ile ilişkisi tespit edilememiştir. Fakat, kariyer planlamasının % 13,4'ü duygusal bağlılık ile %17,7'si ise normatif bağlılık tarafından açıklanmaktadır.

#### 4.4.9. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Sağlık kuruluşları arasında yaşanan rekabet ve bilinçli hasta profilinden kaynaklanan iyi hizmet alma beklentisi bu kuruluşları ve çalışanlarını daha iyi hizmet vermeye yöneltmektedir. Sağlık kuruluşlarının vazgeçilmez üyesi olan hemşirelik mesleği de, bünyesinde, yüksek düzeyde uzmanlık, özerklik, mesleğe bağlılık, meslekle özdeşleşme ve etik ilke ve standartlara sahip bireyleri bulundurmaktadır. Dolayısıyla pozitif psikoloji, verimlilik ve performansın artışı bu bireylerin bireysel gelişimine daha fazla önem verilmesi gerektiği görüşündedir. Bu bakımdan hemşirelerin çalışma hayatında daha mutlu, umutlu ve iyimser oldukları takdirde sağlık kurumlarına ve sağlık politikalarına katkı sağlayacakları beklenmektedir. Hatta çalışma yaşamında mutlu ve umutlu olan hemşire grubunun mesleğinin gereklerini yerine getirirken daha nitelikli ve kaliteli bir şekilde hizmet verecekleri düşünülmektedir. Mesleğini severek ve isteyerek yapan üyelerin de mesleki gelişimlerini sağlamak adına bireysel kariyer planlamalarını yapmaktadırlar.

Araştırma bulguları incelendiğinde; hemşirelerin psikolojik sermayeleri ile mesleki bağlılık arasında pozitif ilişkisi bulunmuştur. Hemşirelerin psikolojik sermaye ve mesleki bağlılıklarının, kariyer planlaması oluşturulması sürecine etkisi saptanmıştır. Bu doğrultuda konuya ilişkin araştırma bulguları ışığında genel değerlendirmeler yapılabilir.

1. Araştırma bulguları incelendiğinde; cinsiyet gruplarına göre, erkek hemşirelerin hemşirelik mesleğine dahil olması (2007 Hemşirelik Yönetmeliği) yeni tarihli olması nedeniyle, bayan hemşire sayısı, erkek hemşire sayısından daha fazla bulunmuştur. Yaş gruplarına bakıldığında, 49-58 yaş arasında hemşire olmadığı görülmektedir. Yoğun ve stresli bir meslek olması nedeniyle yaş ya da süresi dolan hemşirelerin hemen emekliye ayrıldıkları düşünülmektedir. En fazla oranın ise 18-48 yaş grubu arasında olduğu ve bunun da genç hemşirenin veya yeni işe başlayan hemşirelerin oranın daha fazla olmasından kaynaklanabilmektedir. Kıdeme bakıldığında, 1-5 yıllık hemşire grubunun fazla olması bu durumu doğrulamaktadır. Bunu takiben 16 yıl üstü hemşire grubu ise ikinci sırada yer almaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde ise, lisans mezunu ve ön lisans mezunu hemşirelerin oranın

daha fazla olduğu fakat buna rağmen lisanüstü eğitime çok önem vermedikleri düşünülmektedir. Grubun medeni durumları incelendiğinde ise, evli hemşirelerin oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

2. Hemşire grubunun psikolojik sermaye boyutlarına göre önem dereceleri incelendiğinde; hemşirelerin psikolojik sermaye boyutlarına önem verdikleri görülmektedir. Bunun sırasıyla özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları izlenmektedir. Hemşirelerin özyeterlilik algıları (bilgi, beceri ve yeterlilik düzeyleri) düzeylerini yeterli olarak gördükleri fakat mesleklerinde dayanıklılık ve iyimserlik algılarının çok yeterli olmadığı görülmektedir. Bu durum hemşire grubunun sağlık politikalarından ve kurum politikalarından kaynaklanan meslekleri ile ilgili geleceğe bakış açılarından ve mesleki çalışma zorluklarından kaynaklanabilmektedir.

3. Kurumlara göre psikolojik sermaye boyutlarının önem dereceleri ise Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi hemşire grubunun psikolojik sermaye boyutlarının önem derecesi, N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi hemşire grubuna göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin yeni hizmet vermeye başlamış bir hastane olması (Şubat 2009) ve genç hemşire grubunun oranının daha yüksek olmasından kaynaklanabilmektedir. Mesleğe yeni başlayan hemşire grubunun mesleğinde daha idealist olması, geleceğe daha umutlu ve iyimser bir bakış açısı sergilemesinden kaynaklanabilmektedir. Erkuş ve Fındıklı (2010), araştırmasında da bireylerin özyeterlilik düzeyi en yüksek çıkmıştır. Bunu takiben iyimserlik, umut ve dayanıklılık boyutları izlenmektedir.

4. Elde edilen bulgular ışığı altında yaşa göre hemşirelerin psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde; yaşa göre toplam psikolojik sermaye düzeylerinde bir fark olmadığı görülmektedir. Fakat boyutlara tek tek bakıldığında ise, umut ve iyimserlik boyutlarında bir farklılık bulunmuştur. Önem derecelerinin yaşa göre sıralamasında, özyeterlilik boyutuna önemin en fazla 39-48 yaş grubunda, umut boyutuna ve dayanıklılık boyutuna önemin en fazla 18-28 yaş grubunda, iyimserlik boyutuna önemin en fazla 18-28 yaş ve 39-48 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Hemşirelerin bilgi, beceri, deneyimlerinin arttıkça kendilerine olan güvenleri ve

özyeterliliklerinin de arttığı düşünülmektedir. Umut ve iyimserlik boyutundaki farklılığın nedeni iyimserlik ve umut boyutlarının 18-28 yaş grubunun diğer gruplara göre oranın daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, bu grubun geleceğe daha pozitif bakan bir grup olma özelliğinden kaynaklanabilmektedir. Yani çalışma yılı ilerledikçe, iyimserlik ve umut boyutlarının azaldığı düşünülmektedir.

5. Cinsiyete göre hemşirelerin psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde gruplar arasında bir fark bulunamamıştır. Önem derecelerinde ise, özyeterlilik boyutunun erkeklerde daha fazla etkin olduğu; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının bayanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir.

6. Medeni durumlarına göre hemşirelerin psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde gruplar arasında bir fark bulunamamıştır. Evli veya bekar olma durumu, hemşire grubunun psikolojik sermaye düzeylerini etkilemediği düşünülmektedir.

7. Eğitim durumlarına göre hemşirelerin toplam psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde gruplar arasında bir fark bulunamamıştır. Önem dereceleri incelendiğinde ise, ön lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip hemşirelerin psikolojik sermayeleri daha yüksek bulunmuştur.

8. Kıdemlerine göre hemşirelerin toplam psikolojik sermaye düzeyleri incelendiğinde gruplar arasında bir fark bulunamamıştır. Fakat kıdemlerine göre hemşirelerin iyimserlik boyutunda bir fark bulunmuştur. Bu farklılığın nedeni ise 1-5 yıl kıdemli hemşire grubunun önem derecesinin diğer gruplardan daha yüksek olma özelliğinden kaynaklanabilmektedir.

9. Araştırma grubunun mesleki bağlılık boyutlarının önem dereceleri incelendiğinde sırasıyla; devam bağlılık, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutları izlenmektedir. Hemşirelerin devam bağlılık düzeyi, diğer boyutlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Hemşirelerin bağlılık düzeyi ekonomik nedenlere dayandırılabilir. Bu durum mesleklerde çok istenen bir bağlılık düzeyi değildir. Mesleki üyelerin mesleklerinin gereklerini isteyerek ve severek yapmaları daha önem arz etmektedir.



10. Araştırma grubunun çalıştığı kuruma göre mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde, duygusal bağlılık ve toplam mesleki bağlılık için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılığın nedeni hemşire grubunun duygusal bağlılığa diğer bağlılık türlerinden daha az oranda önem verdikleri düşünülmektedir. Bu konudaki önem derecesi incelendiğinde; Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışan hemşire grubunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılık önem derecesi N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi hemşire grubuna göre daha yüksek çıkmıştır. N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi'nde duygusal bağlılığın önem derecesi diğer gruba oranla daha düşük çıkmıştır. Devam bağlılığı incelendiğinde ise, N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi'nde devam bağlılık önem derecesi daha yüksektir. Bu da N.E.Ü. Meram Tıp Fakültesi hemşire grubunun ekonomik ve kıdem gibi devam bağlılık kriterlerine daha fazla önem verdikleri düşünülmektedir.

11. Araştırmaya katılan üyelerin yaşa göre duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam mesleki bağlılık düzeyi için gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılığın nedeni 18-28 yaş grubu hemşirelerin bağlılık seviyeleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bulunmuştur. Yaş ilerledikçe ve meslekte çalışma yılı arttıkça hemşirelerin bağlılık seviyelerinin de azaldığı düşünülmektedir.

12. Araştırmaya katılan üyelerin cinsiyete göre duygusal, devam, normatif bağlılık boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde; toplam mesleki bağlılık boyutu için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Pai vd. (2012), mesleki bağlılık ile cinsiyet arasında farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Mesleki bağlılık boyutları incelendiğinde ise, duygusal bağlılık düzeyi için gruplar arasında bir fark bulunmuştur. Bayan hemşire grubunun duygusal bağlılığı düşük çıkmıştır. Cinsiyet açısından bu farklılığın nedeni olarak da hemşirelerin mesleğe bakış açısı ile ilgili olabilmektedir. Kaldenberg vd. (1995) araştırmada, mesleki duygusal bağlılığın, erkeklerin bayanlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

13. Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumlarına göre duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde; tüm

mesleki bağlılık düzeyleri için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Devam bağlılığı önem derecesi evli gruplarda daha yüksektir. Bu durum da evli olmanın getirdiği ekonomik nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Pai vd. (2012), evlilerin mesleki bağlılığını daha yüksek bulunmuştur.

14. Araştırmaya katılan üyelerin eğitim durumlarına göre duygusal, devam, normatif bağlılık boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde; toplam mesleki bağlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat normatif bağlılık düzeyi için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans ve lisans mezunu hemşirelerin bağlılık düzeyleri için önem dereceleri diğer gruplara göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni ise üniversite eğitimi görmüş bireylerin, kendi bilişsel ve entellektüel donanımlarına dayanarak seçme şanslarının daha fazla olduğuna inandıkları yönünde bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Lisanüstü hemşirelik, 2007 Hemşirelik Yönetmeliği çerçevesinde bazı statüler kazandırmakta - uzman hemşire olma anlamında- ve yeni ele alınan bir olgudur. Lisanüstü hemşireliğine verilen önemin -kariyer planlaması açısından etkisini- yıllar itibariyle artması beklenmektedir.

15. Araştırmaya katılan üyelerin mesleki kıdemlerine göre duygusal, devam, normatif bağlılık boyutlarını içeren mesleki bağlılık düzeyleri incelendiğinde; toplam mesleki bağlılık düzeyi ve normatif bağlılık düzeyi için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Meyer vd. (1993), kıdem bağlılığın her üç boyutu ile düşük de olsa pozitif bir ilişkisi içerisinde olduğunu söylemektedir. Ingersoll vd. (2002: 250), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin 1-5 yıl içindeki mesleki ayrılma-kalma niyetleri incelenmiştir. Bunun sonucunda gelecekte hasta bakımı ile ilgili ciddi ilgilenişler olması gerektiğine vurgu yaparak bireysel ve örgütsel özelliklerin iş tatmini ve bağlılıkları olumsuz etkilediği ve gelecek beş yıl içinde hemşirelerin meslekten ayrılma eğiliminde olduğu bulunmuştur. Bu bulgular ışığında mesleki kıdem arttıkça bağlılık düzeyinin de azaldığı düşünülmektedir.

Kıdem arttıkça bağlılık seviyesinin azalması çeşitli nedenlerle ilişkilendirilebilir. Orgun (2009), aday hemşirelerin çoğunluğunun hemşirelik mesleğini isteyerek seçtiği, hemşirelik mesleğini sevdiği ve kendi akademik

başarılarını iyi düzeyde algıladıkları saptanmıştır. Yani, hemşireler mesleğe girdiklerinde duygusal bağlılıkları güçlü olmakta fakat çeşitli nedenlerden dolayı bu bağlılık seviyesinin yıllar itibariyle düştüğü, emeklilik aşamasına yakın yıllarda bağlılık seviyesinin tekrar güçlenebildiği söylenebilmektedir. Bu bağlamda, hemşirelik mesleğine giriş aşamasında iken -öğrencilik aşamasında iken- meslek hakkındaki bilgi düzeyinin geliştirilmesi ve bireylere mesleki testlerin uygulanması önem arz etmektedir. Keski ve Karadağ (2009) 'ın araştırmasında, son sınıf hemşirelik öğrencilerinin hemşirelik süreci hakkındaki bilgi düzeyleri istenilen düzeyde olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Marsland (2004: 55), hemşirelerin (diploma öncesi) niteliklerinin belirlenmesi için mesleğe yönlendirme ile ilgili bazı test çalışmaları yapılmasından bahsedilmiştir.

16. Araştırma grubunun bireysel kariyer planlaması basamaklarının önem derecelerinin sırasıyla; bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel kariyer planının oluşturulması, bireysel hedeflerin belirlenmesi, bireysel fırsatların tanımlanması şeklindedir. Önem dereceleri incelendiğinde, araştırma grubu üyesi hemşirelerin bireysel planlama yaparken kendilerini değerlendirdikleri ve bir kariyer planı oluşturulmasına önem verdikleri fakat bu konuda sunulan fırsatların eksikliği ve yetersizliğinin olduğu düşünülmektedir. Kariyer fırsatlarındaki tanımlamaların eksikliği sağlık, kurum ve mesleki politikalarından kaynaklanabilmektedir.

17. Araştırmaya katılan üyelerin çalıştıkları kuruma göre bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılık kurumlardaki bireysel kariyer planlamasındaki eksikliklerden kaynaklanabilmektedir.

Kurumlar açısından önem dereceleri incelendiğinde; Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi hemşirelerinin diğer üniversite üyelerine oranla bireysel kariyer planlamaya daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu durum, Selçuk Üniversitesi Tıp Fakülte'sinde daha fazla oranda genç, yeni mesleğe başlayan hemşirenin yer almasından kaynaklanabilmektedir. Çünkü, işe yeni başlayan hemşire

grubu her zaman için mesleğinde daha idealisttir. Mesleğe bakış açıları daha farklı olabilmektedir.

18. Araştırmaya katılan üyelerin yaşa göre bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde; bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamakları için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. McCabe (2008: 222) araştırmasında, yaş ile kariyer planlama arasında fark bulunmuştur. Araştırma grubu üyeleri olan hemşirelerin, kendi kariyerlerini değerlendirdikleri fakat bazı fırsatlardan yoksun oldukları için, kariyer planı oluşturamadıkları düşünülmektedir. Mesleğe giriş aşamasında iken, geleceğe ve şimdikiye daha objektif bakan üyelerin zaman ilerledikçe mesleki tükenmişlik, beklentilerinin karşılanmaması, meslekte aradığını bulamama vb. nedenlerden dolayı mesleği bir yükümlülük nedeniyle yapma inancı ile hareket ettikleri düşünülmektedir.

19. Araştırmaya katılan üyelerin cinsiyetlerine göre bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyin incelendiğinde; tüm bireysel kariyer planlama basamakları için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Erkek ya da bayan hemşire grubunun kariyer planlamaya bakış açıları aynı olmaktadır. McCabe (2008), cinsiyet ile kariyer planlama arasında fark bulunamamıştır. Fakat, Pine (2003: 85), kariyer geliştirme konusunda ve cinsiyet algıları üzerine yapılan araştırma da; erkek yöneticilerin, erkek asları tercih ettiği bulunmuştur.

20. Araştırmaya katılan üyelerin medeni durumlarına göre bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde; bir fark bulunamamıştır. Fakat hemşirelerin bireysel kariyer planının oluşturulması sürecinde bireysel kariyer fırsatları yeterince tanımlanmadığı görülmektedir. Bu durum bekar hemşire grubunun bireysel fırsatların

tanımlanmasındaki önem derecesinin yüksek olmasından kaynaklanabilmektedir. Çünkü bekar hemşire grubu, fırsatları daha iyi takip edebilmekte ve iştirak edebilmektedir. Hemşire grubunun çoğunluğunun bayan ve evli olması kariyer planlaması açısından bazı engellerle karşılaşabildikleri düşünülmektedir. Harris (2002), iş aile denge aktivite planları ve evlilik planı arasındaki ilişkiye aracılık eden çoklu rol planlamaya karşı tutumları araştırmasında, kariyer ve cinsiyet çoklu rol içermesi ve bağlılık üzerindeki etkisi nedeniyle evlilik planlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

21. Araştırmaya katılan üyelerin eğitim durumlarına göre bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması basamakları incelendiğinde; bireysel hedeflerin belirlenmesi, bireysel fırsatların tanımlanması ve bireysel kariyer planının oluşturulması ve toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hemşirelikte eğitim durumunun bireysel kariyer planlamayı etkilediği görülmektedir. Lisans mezunu üyelerin kariyer planlamaya verdikleri önemin diğer gruplara oranla daha yüksek olmasından kaynaklanabilmektedir.

22. Araştırmaya katılan üyelerin kıdemine göre bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması basamaklarını içeren bireysel kariyer planının oluşturulması düzeyi incelendiğinde; bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi, bireysel kariyer planının oluşturulması ve toplam bireysel kariyer planlaması basamaklarının belirlenmesi için gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kıdemin, araştırmaya katılan hemşire grubunun bireysel kariyer planlaması sürecini etkilediği görülmektedir. Mesleğin ilk yılları ile mesleğin son yıllarına doğru giden bir etkilenme süreci görülmektedir. Mesleğe yeni başlayan hemşire grubu daha heyecanlı ve idealist olarak işe başladığı fakat yılların hemşirelik mesleğinde bir değişime uğrattığı düşünülmektedir. Çalışma süresi yoğun iş temposu nedeniyle hemşireleri yıpratmış ve sadece rutin işleri yerine getiren bir grup olmaya doğru yönelttiği düşünülmektedir.

23. Araştırma bulguları incelendiğinde; psikolojik sermaye ile mesleğe bağlılık ilişkisinin kariyer planlamasına ilişkilerinin ve etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucuna göre ise bazı sonuçlar bulunmuştur.

Psikolojik sermaye ile mesleki bağlılık ilişkisi incelendiğinde; umut boyutu ile normatif bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Dayanıklılık boyutunun ise devam bağlılık ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Dayanıklılık boyutu ile devam bağlılık arasındaki ilişkide, hemşirelerin önlerine çıkan sorunlarla baş etmesinde onların kıdemlerinin, ekonomik güçlerinin, emeklerinin vb. faktörlerin daha etkin olduğu söylenebilir. İyimserlik boyutunun ise, duygusal ve normatif bağlılık ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur. İyimser bakış açısına sahip hemşirelerin mesleklerini daha istekli yaptıkları ve mesleki hizmetleri konusunda kendilerini daha sorumlu hissettikleri düşünülebilir.

Psikolojik sermayenin kariyer planlamasına etkisi incelendiğinde; psikolojik sermaye boyutlarının her birinin (özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) kariyer planlamaya ilişkisi bulunmuş ve kariyer planlamayı etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik boyutunun, mesleki bağlılık boyutlarından (duygusal, devam ve normatif bağlılık) hiçbiri ile ilişkisi tespit edilememiştir. Özyeterlilik boyutu, üyenin kendi yetkinliklerine olan inancını ifade etmektedir. Hemşirelerin özyeterlilikleri yüksek çıkmasına rağmen mesleğe bağlılık duymadan kendilerinde oluşan özyeterlilik inancı doğrultusunda kariyer planı yaptıkları düşünülmektedir. Rogers vd. (2008: 132) araştırmada, kariyer planlama ve özyeterlilik boyutu arasında pozitif ilişkisi tespit edilmiştir.

Mesleki bağlılığın, kariyer planlamaya etkisi incelendiğinde; bulgulardan da anlaşılacağı üzere hemşirelerin mesleklerine en fazla devam bağlılığı ile bağlandıkları görülmektedir. Fakat, hemşirelerde oluşan devam bağlılık düzeyinin kariyer planlamasına etkisi saptanmamıştır. Hemşirelerin mesleklerine devam bağlılığı duymadan, kariyer planlamalarını yaptıkları anlamına gelmektedir. Meyer vd. (1993) yapmış oldukları çalışma da araştırmayı destekler niteliktedir. Hemşirelerin bu boyutları (duygusal, devamlılık, normatif) aynı anda, farklı

derecelerde yaşayabileceğini savunmaktadırlar. Duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan bireyin mesleğindeki gelişmeleri takip etmekte, devamlılık bağımlılığı yüksek olan bireylerin mesleki gelişmeleri takip etme konusunda az meyilli olduğuna değinmektedir. Hemşire grubunun devam bağıllığını belirleyen nedenler olarak şunlar sıralanabilmektedir. Para kazanmak, başka bir alternatifinin olmaması ve bu meslek için uzun yıllar çalışmış olma gibi nedenler üyelerin kariyerlerini planlamaları üzerinde bir etkiye sahip olmadığı düşünülmektedir. Ancak mesleğini isteyerek, severek icra eden ve mesleğinde sorumluluk, yükümlülük hisseden üyeler kariyer planlama ihtiyacı duyabilmektedirler. Sabuncuoğlu (2007), çalışanlara sağlanan eğitim olanakları ile ilgili algıların işten ayrılma niyeti üzerinde hem doğrudan, hem de duygusal ve normatif bağıllık üzerinden dolaylı etkileri olduğu söylenmektedir. Cohen (2007), Kanada'da hastanede çalışan hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların mesleki eğitim sistemleri ile tutum ve davranışları üzerinde bağıllığın etkisinin olduğu ve bağıllığın bu yolla geliştirilmesi gerektiği söylenmektedir. Weng ve McElroy (2012), Çin'de kariyer geliştirme ve duygusal mesleki bağıllık arasında orta derecede bir ilişki bulunmuştur. Toygar ve Ergün (2012), hemşirelerin kariyer amaçları için; kariyer planlama için eğitim ihtiyacı, kariyer geliştirme için yönetsel düzenlemelerin yapılması, ayrıca yönetsel ve örgütsel desteğe ihtiyaç duyulduğu bulunmuştur. Hall vd. (2004: 17) tarafından hastanede çalışan 144 hemşire üzerinde uygulanan araştırmada, kariyer planlama ve kariyer geliştirme programlarına yönelik memnuniyetin yüksek bağıllık ve düşük seviyede devamsızlık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kurumlarında yeni teknolojilerin hızla değerlendirilmesi, örgütün yapısında, hizmetlerin oluşturulmasında ve karar verme süreçlerinde değişim sağlanabilmesi için yeni olanaklar yaratmaktadır. Çoğu kez bu yeni teknolojiler yeni uygulamaları beraberinde getirmektedirler. Yaşanmakta olan değişimin gereklerini karşılayabilmek için sağlık kurumlarının esnek, uyum sağlayıcı ve devamlı olarak değişim içinde olmaları gerekmektedir. Sağlık kurumları karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmek için bir çaba içine girerek, sorunlarına farklı çözümler aramaktadırlar. Bu çözümlerin sağlanması sürecinde sağlık kurum çalışanlarına büyük görevler düşmektedir. Dolayısıyla, sağlık kurumlarında etkililiği artırmanın yollarından biri, sağlık çalışanlarına verilen önemdir.

Günümüzün en karmaşık işletmeleri konumundaki sağlık kurumlarında sunulan hizmetler, bir yandan tüm çağdaş toplumlarında bireylerine doğuştan elde edilen bir hak olması, gerek bünyesinde yüksek düzeyde uzmanlık, özerklik, mesleğe bağlılık, meslekle özdeşleşme ve etik ilke ve standartlara sahip bireyleri buldurması, diğer yandan da o ülkenin gelişmişlik ve kalkınma düzeyinin tanımlanmasında da kullanılan bir ölçüt konumundadır. Ülkenin gelişmişlik ve kalkınma düzeyini gösteren sağlık kurumlarında sunulan hizmetler önem arz etmektedir. Bu hizmetlerden en önemlisi tedavi hizmetleridir. Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen tedavi hizmetlerinin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir. Dolayısıyla sağlık kurumları 24 saat kesintisiz hizmet sunmak zorundadır. Çünkü; hastalanan birey acil müdahaleye gereksinim duymakta ve tüm sağlık personelinin hızlı, etkin ve düzenli çalışması gerekmektedir. Bu kadar yoğun ve mesai kavramının olmadığı meslek grubunda da yorgunluk, bıkkınlık ve yoğun stres görülebilmektedir. Bu bağlamda iş yükü fazlalığı, rol belirsizliği, yorgunluk gibi durumların üstesinden gelip modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklardan yararlanmak ve mutlu yaşama erişebilmek artık sağlık kurumlarının politikalarından biri haline gelmektedir. Bu politikalardan yararlanmak için de sağlık çalışanında psikolojik sermayenin arttırılması, geliştirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.



Çalışma hayatında yaşanan değişim ve buna bağlı olarak psikolojik sermayeye duyulan gereksinim (özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) kurum bazında uygulanması gereken yöntemlere gereksinim duyulmaktadır. Bireylerin bu gereksinimlerinin giderilmesi durumunda yaşamlarında ve mesleklerinde nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini belirlemesi de kolay olmaktadır. Bireylerin sahip oldukları psikolojik sermayeleri, onların nasıl mutlu olduklarını, nasıl özgeci davranışlar sergilediklerini ve nasıl sağlıklı aileler ve meslekler ve kurumlar oluşturabileceklerini sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda psikolojik sermaye boyutları ile mesleki bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki şu şekilde açıklanabilmektedir. Meslek yaşamlarının hem geçmişinden memnun, hem de geleceklerinden umutlu olan ve iyimser bakış açısına sahip bireylerin mesleki bağlılıklarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda kurum yöneticilerinin yeniden yapılanma ve değişim çabalarının temel yapı taşı olan çalışanların, psikolojik sermayelerini geliştirerek onların mesleki bağlılığını artırma durumu giderek önem kazanmaktadır.

Mesleki bağlılık, uzmanlık kazanmaya bağlı bireyin yaşamında mesleğine verdiği önem derecesidir. Bireyin mesleğine verdiği önem derecesinin boyutu burada önem arz etmektedir. Mesleğin tanımına bakıldığında; meslek, bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürmeleri ve maddi kazanç sağlamaları için gerekli bir faaliyettir. Fakat, bireylerin mesleklerini sadece kazanç sağlamak için yapmaları kurumlar ve meslek açısından da istenmeyen bir durumdur. Mesleğini isteyerek devam ettiren bireyler, yaşamlarında daha mutlu, mesleki hayatında da daha başarılı bireyler olmaktadır.

Bireylerin mesleklerinde yetkinlik sahibi olmaları, zorlukların üstesinden gelmeleri, başarılı olmaları ve mükemmelliği gerçekleştirme özellikleri kurumlar tarafından daha çok dikkate alınmaktadır. Bu tür üstün özelliklere sahip bireylerin mesleklerinde başarılar göstermeleri ve mesleki amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri istenilen bir durumdur. Çünkü, kurumlar faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet güçlerini koruyarak artırabilmek amacıyla çalışanlardan yüksek performans göstermelerini beklemektedirler. Bunu sağlayabilmek için de ücret, sosyal haklar ve

eğitim gibi konularda çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, çalışanların kurumdan istem dışı ve zorunlu haller dışında ayrılmasını önlemeye yönelik çeşitli politikalar yürütülmektedir. Gerek alışanların performansının yükseltilmesi ve kurum amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarının sağlanması gerekse meslekten ayrılmalarının önlenmesinde çalışanların mesleki bağlılıkları büyük önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, mesleki yaşamları ile kendilerini gerçekleştirdikleri ve mesleki başarıya eriştiklerini düşünen bireylerin ve bundan sonra da devam edeceğini ngren bireylerin mesleklerine daha bağlı olduğu görülmektedir. Yaşamlarında ve meslek hayatlarında daha başarılı ve mutlu olan bireylerinde hedeflerini daha iyi tayin edecekleri, fırsatları değerlendirecekleri, mesleki faaliyetlere katılacakları ve bu doğrultuda kariyer planlamalarını da daha etkin yapacakları düşünülmektedir.

Meslek hayatı, sürekli gelişen, yeni bakış açıları ve kavramlarla her geçen gün zenginleşen oldukça canlı, aktif bir çalışma alanıdır. Mesleğini isteyerek, severek yapan bireylerinde kariyer planlamalarının yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu kurum içindeki ilerleyişinin planlanması olarak ifade edilebilir. Başarılı bir kariyerin temelinde planlama yer almaktadır. Kariyer planlamasının özellikle, bireyleri somut amaçlar doğrultusunda çalışmaya teşvik etmesi ve bireylerin motivasyonunu yükseltmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyin kariyer planlama konusunda bireyin beklentilerinin açık ve net olması ve geleceğe yönelik olarak mesleki yaşamında aldığı sorumlulukların belirlenmesi, bireyin ilgi ve yetenekleri ile ilgili bir konudur.

Bireyin kendi tercihlerini ilgi ve yeteneğine dönük planlaması, başarılı bir kariyer planlamasının ilk aşamasıdır. Kariyer planlamasının odak noktasını birey oluştursa da, yönetimin desteği ve çalışmaları yakından takip etmesi de bir gerekliliktir. Yönetimin birey ile bütünleşmesi, ancak yönetimin bireye kariyer planlama konusunda verdiği destek ile mümkün olmaktadır. Çünkü, bilgiyi elinde bulunduran ve etkin bir biçimde bilgisini değerlendirebilen bireylerin alternatifleri artmaktadır. Meslek hayatında bilgi işçilerinin artışını gerektiren gelişmeler,

örgütlerin eğitim faaliyetlerine gereksinimini arttırmaktadır. Kurumlar, sadece ihtiyacı olan personeli kuruma yerleştirme çalışmalarının yanında, bireysel ve örgütsel kariyer yollarını da belirlemeleri gerekmektedir. Fakat bu kariyer planlama doğrultusunda yapılan eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinin bireylerin mesleki motivasyon ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla düzenlenmesi gerekmektedir.

Sağlık hizmetlerinde yaşanan değişim ve gelişimler doğrultusunda, modern yönetim ve organizasyon anlayışının yerleşebilmesi ile ilgili yapılan çalışmaların başarılı olmasında bünyesinde barındıran hemşirelik mesleği grubunun psikolojik sermaye düzeyleri ve mesleki bağlılıkları ve bu doğrultuda oluşturdukları kariyer planlamalarının önemi büyük olmaktadır. Araştırma bulguları ışığında sağlık kurumlarına, sağlık kurumları yöneticilerine, akademisyenlere ve mesleğini icra ederken büyük özveriler gösteren hemşire grubuna bazı öneriler sunulmaktadır;

1. Araştırma bulgularında özyeterlilik boyutu ortalamasının en yüksek, iyimserlik boyutu ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir. Bu kurumda çalışan hemşirelerin mesleki konularda ve mesleki gelecekleri konusunda hemşirelerin iyimserlik düzeylerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Mesleki bakış açılarının güçlendirilmesi ve mesleki kaygılarının giderilmesi gerekmektedir. Bu konuda sağlık kurum yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

2. Araştırmaya katılan üyelerin yüzdeleri incelendiğinde sadece % 4.3 oranında lisansüstü eğitim gören bir grup yer almaktadır. Bu oranın yetersiz olduğu görülmektedir. Sağlık kurumlarının bel kemiği olan hemşirelerin lisansüstü eğitime yönlendirilmeleri gerekmektedir. Sağlık kurum yöneticilerinin, hemşirelere mesleki gelişim konularında fırsat vermeleri ve örgütsel destek sağlamaları önerilmektedir.

3. Mesleğe duygusal bağlılığın hemşirelik mesleği için önemi büyüktür. Çünkü iyi bir hemşirelik bakımı, sıklıkla rol tanımlarının ötesinde isteyerek ve gönüllü çalışmayı gerektirmektedir. Kurumlarda istenen de bu bağlılık türüdür. En az düzeyde istenen bağlılık türü devam bağlılığıdır. Dolayısıyla devam bağlılığın diğer bağlılık türlerinden daha yüksek olması istenmeyen bir durumdur. Fakat araştırmada devam bağlılığın önem derecesi diğer bağlılık boyutlarına göre daha yüksek

bulunmuştur. Devam bağlılığının yüksek çıkması hemşirelerin daha çok ekonomik nedenler, emek, zaman ve başka bir mesleki seçeneğinin olmaması gibi nedenlerden dolayı mesleğini devam ettirdiği düşünülmektedir. Bu bağlamda sağlık kurumlarının duygusal mesleki bağlılığı artırıcı insan kaynakları yönetimini kapsayan kurumsal önlemler almaları ve sağlık yöneticilerin sadece devamlılık bağlılığı arttıracak insan kaynakları sistemlerini seçmemeleri önerilmektedir.

4. Araştırmada mesleğe duygusal bağlılığın, mesleğe devam bağlılığından düşük çıkması fakat bireylerin kariyer planlama yapmak istemeleri bulgusu iş dışında hemşirelerin mesleki faaliyetlerinin yetersizliğine bağlanabilmektedir. Bu konuda mesleki derneklere, akademisyenlere ve yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Hemşirelik mesleki etkinliklerin yeterli düzeye getirilmesi planlanmalı aynı zamanda katılımın sadece akademisyenlerce ve yöneticilerce sınırlı kalmamalı; klinisyen hemşirelerin de bu etkinliklere katılımlarının sağlanması önerilmektedir.

5. Kıdemi az olan hemşire grubunda, psikolojik sermaye ve mesleki bağlılık boyutlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yeni işe başlama, heyecanlı olma, idealist olma faktörlerin bu gruplarda daha etkin olduğu düşünülmektedir. Fakat –bulgulara bakıldığında- yaş ve kıdem arttıkça bu oranların düştüğü gözlenmektedir. Stresli, özverili, yoğun bir meslek olma özelliğinden dolayı hemşirelerde tükenmişlik ve bıkmışlık görülebilmektedir. Bu durum da onların mesleğe bakış açılarını değiştirebilmektedir. Bir çok üye, imkanı olsa bu mesleği değiştirmek istediklerini dile getirmektedirler. Burada sağlık kurumlarına büyük görevler düşmektedir. Çalışanlarına sosyal ve örgütsel destek sağlamaları, bağlılığı güçlendirici politikalar oluşturmaları önerilmektedir.

6. Sağlık kurumları yöneticileri, çalışanlarına yönelik uygulamaları üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Yetersiz ve yanlış uygulamalar, birçok çalışanın mesleğine duygusal bağlılık göstermemelerinin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Terfilerde, ödüllerde, izinlerde, eğitim fırsatların verilmesinde adil olunması önerilmektedir.

7. Sağlık kurumlarında görev ve rol tanımlamaları iyi yapılmalı, fazla iş yükünden kaçınmalı ve kurumda alınan kararlara çalışanların katılmaları sağlanmalıdır. Çalışanlara kendi işleriyle ilgili olarak daha çok söz hakkı verip inisiyatif kullanmalarına imkan verilmesi, görüşlerine değer verilmesi, çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı güvenin sağlanması gibi hususların geliştirilmesine dikkat edilmelidir. Bu bağlamda kurum politikaları gözden geçirilerek çalışanlarını mutsuzluğa, engellenme, bunalım ve tükenmişlik iten nedenlerin ortadan kaldırılması yönünde çaba gösterilmesi önerilerek duygusal bağlılığı güçlendirmeleri önerilmektedir.

8. Hemşirelik mesleği yoğun çalışma temposu ile birlikte 24 saat hizmet veren kuruluşlar olması nedeniyle hafta sonu, bayram tatili olmayan hatta gece mesaisi olan bir meslektir. Bu bağlamda evli, çocuklu ve çalışma yılı ilerlemiş hemşirelerde mesleki bağlılığı etkileyebilmektedir. Çalışma yerlerinin ve nöbet çizelgelerinin adil bir şekilde ve kurumsallaşmış politikalarla hazırlanması çalışanların duygusal mesleki bağlılığını güçlendireceği düşünülmektedir. Sağlık yöneticilerinin bu konularda kurumsallaşmaya önem vermeleri önerilmektedir.

9. Sağlık kurumlarında hizmet veren hemşirelerin, duygusal mesleki bağlılığı güçlendirmek, kariyer fırsatlarını yakalamak, mesleki gelişimlerden haberdar olmak ve en önemlisi mesleki birliği sağlamak adına mesleki örgütlere üye olmak ve çalışmalarda etkin rol almaları önerilmektedir.

10. Çalışanların performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında ve bu politikalar doğrultusunda hareket edilmesi önem arz etmektedir. Mesleki çalışma süreleri boyunca çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde de adil ve etkin olunması gerekmektedir. Nitelikli ve çalışkan çalışanlara sahip çıkılması, desteklenmeleri, bu doğrultuda mesleki gelişimlerinin sağlanması ve kariyer planlarının oluşturulması önerilmektedir.

11. Araştırmaya katılan üyelerin bireysel kariyer planlamaları sürecinde bireyin kendini değerlendirmesi, bireysel fırsatların tanımlanması, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve bireysel kariyer planının oluşturulması gibi basamakları

içermektedir. Fakat hemşirelerin bireysel kariyer planının oluşturulması sürecinde bireysel kariyer fırsatların yeterince tanımlanmadığı, eksik ve yetersiz olduğu bireysel kariyer planlamanın oluşturulmasında bazı güçlükler yaşandığı düşünülmektedir. Araştırma yapılan hemşire grubunun çoğunluğunun bayan ve evli olması dolayısıyla kariyer planlaması açısından bazı engellerle karşılaşabilmektedir. Hatta hemşirelik mesleğinin 2007'ye kadar sadece bayan mesleği olması da mesleki gelişimi engellemiş olabilmektedir. Çünkü annelik, evlilik gibi ilave roller hemşirelik mesleğinin önüne geçebilmektedir. Mesleki gelişim konusunda hemşirelerin biraz daha özverili davranarak kendilerini eğitim, mesleki gelişim ve sertifika programları gibi etkinliklerden soyutlamamaları gerekmektedir. Çünkü, her geçen gün bilgi değişmekte ve güncellenmektedir. Bu değişime uyum içinde bu tür etkinliklere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu konuda sağlık kurumlarının da desteği yadsınamaz bir gerçektir.

12. Günümüzde sağlık kurumları, hem rekabet gücünü kazanması hem de gelişmesi için iyi yetişmiş ve eğitilmiş insan gücüne ihtiyacı bulunmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumları, çalışanlarının eğitimine ve gelişimine büyük önem vermesi gerekmektedir. Kurumda belirlenen kariyer olanakları, sunulan eğitim ve geliştirme imkanları, kişisel ve örgütsel dinamizmin sağlanmasına olanak tanımaktadır. Sağlık kurumları da kurum içerisinde sertifika programları, seminerler, hizmet içi eğitimler, kurslar gibi kariyer gelişimine destek programları düzenlemeleri önem arz etmektedir. Kurum içi ya da kurum dışı düzenlenen kariyer gelişimine destek programları ile bireyin kariyer gelişiminin kapsamlı bir müdahale süreci içinde desteklenmesine yönelik programların mesleki gelişimde kullanılmasının yaygınlaştırılması önerilmektedir.

13. Üyelerin, bireysel kariyer planları oluşturulurken sağlık kurumlarında kariyer danışmanlığı hizmeti kurulması hem sağlık kurumu için hem de çalışanları için bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Çalışanların gerçekleştirilen kariyer danışmanlığı hizmetinden yararlanmaları; kendilerini anlamalarında, günlük yaşamlarındaki amaçlarını bulmalarında ve mesleki kararlarını belirgin hale

getirmelerinde yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda kurumlarda kariyer danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi önerilmektedir.

14. Sağlık kurumlarında psikologlar ve psikolojik danışmanlar tarafından gerçekleştirilen psikolojik değerlendirme teknikleri yapılması, bireylerin kişisel nitelikleri, ilgi ve yeteneklerinin ne yönde olduğu konusunda bilgi edinilmektedir. Hemşireler, mesleki ve kişisel başarıyı elde etme sürecinde bu uzmanlardan yardım alarak kariyerlerinde yön belirleme ve strateji geliştirme konusunda kendilerini geliştirebilmektedirler.

15. Sağlık kurumlarının genel hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve hasta tatmininin sağlanması açısından stratejik öneme sahip olan çalışanlarına -sağlık kurumlarında görev alan ve değer yaratan tüm çalışanlara- psikolojik sermayenin artırılması ve geliştirilmesi, mesleki bağlılığın güçlendirilmesi ve kariyer planlamanın oluşturulması ve önemi hakkında eğitim verilmesi ve yönlendirilmeleri önerilmektedir.

16. Hemşirelik mesleğinde eğitimin standardizasyonun sağlanması önem arz etmektedir. Hemşirelik mesleğinin gelişiminde bu durum gerekli bir olgudur. Yani, sağlık meslek lisesi, ön lisans, lisans gibi farklı eğitim standartlarının olması mesleğin gelişiminin önüne geçebilmektedir. Bu eğitim farklılığı da çalışanlara olumsuz anlamda yansıyabilmektedir. Ülke politikalarının oluşturulması sürecinde bu noktaya önem verilmesi gerektiği önerilmektedir.

### **SINIRLILIKLAR ve GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Psikolojik sermaye ve mesleki bağlılık ilişkisine kariyer planlamanın etkilerinin belirlenmesine yönelik kuramsal bilgilerin yanında pratikte bu uygulamaların nasıl değerlendirildiği saha araştırması ile sunulması ve elde edilen verilerin istatistiksel yöntemlerle yorumlanması açısından ileride yapılacak çalışmalar için güvenilir bilgiler sunacağına inanılmaktadır. Bununla birlikte; çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmakla birlikte gelecekte yapılacak çalışmalar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın sadece Konya ilinde ve kamu üniversite hastanelerinde yapılması çalışmanın önemli sınırlayıcılarından olmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, Konya ili dışında diğer illerde de aynı araştırma yapılarak karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca özel hastaneler, özel üniversite hastaneleri ve devlet hastaneleri de araştırma kapsamına alınarak karşılaştırmalar gerçekleştirilebilir.

Psikolojik sermaye, mesleki bağlılık ve kariyer planlama konularıyla ilgili yapılan çalışmanın yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma tek bir meslek grubu üzerinde uygulanmıştır. Aynı başlıklı araştırmanın farklı meslek gruplarına da uygulanması ve farklı meslek grupları ile karşılaştırmaların yapılması literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer bir sınırlayıcı neden ise psikolojik sermayenin mesleki bağlılığa ilişkisinde kariyer planlamasına etkisini belirleyen araştırmada bilgi toplama aracında yer alan değişkenlerle sınırlı olmasıdır.

Psikolojik sermayenin mesleki bağlılığa ilişkisinin kariyer planlamasına etkisini inceleyen araştırmanın, aynı gruba beş yıl sonra tekrar yapılması önerilmektedir. Çünkü beş yıl sonra sağlık politikalarının ve yönetmeliklerin değişmesi muhtemeldir. Yayınlanan Hemşirelik Yönetmeliği (2007)'nin mesleki açıdan sonuçlarının zaman itibarıyla olacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar, Makaleler, Bildiriler, Tezler

Ahola, Kirsi, Honkonen, Teija, Isometsa, Erkki, Kalimo, Raija, Nykyri, Erkki, Koskinen, Seppo, Aroma, Arpo, Lönnqvist, Jouko (2006). **Burnout in the General Population**, Social Psychiatry Psychiatr Epidemiology, 41, 11–17.

Akat, İlter, Budak, Gönül, Budak, Gülay (2002). **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Akdoğan, A. Asuman, Cingöz, Ayşe, Mirap Oflazer, Selen (2009). **Lider–Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Ömer Torlak), Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 162, 379-386.

Akgül, Nurcan, Güler, Güngör (2009). **Sağlık Personelinin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve Öz-Etkililik-Yeterlilik Düzeyleri**, 12. Ulusal Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Selma Doğan), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sivas.

Akkoyonlu, Buket, Orhan, Feza (2003). **Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi (BÖTE) Bölümü Öğrencilerinin Bilgisayar Kullanma Öz Yeterlik İnancı ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki**, Online Eğitim Teknoloji Dergisi, 2 (3), 86-93.

Allen, Natalie J., Meyer, John P. (1990). **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**, Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Yıldırım, Engin, Bayraktaroğlu, Serkan (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Ançel, Gülsüm, Erkal İlhan (2009). **Hemşirelik ve Ebelik Öğrencilerinin Öz-Etkililik-Yeterlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi**, 12. Ulusal Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Selam Doğan), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sivas.

**Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü** (1999). Dünya Yayıncılık, İstanbul.

Apker, Julie, Fox, Dorothy H. (2002). **Communication Improving RNs' Organizational and Professional Identification in Managed Care Hospitals**, 32 (2), 106–114.

Aras, Zeliha (2006). **Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Arbak, Yasemin, Özmen Timurcanday, Ömür N. (2009). **Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynağının Sürekli Gelişiminin Sağlanmasında Önemli Faktör Örgütsel Bağlılık Öncülleri-Etkileri**, Uluslararası Sağlıkta Kalite ve Performans Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya.

Ardıç, Kadir, Polatçı, Sema (2009). **Tükenmişlik Sendromu ve Madolyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32 (22), 21-46.

Arslantaş, C. Cüneyt (2007). **Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 227-240.

Arslantaş, C. Cüneyt, Dursun, Meral (2008). **Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (1), 111-128.

Aryee, Samuel (1992). **Career Orientations, Perceptions of Rewarded Activity, and Career Strategies Among R&D Professionals**, Journal of Engineering and Technology Management, 9, 61-82.

Aslan, Şebnem (2008). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgüte ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması**, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (2), 163-178.

Aşkun, Neva Cem (2006). **Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Atay, Seynur (2006). **Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Avey, James B., Hughes, Larry W., Norman, Steven M., Luthans, Fred (2008). **Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity**, Journal Leadership and Organization Development, 29 (2), 110-126.

Avey, James B., Luthans, Fred, Jensen, Susan M. (2009). **Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stres and Turnover**, Human Resource Management, 48 (5), 677-693.

Aydın, Cem Sinan (2010). **Bir Kamu Kurumunda Varolan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreçleri ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu**, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aytaç, Serpil (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları**, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Bakker, Arnold B., Schaufeli Wilmar B. (2008). **Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations**, Journal of Organizational Behavior, 29, 147-154.

Bal, Esra A. (2009). **Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagament) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 162, 546-553.

Balay, Refik (1999). **İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32 (1-2), 237-246.

Baltaş, Acar (2001). **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bandura Albert (1997). **Self-Efficay: The Exercise of Control**, Freeman, New York.

Barnett, Rosalind Chait, Gareis, Karen C., Boone, Jacquelyn James, Steelec, Jennifer (2003). **Planning Ahead: College Seniors Concerns About Career–Marriage Conflict**, Journal of Vocational Behavior, 62, 305–319.

Baruch, Yehuda, Budhwar, Pawan S. A. (2006). **Comparative Study of Career Practices for Management Staff in Britain and India**, International Business Review, 15, 84–101.

Basım, H. Nejat, Şener, Harun (2006). **Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Uyarılama ve Karşılaştırma Çalışması**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61 (4), 83-102.

Bayraktaroğlu, Serkan (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Sakarya.

Bayram, Nuran, Gürsakal, Sevda, Aytaç, Serpil (2012). **Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (2) 181-190.

Baysal, Ayşe Can, Paksoy, Mahmut (1999). **Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (1), 7-15.

Bedeian, Arthur G. (2002). **Issues in the Dimensional Structure of Career Entrenchment**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 247-250.

Bercovitz, Hedva Braunstein, Benjamin, Benny A., Asor, Shiri, Lev, Maya (2012). **Insecure Attachment and Career Indecision: Mediating Effects of Anxiety and Pessimism**, Journal of Vocational Behavior, 9, 1-9.

Bingöl, Dursun (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Blau, Gary J. (1985). **The Measurement and Prediction of Career Commitment**, Journal of Occupational Psychology, 58, 277-288.

Blau, Gary J. (1999). **Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists**, Journal Academy of Management, 42 (6), 687-695.

Blau, Gary J. (2001). **On Assessing the Construct Validity of two Multidimensional Constructs: Occupational Commitment and Occupational Entrenchment**, Human Resource Management Review, 11, 279-298.

Blau, Gary, Lunz, Mary (1998). **Testing The Incremental Effect of Professional Commitment on Intent to Leave One's Profession Beyond the Effects of External, Personal, and Work-Related Variables**, Journal of Vocational Behavior, 52, 260–269.

Blau, Gary, Ryan, Jack (1997). **On Measuring Work Ethic: A Neglected Work Commitment Facet**, Journal of Vocational Behavior, 51, 435-448.

Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi, Güçer, Evren (2007). **Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, Finans Politik&Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44 (511), 55-74.

Brandt, T., Gomes, J.F.S., Boyanova, D. (2011). **Personality and Psychological Capital as Indicators of Future Job Success? A Multicultural Comparison Between Three European Countries**, The Finnish Journal of Business Economics, 3, 263-289.

Briscoe, Jon P., Hall, Douglas T., Demuth, Rachel L. (2006). **Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration**, Journal of Vocational Behavior, 69 (1), 30-47.

Brown, Duane (2002a). **Career Choice and Development**, Jossey-Bass A Wiley Company, San Francisco.

Brown, Duane (2002b). **The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement**, Journal of Counseling & Development, 80 (1), 48-56.

Budak, Gönül (2008). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.

Bulut, Çağrı, Çulha, Osman, Tütüncüoğlu, Melih, Aksoy, Ersoy (2009). **İçsel ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli ve Çevresindeki Kobilerde Bir Araştırma**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Ömer Torlak), Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 162, 120-128.

Carson, Kerry D., Carson, Paula P., Bedeian, Arthur G. (1995). **Development And Construct Validation of Career Entrenchment Measure**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68, 301-320.

Cengiz, Ayşe A. (2001). **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Ceylan, Adnan, Özbal, Soner (2008). **Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (1), 81-110.

Ceylan, Canan, Bayram, Nuran (2006). **Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 105-120.

Chacko, Thomas I. (1983). **Job and Life Satisfactions: A Causal Analysis of Their Relationships**, Academy of Management Journal, 26 (1), 163-169.

Chen, C.C., Lee, M.S., Wu, P.J., Lin, X.H. (2010). **Antecedent and Outcome of Employees’ Occupational Commitment**, Management of Innovation and Technology IEEE, 574-578.

Chen, Don J. Q., Lim, Vivien K. G. (2012). **Strength in Adversity: The Influence of Psychological Capital on Job Search**, Journal of Organizational Behavior, 33, 811–839.

Cheramie, Robin A., Sturman, Michael C., Walsh, Kate (2007). **Executive Career Management: Switching Organizations and The Boundaryless Career**, Journal of Vocational Behavior, 71, 359–374.

Chughtai, Aamir Ali, Zafar, Sohail (2006). **Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers**, Applied H.R.M. Research, 11 (1), 39-64.

Chung, Kyoo Yup (2000). **Hotel Management Curriculum Reform Based on Required Competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry**, Tourism Management, 21, 473-487.

Cohen, Aaron (1998). **An Examination of the Relationship Between Work Commitment and Work Outcomes Among Hospital Nurses**, Scandinavian Journal of Management, 14 (1/2), 1-17.

Cohen, Aaron (2007). **Dynamics Between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for A Future Research Agenda**, Institute Tecnology and Education, 26, 1-22.

Çabuk, Zeliha Emeksiz (2007). **İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çakar, Nigar Demircan, Ceylan, Adnan (2005). **İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 52-66.

Çalışkan, Sezer Cihan, Erim, Aslı (2010). **Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri**, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, 658-670.

Çam, Olcay, Yıldırım, Serap (2010). **Akademik Hemşirelerde İş ve Kuruma Yönelik Tutum**, Anadolu Üniversitesi Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 13 (2), 76-80.

Çerik, Şule, Bozkurt, Serdar (2008). **Örgütsel Sosyalleşme ile Kariyer Yönelimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma**, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayıncılık, İstanbul, 919-925.



Çermik, Hülya, Doğan, Birsen, Şahin, Abdurrahman (2010). **Sınıf Öğretmenliği Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğini Tercih Sebepleri**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 201-212.

Çetin, Fatih (2011). **The Effects of the Organizational Psychological Capital on the Attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey** *European Journal of Social Science*, 21 (3), 373-380.

Çetin, Mehmet, Cihangiroğlu, Necmettin, Türk, Yusuf Ziya (2010). **Bir Grup Eczacının Mesleki Bağlılık Algılarının İncelenmesi**, Pamukkale Tıp Dergisi, 3 (3), 125-130.

Çetin, Münevver Ölçüm (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çetinkaya, Aynur, Özmen, Dilek, Fadıllıoğlu, Çiçek (2009). **Geleceğin Sağlık Profesyonellerinin Öz Etkililik-Yeterlik Düzeyleri İle Sosyal Destek Algılarının İncelenmesi**, 12. Ulusal Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Selma Doğan), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sivas.

Çiftçioğlu, Aydem (2011). **Mesleki Bağlılık ve Meslekten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Tükenmişlik Sendromu Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2 (3), 109-119.

Çiftçioğlu, Aydem, Poroy, Arsoy, Bar, Aylin, Sipahi (2011). **Investigating Accountants' Occupational Commitment and Occupational Turnover Intention: Evidence From Turkish Accountants**, *Journal International Journal of Accounting and Finance*, 3 (2), 165-176.

Çolak, Murat (2010). **Eğitim ve Beşeri Sermayenin Kalkınma Üzerine Etkisi**, *Kamu-İş Dergisi*, 11 (3), 109-125.

Çolaklar, Huriye (2004). **Profesyonellik ve Kütüphanecilik Mesleği**, *Türk Kütüphaneciler Derneği Dergisi*, 9-18.

Çöl, Güner (2004). **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, Online İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2).

Daft, Richard L. (1994). **Management**, Cengage Learning, South-Western.

Dany, F., M. Mallon ve M.B. Arthur (2003). **The Odyssey of Career and The Opportunity for International Comparison**, International Journal of Human Resource Management, 14 (5), 705-712.

Davoine, Eric, Ravasi, Claudio (2012). **The Relative Stability of National Career Patterns in European Top Management Careers in the Age of Globalisation: A Comparative Study in France/Germany/Great Britain and Switzerland**, European Management Journal, 1-12.

Deliorman, R.B., Yiğit, İ., Yıldız, S., Taştan, İ. (2008). **Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Türkçe’de Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması**, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Antalya Bildiri Kitabı (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayıncılık, İstanbul, 460-467.

Demir, Cengiz, Öztürk, Umut Can (2011). **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1),17-41.

Deniz, Nevin, Yozgat, Uğur, Bayrak, Berna, Yiğit, İhsan, Tür, Şeref (2008). **Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Durgunluğu (Plato) İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayıncılık, 913-918.

Dinler, Meltem (2008). **Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri**, Online Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 4 (2).

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk (2007). **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasıda Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.

Dolunay, Ayşe Birsen (2002). **Keçiören İlçesi “Genel Liseler ve Teknik Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu” Araştırması**, Ankara Tıp Fakültesi Mecmuası, 55 (1), 51-62.

Donnelly, Rory (2009). **Career Behavior in the Knowledge Economy: Experiences and Perceptions of Career Mobility Among Management and IT Consultants in the UK and the USA**, Journal of Vocational Behavior, 75, 319–328.

Duncan K. (2001). **The Work and Professional Behaviors Associated with Staff Nurses' Organizational Commitment**. Academy for Health Services Research and Health Policy. Meeting. Abstr Acad Health Serv Res Health Policy Meet, 18, 15.

Durmuş, Selma, Günay, Osman (2007). **Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler**, Erciyes Tıp Dergisi, 29 (2), 139-146.

Durna, Ufuk, Eren, Veysel (2005). **Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 210-219.

Duygulu, Sergül, Abaan, Süheyla (2007). **Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi**, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 61–73.

Eid, Jarle, Mearns, Kathryn, Larsson, Gerry, Laberg, Jon Christian, Johnsen, Bjørn Helge (2012). **Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions**, Safety Science, 50, 55–61.

Ekici, Gülay, Gülay, Hülya, Taşkın, Necdet (2008). **Öğretmen Adaylarının Zeka Türleriyle Bilgisayarlarla İlgili Öz-Yeterlilik Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**, Akademik Dizayn Dergisi, 3, 94-103.

El-Sawad, Amal (2005). Becoming a Lifer? **Unlocking Career Through Metaphor**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78 (1), 23-41.

Erdem, Ramazan (2007). **Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2 (2), 63-79.

Erdoğan, Hasan Turgut (2009). **Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Eren, Erol (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Erigüç, Gülsün, Balçık, Pınar Yalçın (2007). **Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 10 (1), 75-106.

Erkuş, Ahmet, Afacan Fındıklı, Mine (2010). **Psikolojik Sermaye ile Meslek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinde Aracılık Etkisi**, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, 766-772.

Eryiğit, Süleyman (2000). **Kariyer Yönetimi**, Kamu İş Dergisi, 6 (1), 1-25.

Fenwick, Marilyn, De Cieri Helen (2004). **Inter-Organizational Network Participation: Implications for Global Human Resource Development**, Monash University Business and Economics, 11 (4), 1-19.

Fernandez, Vicenc, Enache, Mihaela (2008). **Exploring the Relationship Between Protean and Boundaryless Career Attitudes and Affective Commitment Through the Lens of A Fuzzy Set QCA Methodology**, *Intangible Capital*, 4 (1), 31-66.

Fındıkçı, İlhami (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.

Frone, Michael R., Russell, Marcia, Cooper, M. Lynne (1995). **Job Stressors, Job Involvement and Employee Health: A Test of Identity Theory**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1-11.

Frauman, Eric, Ivy, Mark, Cunningham, Peter (2011). **Occupational Commitment and The Role of Leisure and Money Among Recreation and Park Professionals**, *The Cyber Journal of Applied Leisure and Recreation Research*, 13 (1), 1-12.

Gable, Shelly L., Haidt, Jonathan (2005). **What (and Why) Is Positive Psychology?** *Review of General Psychology* Copyright, 9 (2), 103–110.

Gati, Itamar, Gadassi, Reuma, Cohen, Rona Mashiah (2012). **Career Decision-Making Profiles vs. Styles: Convergent and Incremental Validity**, *Journal of Vocational Behavior*, 81, 2–16.

Gati, Itamar, Kleiman, Saka, Tali Noa, Zakai, Alon (2003). **Perceived Benefits of Using An Internet-Based Interactive Career Planning System**, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 272–286.

Gautam, Thaneswor, Dick, Rolf Van, Wagner, Ulrich (2004). **Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts**, *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.

Geçkil, Emine, Aydın, Semiha, Dündar, Özlem, Yaşar, Bakiye (2009). **Hemşirelik 1. ve 2. Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planları**, 12. Ulusal

Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Selma Doğan), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sivas.

Genç, Nurullah, Kocasaraç, Sertan, Doğan, Müslüm (2008). **Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Antalya Bildiri Kitabı. (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniv. İkt. Ve İdar. Bil Fak. G.M. Maatbaacılık, İstanbul, 839-845.

Giordano, Giuseppe Nicola, Lindström, Martin (2011). **Social Capital and Change in Psychological Health Over Time**, Social Science & Medicine, 72, 1219-1227.

Goulet, Laurel R., Singh, Parbudyal (2002). **Career Commitment: A Reexamination and An Extension**, Journal of Vocational Behavior, 61 (1), 73-91.

Gökdeniz, İsmail (1999). **Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.

Gregory DM, Way CY, Lefort S, Barrett BJ, Perfrey PS. (2007). **Predictors of Registered Nurses' Organizational Commitment and Intent to Stay**, Health Care Management Review, 32 (2), 119-127.

Gül, Hasan (2003). **Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (1), 73-83.

Gül, Hasan, Oktay, Ercan, Gökçe, Hakan (2008). **İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Akademik Bakış Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 15, 1-11.

Güleryüz, Güldal, Güney, Semra, Aydın, Eren Miski, Aşan, Öznur (2008). **The Mediating Effect of Job Organizational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey**, International Journal of Nursing Studies, 45, 1625-1635.

Gümüőođlu, Lale, Aygün Karakitapoğlu, Zahide (2009). **Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Ömer Torlak), Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 162, 238-245.

Gümüştekin, Gülten Eren, Gültekin, Fikret (2010). **Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, Online Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Akademik Bakış Dergisi, 1 (1), 1-20.

Gürbüz, Sait (2006). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3 (2), 48-75.

Gürbüz, Sait, Yüksel, Murat (2008). **Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (2), 174-190.

Hall, L. Mcgillis, Waddell, J., Donner, G., Wheeler, M.M. (2004). **Outcomes of A Career Planning and Development Program For Registered Nurses**, Nursing Economics, 22 (5), 231-238.

Hansen, Niklas, Sverke, Magnus, Naswall, Katharina (2008). **Predicting Nurse Burnout from Demands and Resources in Three Acute Care Hospitals Under Forms of Ownership: A Cross-Sectional Questionnaire Survey**, Interational Journal of Nursing Studies, 1-12.

Harms, Peter D., Luthans, Fred (2012). **Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An Example Using Psychological Capital**, Journal of Organizational Behavior, 33, 589–594.

Hayek, Mario (2012). **Control Beliefs and Positive Psychological Capital**, Journal of Management Research, 12 (1), 3-13.

Hirschi, Andreas (2011). **Career-Choice Readiness in Adolescence: Developmental Trajectories and Individual Differences**, Journal of Vocational Behavior, 79, 340–348.

Hirschi, Andreas, Niles, Spencer G., Akos, Patrick (2011). **Engagement in Adolescent Career Preparation: Social Support, Personality and The Development of Choice Decidedness and Congruence**, Journal of Adolescence, 34, 173–182.

Hsu, Ming-Shan (2012). **A Study Finternship Attitude, Subjective Norm, Perceived Behavioral Control, and Career Planning Hospitality Vocational College Students**, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 11, 5–11.

Igbaria, Magid, Kassiech, Suleiman K., Silver, Milton (1999). **Career Orientations and Career Success Among Research, and Development and Engineering Professionals**, Journal Engineering Technology Management, 16, 29–54.

Ingersoll, Gail L., Olsan, Tobie, Drew-Cates, Jessie DeVinney, Bonnie C. Davies, Jan (2002). **Nurses' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Career Intent**, Journal of Nursing Administration, 32 (5), 250-263.

Irving, P.G., Coleman, D.F. ve Cooper C. L. (1997). **Further Assesment of a Three-Compenent Model of Occupational Commitment: Generalizibity and Differences Across Occupations**, Journal of Applied Psychology, 82 (3), 444-452.

Izgar, Hüseyin (2001). **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Nobel Yayınevi Ankara.

İnce, Mehmet, Gül, Hasan (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, İstanbul.



İşcan, Ömer Faruk, Karabey, Canan Nur (2009). **Örgütsel Özdeşleşme** içinde Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (Editör: A. Keser, G. Yılmaz, Ş. Yürür), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

James, B.A., Luthans, Fred, Jensen, M.J. (2009). **Psychocapital: A Positive Resources for Combating Employee Stres and Turnover**, Human Resource Management, 48 (5), 677-693.

Jansen, Paul G.W., Vinkenbunrg, Claartje J. (2006). **Predicting Management Career Success from Assessment Center Data: A Longitudinal Study**, Journal of Vocational Behavior, 68, 253–266.

Jianga, James J., Klein, Gary (2000). **Effects of Downsizing Policies on IS Survivors' Attitude and Career Management**, Information & Management, 38, 35-45.

Kaldenberg, Dennis O., Becker, Boris W., Zvonkovic, Anisa (1995). **Work and Commitment Among Young Professionals: A Study of Male and Female Dentists**, Human Relations, 48 (11), 1355-1372.

Karadal, Himmet, Kılıç, Selçuk, Güven, Mehmet (2008). **Örgütlerde Bireysel Kariyer Geliştirme Etkinliği** içinde Yöneticinin El Kitabı (Editör: T. Akgemci, Ş. Aslan, M. Düşükcan), Eğitim Kitabevi, Konya.

Karaöz, Süreyya (2002). **Hemşirelik Öğrencilerinin Eğitimleri Sırasında Mesleğe İlişkin Algılarındaki Değişimin İncelenmesi: Hemşireliğe Giriş Dersinin Bu Değişimdeki Rolü**, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 6 (2), 10-20.

Karim Jahanvash (2009). **Emotional Intelligence and Psychological Distress: Testing The Mediatory Role of Affectivity**, Europe's Journal of Psychology, 4, 20-39.

Kaya, Hatice, Acaroğlu, Rengin, Őendir Merdiye, GldaŐ, Seçil (2007). **NöroŐirürji Hastalarında İyimser Yaşam Eğiliminin Ameliyat ncesi Anksiyete İle BaŐetme Durumuna Etkisi**, İ..F.N. Hemşirelik Dergisi, 15 (59), 75-81.

Kaya, Nihat, Selçuk, Seçil (2007). **Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Etkileri?** DođuŐ Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 175-190.

Kaya, Ő. Didem (2004). **Sağlık Kurumlarında Ekip Yönetimi ve rnek Uygulamalar**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŞletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Kaya, Ő. Didem (2010). **Hemşirelerin rgtsel Bağlılık Düzeyi zerine Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (20), 77-97.

Kaynak, Tuğray, Adal, Zeki, Ataay, İsmail, Uyargil, Cavide, Sadullah, Ömer, Acar, Ahmet Cevat, zçelik, Oya, Dündar, Gnen, Uluhan, Reha (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Yayın, İstanbul.

Keeley, Brian (2007). **Human Capital: How What You Know Shapes Your Life**, OECD Multilingual Summaries Insights, Paris.

Keleş, Hatice Nejla (2011). **Pozitif Psikoloji Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve rgt Yönetimine Etkileri**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 343-350.

Keser, AŞkın, Yılmaz, Gözde (2009). **İŞe Bağlanma içinde Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar** (Editör: A. Keser, G. Yılmaz, Ő. Yürür), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Kesken, Jülide, Ayyıldız, Nazlı Ayşe (2008). **Liderlik YaklaŐımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik**, Ege Akademik Bakış, 8 (2), 729-754.

Keski, Çiğdem, Karadağ, Ayşe (2009). **Son Sınıf Hemşirelik Öğrencilerinin Hemşirelik Süreci Hakkında Bilgi Düzeylerinin İncelenmesi**, 12. Ulusal Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Selma Doğan), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sivas.

Kılıç, Gonca, Öztürk, Yüksel (2009). **Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**, Turizm Araştırmaları Dergisi, 20 (1), 45-60.

Kılıç, Gonca, Öztürk, Yüksel (2010). **Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, 10 (3), 981-1011.

Kıymet, Yılmaz, Öztürk, Sultan, Koçak, Özge, İrteğün, Sinan (2010). **Kanserli Hastalar ve Hasta Yakınlarının Umudunun Geliştirilmesine Yönelik Sağlık Çalışanlarının Görüş ve Önerileri**, 36. Ulusal Hematoloji Kongresinde Poster Bildiri Özetleri Kitabı, Bildiri No (0445), Poster No (P263), Antalya, 165-166.

Kidd, Jennifer M., Jackson, Charles, Hirsh, Wendy (2003). **The Outcomes of Effective Career Discussion at Work**, Journal of Vocational Behavior, 62, 119–133.

Kidd, Jennifer M., Green, Frances (2006). **The Careers of Research Scientists: Predictors of Three Dimensions of Career Commitment and Intention to Leave Science**, Personnel Review, 35 (3), 229–251.

Kim, Sang-Wook, Mueller, Charles W. (2011). **Organizational Commitment in Different Occupational Contexts: The Case of South Korea**, Work and Occupations, 38 (1), 3–36.

Kim, Soonhee (2002). **Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction A Case Study of The Nevada Operations Office of the Department of Energy**, Review of Public Personnel Administration, 22 (4), 276-294.

King, Zella (2004). **Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences**, Journal of Vocational Behavior, 65, 112–133.

Klehe, Ute-Christine, Zikic, Jelena, Van Vianen, Annelies E. M., De Pater, Irene E. (2011). **Career Adaptability, Turnover and Loyalty During Organizational Downsizing**, Journal of Vocational Behavior, 79, 217–229.

Koçel, Tamer (2001). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın ve Dağıtım, İstanbul.

Kong, Haiyan, Cheung, Catherine, Song, Haiyan (2012). **From Hotel Career Management Employees' Career Satisfaction: The Mediating Effect Career Competency**, International Journal of Hospitality Management, 31, 76–85.

Kong, Haiyan, Cheung, Catherine, Song, Haiyan (2011). **Hotel Career Management in China: Developing a Measurement Scale**, International Journal of Hospitality Management, 30, 112-118.

Kosgeb (2005). **Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü**, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkezi Müdürlüğü Yayınları, Ankara.

Kümbül Güler, Burcu (2009). **Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi** içinde Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Ladkin, Adele (2002). **Career Analysis: A Case Study of Hotel General Managers an Australial**, Tourism Management, 23, 379–388.

Lee, K., Carswell, J.J., Allen, N.J. (2000). **A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relation With Person and Work-Related Variables**, Journal of Applied Psychology, 85, 799-811.

Lee, Vickie, Henderson, Melinda C. (1996). **Occupational Stress and Organizational Commitment in Nurse Administrators**, Journal of Nursing Administration, 26 (5), 21-28.

Linley, P. Alex, Joseph, Stephen, Harrington, Susan, Wood, Alex M. (2006). **Positive Psychology: Past, Present, and Future**, *The Journal of Positive Psychology*, 1 (1), 3-16.

Linn, Patricia L., Ferguson, Jane, Egart, Katie (2004). **Career Exploration Via Cooperative Education and Lifespan Occupational Choice**, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 430–447.

London, Manuel (1983). **Toward A Theory of Career Mobility**, *The Academy of Management Review*, 8 (4), 620-630.

Lr, Liu, CJ, Li, YF, Long, CL, Zhan (2009). **Structure Validity of An Occupational Commitment Scale for Traditional Chinese Medical Practitioners**, 40 (2), 318-321.

Lum, Lillie, Kervin, John, Clark, Kathleen, Reid, Frank, Wendy, Sirola (1994). **Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment**, *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 305-320.

Luthans Kyle W., Jensen, Susan M. (2005). **The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses**, *JONA*, 35 (6), 304-310.

Luthans, Fred (2008). **Organizational Behavior**, McGraw Hill.

Luthans, F. J., B. Avey, B. J. Avolio, S. M. Norman ve G. M. Combs (2006). **Psychological Capital Development: Towards a Micro Intervention**, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.

Luthans, Fred (2002). **Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths**, *Academy of Executive*, 18 (1), 57-72.

Luthans, Fred (2012). **Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis, and Future Directions**, Human Resource Development Quarterly, 23 (1), 1–8.

Luthans, Fred, Avolio, Bruce L., Avey, James B., Norman Susan M. (2007a). **Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction**, Personnel Psychology, 60, 541-572.

Luthans, Fred, Luthans, Kyle W., Luthans, Brett C. (2004). **Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital**, Business Horizons, 47 (1), 45-50.

Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M., Avolio, Bruce L. (2007b). **Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge**, Oxford University Press., New York.

Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M. (2004). **Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage**, Organizational Dynamics, 33 (2), 143-160.

Luthans, Fred, Youssef, Carolyn M. (2007). **Emerging Positive Organizational Behavior**, Journal of Management, 33 (3), 321-349.

Luthans, Fred., Avolio, Bruce J., Walumbwa, Fred O., Li, Weixing (2005). **The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship with Performance**, Management and Organization Review, 1 (2), 249–271.

Luthans, Fred, James, B. Avey, Avolio, Bruce J., Peterson, Suzanne J. (2010). **The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital**, Human Resource Development Quarterly, 21, 41-67.

Madter, Nancy, Bower, Denise A., Aritua, Bernard (2012). **Projects and Personalities: A Framework for Individualising Project Management Career Development in the Construction Industry**, International Journal of Project Management, 30, 273–281.

Mael, Fred A. (1992). **Identifying Organizational Identification**, Educational and Psychological Measurement, 52 (4), 813-824.

Malone, Latoya D. (2010). **Individual Differences Stres Reactions as Predictors of Performance in Pilot Trainees**, Kansas State University, Master of Science, Kansas.

Maraşlı, Müge (2005). **Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri**, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Güvenlik Dergisi, 27-33.

Marsland, Louise (2004). **Qualifying from the Pre-registration Nurse Diploma Course: The Demand for Career Quidance**, Nurse Education Today, 24, 55–65.

Maslach, Christina, Goldberg, Julie (1998). **Prevention of Burnout: New Perspectives**, Applied&Preventive Psychology, 7, 63-74.

Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P. (2001). **Job Burnout**, Annual Rev. Psychol., 52, 397-422.

Maslach, Christina, Jackson, Susan E. (1981). **The Measurement of Experienced Burnout**, Journal of Occupational Behaviour, 2, 99-113.

Maslow, Abraham H. (1954). **Motivation and Personality**, Harper&Row. Publishers, New York.

May, Tam Yeuk-Mei, Korczynski, Marek, Frenkel, Steve (2002). **Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations**, Journal of Management Studies, 39, 775-801.

Mayrhofer, Wolfgang, Meyer, Michael, Iellatchitch, Alexandre, Schiffinger, Michael (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.

Messara, Leila, Dagher, Grace K. (2010). **Proactive Personality: Organization vs. Career Commitment**, *Business Studies Journal*, 2 (2), 117-127.

Met, Ömer L. (2010). **Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı**, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, 889-895.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1991). **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment**, *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. ve Smith, Catherine A. (1993). **Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization**, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.

Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Topolnytsky, Laryssa (2002). **Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences**, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Meyer, P. John, Allen J. Natalie (1984). **Testing The Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations**, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Mirap Oflazer, Selen (2008). **Algılanan Aidiyet Olma Durumunun (Perceived Insider Status) Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Bakım Kurumlarında Bir Araştırma**, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Antalya Bildiri Kitabı (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi G.M. Yayıncılık, İstanbul, 142-148.



Moon, Melissa M., Jonson, Cheryl Lero (2012). **The Influence of Occupational Strain on Organizational Commitment Among Police: A General Strain Theory Approach**, *Journal of Criminal Justice*, 40, 249–258.

Mooney, Carol, Haltinner, Urs, Stanislawski, Debbie (2006). **Tracking The Career Paths of Marketing and Business Education Graduates**, *Techniques: Connecting Education & Careers*, 81 (3), 48-51.

Morrow, Paula C. (1983). **Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment**, *Academy of Management Review*, 8 (3), 486-500.

Morrow, Paula C. (1993). **The Theory and Measurement of Work Commitment**, JAI Press Inc., Greenwich, CT.

Morrow, P. C. ve Wirth, R. E. (1989). **Work Commitment Among Salaried Professionals**, *Journal of Vocational Behavior*, 34 (1), 40-56.

Nammi, Ali Zarra, Nezhad, Maryam Zarra (2009). **The Relationship Between Psychological Climate and Organizational Commitment**, *Journal of Applied Sciences*, 9 (1), 161-166.

Nelson, Adrian, Cooper, Cary L. (1995). **The British Psychological Society Uncertainty Amidst Change: The Impact of Privatization on Employee Job Satisfaction and Well-Being**, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71.

Nelson, Debra L., Cooper, Cary (2009). **Positive Organizational Behaviour**, *Psychological Studies*, 54, 77-79.

Ng, Catherine W., Pine, Ray (2003). **Women and Men in Hotel Management in Hong Kong: Perceptions of Gender and Career Development Issues**, *Hospitality Management*, 22, 85-102.

Niehoff, Brian P. (2000). **A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behaviors: Applying An Old Lens to A New Class of Organizational**

**Behaviors**, Paper Presented at the Midwat Academy of Management Behavior Conference, Chicago, 1-16.

Niu, Han-Jen (2010). **Investigating The Effects of Self-efficacy on Foodservice Industry Employees' Career Commitment**, International Journal of Hospitality Management, 29, 743-750.

Orgun, Fatma (2009). **Aday Hemşirelerin Epistemolojik İnançları İle Öz-Etkilik-Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi**, 12. Ulusal Uluslar arası Katılımlı Hemşirelik Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Selma Doğan), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sivas.

Orhan, Kamil (2010). **Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa'da İnsan Kaynakları Yönetimine Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür?** Ege Akademik Bakış, 10 (1), 271-301.

Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir, Demirsel, M. Tahir (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci**, S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 277-290.

Önce, Melis (2007). **Çokuluslu İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri İle Kariyer Planlaması İlişkisi: Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Öncül, M. Sadık, Akın, Adnan, Yüksel, İhsan (2009). **Kariyer Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Çalışma**, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Editör: Gültekin Yıldız), Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 708-713.

Önder, Çetin, Basım, H. Nejat (2007). **Mesleki Tükenmişliğin Gelişimi: Görgül Tükenmişlik Profilleri Kullanılarak Alternatif Yaklaşımların Sınanması**, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Editör: Gültekin Yıldız), Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 182-191.

Örs, Mukaddes, Acuner, Ahmet Münir, Sarp, Nilgün, Önder, Ömer Rıfkı (2003). **Antalya Tıp Fakültesinde, Antalya SSK'da Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi**, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 56 (4), 217-224.

Öz, Güler (2009). **Ankara Numune Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi**, 12. Ulusal Uluslararası Katılımlı Hemşirelik Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Selma Doğan), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Yayınları, Sivas.

Özata, Musa, Aslan, Şebnem (2010). **Hastanede Çalışan Hemşirelerin Mesleki İmaj Algılamalarının Araştırılması**, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (19), 251-268.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). **Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), 113-130.

Özdevecioğlu, Mahmut, Aktaş, Aylin (2007). **Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Aile Çatışmasının Rolü**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, 1-20.

Özdevecioğlu, Mahmut, Sucan, S., Akın, M. (2008). **Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Attırmada Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü**, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Antalya Bildiri Kitabı (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi G.M. Yayıncılık, İstanbul, 631-639.

Özdevecioğlu, Mustafa, Aktaş, Aylin (2007). **Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28 (20), 1-20.

Özkalp, Enver (2009). **Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Boyutları**”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Ömer Torlak), Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 162, 491-498.

Özmen, Ömür Timurcanday, Özer, Pınar Süral, Saatçioğlu, Ömür Yaşar (2005). **Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma**, İşletme Fakültesi Dergisi, 6 (2), 1-14.

Özsoy, Süheyla A., Ergül, Şafak, Bayık, Ayla (2004). **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılığı Durumlarının İncelenmesi**, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İKY Dergisi (E-Dergi), 6 (2).

Özutku, Hatice (2008). **Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37 (2), 79-97.

Özyakışır Deniz (2011). **Beşeri Sermayenin Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü: Teorik Bir Değerlendirme**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6 (1), 46-71.

Pai, Fan-Yun, Yeh, Tsu-Ming, Huang, Kai-I (2012). **Professional Commitment of Information Technology Employees under Depression Environments**, International Journal of Electronic Business Management, 10 (1), 17-28.

Peake, Amy, Harris, Karen L. (2002). **Young Adults' Attitudes Toward Multiple Role Planning: The Influence of Gender, Career Traditionality, and Marriage Plans**, Journal of Vocational Behavior, 60, 405-421.

Perçin, Mehmet (2008). **İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

Peterson, Suzanne J., Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Zhang, Zhen (2011). **Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach**, *Personnel Psychology*, 64, 427–450.

Pettit, Trisha, Donohue, Ross, De Cieri, Helen (2004). **Career Stage, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour**, Monash University Business and Economics, 1-9.

Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B. Julie, Paine, Beth and Bachrach, Daniel G. (2000). **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**, *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.

Raabe, Babette, Frese, Michael, Beehr, Terry A. (2007). **Action Regulation Theory and Career Self-Management**, *Journal of Vocational Behavior*, 70, 297-311.

Raiziene, Saule, Endriulaitiene, Aukse (2007). **The Relations Among Empathy, Occupational Commitment, and Emotional Exhaustion of Nurses**, *Medicina (Kaunas)*, 43 (5), 425-431.

Reardon, Robert C., Lenz, Janet G., Sampson, James P., Peterson, Gary W. (2009). **Career Development & Planning: A Comprehensive Approach**, Psychological Assessment Resources Inc., Florida.

Rego, Arménio, Sousa, Filipa, Marques, Carla, e Cunha, Miguel Pina (2012). **Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity**, *Journal of Business Research*, 65, 429–437.

Roccas, Sonia (2002). **The Effects of Status on Identification with Multiple Groups**, *European Journal of Social Psychology*, 33, 351-366.

Rogers, Mary E., Creed, Peter A., Glendon, Ian A. (2008). **The Role of Personality in Adolescent Career Planning and Exploration: A Social Cognitive Perspective**, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 132-142.

Rogers, Mary E., Creed, Peter A. (2011). **A Longitudinal Examination of Adolescent Career Planning and Exploration Using a Social Cognitive Career Theory Framework**, Journal of Adolescence, 34, 163–172.

Rutherford, Brian, Boles, James, Hamvi, G. Alexander, Radupalli, Ramana, Rutherford, Leann (2006). **The Role of the Seven Dimensions of Job Satisfaction in Salesperson's Attitudes and Behaviors**, Journal of Business Research, 1-6.

Sabuncuğlu Tolay, Ebru (2007). **Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**, Ege Akademik Bakış, 7 (2), 613-628.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz Vergiliel, Melek (2005). **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel, Bursa.

Sargut, A. Selami (2006). **Sosyal Sermaye: Yapının Sunduğu Bir Olanak mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi?** Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (12), 1-13.

Sav, Duygu (2008). **Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Sayılır, Ali, Dirlik, Serkan (2007). **Dini İnançları Daha Yoğun Olan Çalışanlar Yönetmel veya Örgütsel Taleplere Daha Fazla İtaatkarlar mı?** 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 385-387.

Scholl, Richard W. (1983). **Career Lines and Employment Stability**, Academy of Management Journal, 26 (1), 86-103.

Seçer, Barış (2009). **İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye**, Kamu İş Dergisi, 10 (3), 103-130.

Seçer, Barış, Çınar, Efe (2011). **Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18 (2), 49-62.

Seferoğlu, S. Sadi, Akbıyık, Cenk (2005). **İlköğretim Öğretmenlerinin Bilgisayara Yönelik Öz-Yeterlik Algıları Üzerine Bir Çalışma**, Eğitim Araştırmaları Dergisi, 19, 89-101.

Seligman, Martin E. P., Schulman, P. (1986). **Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents**, Journal of Personality and Social Psychology, 50 (4), 832-838.

Selmer, Jan, Ebrahimi, Bahman P., Mingtao, Li (2002). **Career Management of Business Eexpatriates From China**, International Business Review, 11, 17-33.

Seruya, Francine M., Hinojosa, Jim (2010). **Professional and Organizational Commitment in Paediatric Occupational Therapists: The Influence of Practice Setting**, Occupational Therapy International, 17, 125–134.

Seyidoğlu, Halil (1997). **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem Yayınları, İstanbul.

Seymen, Oya Aytemiz (2004). **Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 79-114.

Shahnawaz, Ghazi (2009). **National Academy of Psychology (NAOP) India**, Psychological Studies, 54, 77-79.

Sharma, Pramodita, Irving P., Gregory (2005). **Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences**, Enteepreneurship Theory and Practice, 1-33.

Shatkin, Laurence (2011). **Career Plan: The Best Moves Now for A Solid Future**, JIST Publishing, Indiana.

Shore, Lynn McFarlane, Wayne, Sandy J. (1993). **Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance**

**Commitment With Perceived Organizational Support**, Journal of Applied Psychology, 78 (5), 774-780.

Snape, Ed, Wing-Hung Lo, Carlos, Redman, Tom (2008). **The Three-Component Model of Occupational Commitment: A Comparative Study of Chinese and British Accountants**, Journal of Cross-Cultural Psychology, 39 (6), 765-781.

Solmuş, Tarık (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Yayınları, İstanbul.

Soysal, Abdullah (2006). **Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları ve Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme**, Çimento İşveren Dergisi, 5 (20), 2-25.

Soysal Abdullah (2000). **Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.

Sun, Tao, Zhao, Xiao Wen, Yang, Li Bin, Fan, Li Hua (2011). **The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach**, Nursing Journal of Advanced, 69-79.

Sungurlu M. (1994). **Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Super, Donald E., Hall Douglas T. (1978). **Career Development: Exploration and Planning**, Annual Review of Psychology, 29, 333-372.

Sümer, Canan (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme**, Türk Psikoloji Bülteni, 4 (9), 62-65.

Şakiroğlu, Adnan, Asyalı, Ender (2007). **Türkiye’de Zabıtan Sınıfı Gemi Adamlarının Kariyer Yolu Analizi**, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi



Bildiri Kitabı (Editör: Gültekin Yıldız), Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 305-311.

Şener, İrge, Doğan, Bircan (2007). **Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da Ayrılmak: Birlikte Çalışılan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşten Ayrılma Davranışına Etkisi** 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Gülekin Yıldız), Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 179-181.

Şimşek Ömer Faruk (2009). **Happiness Revisited: Ontological Well-Being as A Theory- Based Construct of Subjective Well-Being**, Journal Happiness Study, 10, 505-522.

Şimşek Şerif M., Öge, Serdar M. (2007). **Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan (2003). **Davranış Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir, Kaplan, Metin (2008). **Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven İle Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği**, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Antalya Bildiri Kitabı (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayıncılık, İstanbul, 445-451.

Şimşek, Şerif (2008). **Yönetim ve Organizasyon**, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.

Şimşek, Şerif, Aslan, Şebnem (2007). **Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Temel İş Özellikleri, Rol Stresi, Örgüte İlişkin Davranışsal Sonuçlar, İş ve Yaşam Doyumuyla İlişkilerinin Araştırılması (Hemşire grubu araştırması)**, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Editör: Gültekin Yıldız), Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 725-734.

Şişman, Mehmet, Acat, M. Bahaddin (2003). **Öğretmenlik Uygulaması Çalışmalarının Öğretmenlik Mesleğinin Algılanmasındaki Etkisi**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (1), 235-250.

Tak, Bilçin, Çiftçioğlu, B. Aydem (2008). **Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 63 (4), 155-178.

Tak, Bilçin, Özçakır, Alis, Çiftçioğlu, Aydem (2008). **Mesleki ve Örgütsel Bağlılık İle Örgütten ve Meslekten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Antalya Bildiri Kitabı (Editör: Mehtap Gülaçtı), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, İstanbul, 714-717.

Tak, Bilçin, Özçakır, Alis, Çiftçioğlu, Aydem, Divleli, Ahmet (2009). **Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve Çalıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Alan Araştırması**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11 (3), 89-102.

Tang, Li-Ping Thomas, Cunningham, Peter H., Frauman, Eric, Ivy, Mark I., Perry, Tara L. (2012). **Attitudes and Occupational Commitment Among Public Personnel: Differences Between Baby Boomers and Gen-Xers**, Personnel Management, 41 (2), 327-360.

Taşkıran, Erkan, Özcan Dinç, Esra (2007). **Örgüte Bağlılık İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Editör: Gültekin Yıldız), Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 401-411.

Taşlıyan, Mustafa, Arı, Nazmiye Ülkü, Duzman, Burak (2011). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 231-241.

Tolay Sabuncuoğlu, Ebru (2007). **Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**, Ege Akademik Bakış, 7 (2), 613-628.

Toygar, Selda, Ergün, Yasemin Akbal (2012). **Career Goals of A Private Hospital Nurses and Career Opportunities Offered to Them**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 47, 1668-1674.

Tsoumbris, Petros, Xenikou, Athena (2010). **Commitment Profiles: The Configural Effect of the Forms and Foci of Commitment on Work Outcomes**, Journal of Vocational Behavior, 77, 401-411.

Turnipseed, David, Murkison, Gene (2000). **Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment**, North American Journal of Psychology, 2 (2), 281-302.

Turunç, Ö., Erkuş, A., Polat, M., (2007). **İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlendirilmesinde Nicel- Nitel Kriterler: Savunma Sanayinde Bir Araştırma**, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Editör: Gültekin Yıldız), Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 761-767.

Uslu, Tuna (2010). **Kişisel ve Ortamların Özelliklerin Çalışanlara Etkisinde Pozitif Örgütsel Davranışların ve İşle İlgili Tutumların Aracı Rolü**, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Adana, 807-817.

Uyguç, Nermin, Çımrın, Dilek (2004). **DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1), 91-99.

Uzunbacak, Hasan Hüseyin (2004). **Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Ünalp, Hatice (2007). **İşletmelerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Ünüvar, Tahir Gökhan (2006). **An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior, The Degree of Doctor of Philosophy**, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.

Van Knippenberg Doan, Van Schie Els C. M. (2000). **Foci and Correlates of Organizational Identification**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 137-147.

Veiga, John F. (1983). **Mobility Influences During Managerial Career Stages**, Academy of Management Journal, 26 (1), 64-85.

Verbruggen, Marijke, Sels, Luc, Forrier, Anneleen (2007). **Unraveling The Relationship Between Organizational Career Management and The Need for External Career Counseling**, Journal of Vocational Behavior, 71, 69-83.

Vos, Ans De, Soens, Nele (2008). **Protean Attitude and Career Success: The Mediating Role of Self-Management**, Journal of Vocational Behavior, 73, 449-456.

Walter C. Borman, Louis A. Penner, Tammy D. Allen and Stephan J. Motowidlo (2001). **Personality Predictors of Citizenship Performance**, International Journal of Selection and Assessment, 9 (1/2), 52-69.

Wasti, S. Arzu, Can, Özge (2008). **Affective and Normative Commitment to Organization, Supervisor, and Coworkers: Do Collectivist Values Matter?** Journal of Vocational Behavior, 1-10.

Weng, Qingxiong, McElroy, James C. (2010). **Vocational Self-Concept Crystallization as A Mediator of The Relationship Between Career Self-**

**Management and Job Decision Effectiveness**, Journal of Vocational Behavior, 76, 234-243.

Weng, Qingxiong, McElroy, James C. (2012). **Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions**, Journal of Vocational Behavior, 80, 256-265.

Williams, Larry J., Anderson, Stella E. (1991). **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors**, Journal of Management, 17, 601-617.

Yalçın, Asuman F. (2001). **Yönetici Polislerin Bireysel Kariyer Planlaması İle İlgili Bir Araştırma**, Polis Bilimleri Dergisi, 3 (1-2), 57-73.

Yaprak, Şenol, Hotamışlı, Mustafa, Gerek, Meltem (2010). **Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**, Süleyman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 399-421.

Yeşilyaprak Binnur (2011). **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığında Paradigma Değişimi ve Türkiye Açısından Sonuçlar: Geçmişten Geleceğe Yönelik Bir Değerlendirme Kuram ve Uygulamada**, Eğitim Bilimleri Dergisi, 11 (4), 5-26.

Yılmaz, Tuncay, Akdere, Mesut, Yenihan, Bora (2010). **İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki; Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcileri Üzerinde Bir Alan Araştırması**, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, 920-921.

Youssef, Carolyn M., Luthans, Fred (2007). **Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience**, Journal of Management, 33 (5), 774-800.

Yozgat, Uğur, Özdemir, Dide (2010). **Algılanan Örgütsel ve Amir Desteğinin Kariyer Durgunluğu (Plato) ile Örgüte Bağlılık ve Örgütsel**

**Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerdeki Rolü**, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, 902-911.

Yücel, Cemil, Kaynak, Selma (2007). **Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara Eğitim Yönetimi Kongresi (EYYEDDER), 685-705.

Yüksel, İhsan (2002). **Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (1), 67-78.

Zamahani, Majid, Ghorbani, Vahid, Rezaei, Faezeh (2011). **Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (12), 658-667.

Zerenler, Muammer (2003). **Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Doktora Tezi, Konya.

Zerenler, Muammer, Öğüt, Adem (2007). **Kriz Algılaması ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, 4. Kobiler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul, 581-589.

Zikic, Jelena, Klehe, Ute-Christine (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.

### **İnternet Kaynakları**

Aslan, Dilek (2005). **Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara Türk Tabipleri Birliği Yayınları. <http://www.ttb.org.tr/kutuphane/tukenmislik.pdf>. Erişim Tarihi: 06.08.2012.

Aytaç, Serpil  
www.serpilaytac.com/.../ise%20baglilik%20ve%20iskoliklik.pdf. Erişim Tarihi:  
20.06.2012.

Cappellan, Tineke, Janssens, Maddy (2004). **Reviewing Global Career Dimensions: Towards a Future Research Model**, Research Report, [https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/85437/1/OR\\_0414.pdf](https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/85437/1/OR_0414.pdf). Erişim tarihi:  
10.09.2012.

Harris-Bowlsbey, Joann, Dikel, Margaret, Sampson, P. James (1998). **The Internet: A Tool for Career Planning**, Oklahoma, <http://www.ncda.org/pdf/internettoolscp.pdf>. Erişim Tarihi: 08.09.2012.

Kubu, Evangeline (2010). **Career Services**, Trustees of Princeton Universty, [www.Princeton.edu/career](http://www.Princeton.edu/career). Erişim Tarihi: 22.08.2012.

Özden, M. Cemil (2005). **Kariyerimi Baştan Yarat**. <http://www.mcozden.com/bireysel-kariyer/98-kariyerimibastanyarat>. Erişim Tarihi:  
06.07.2012.

Steyrer, J., Schiffingera, M., Langb, R. (2008), **Organizational Commitment-A Missinglink Between Leadership Behavior and Organizational Performance**”, Elsevier Ltd. All Rights Reserved. [www.elsevier.com/locate/scaman](http://www.elsevier.com/locate/scaman), Erişim Tarihi: 20.11.2008.

Tanis, Martin (2009). **Organizational Identification and the Communication of Identity: Effect of Message Characteristics**, International Communication Association, Sheraton New York, 1-24, [http://www.allacademic.com/meta/p14490\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p14490_index.html). Erişim Tarihi: 17.05.2012.

## **EKLER**

### **EK- 1. ANKET FORMU**

#### **Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Anket Formu**

Bu anket formu, “Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi” başlığı adı altında doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Veriler kesinlikle gizli tutulacak, üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır. Size sorulan soruları anlayabilmeniz için soruların üst kısmında konu ile ilgili kısaca bilgi verilmiştir. İçtenlikle vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

**Ş. Didem KAYA**

#### **Sorular**

##### **A- Demografik Özellikler**

1-Hangi kurumda (üniversitede) çalışıyorsunuz?

N.E.Ü. Meram Tıp Fak. ( )      S.Ü. Tıp Fak. ( )

2- Yaş:

3- Cinsiyet: Kadın ( )      Erkek ( )

4- En son bitirdiğiniz okul: Sağlık meslek lisesi ( )      Önlisans ( )  
Lisans( )      Lisansüstü ( )

5- Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz: 1-5 ( )      6-10 ( )  
11-15 ( )      16 ve üzeri ( )

6- Medeni durumunuz: Evli ( )      Bekar ( )



Lütfen aşağıdaki anket ifadelerinin yanındaki kutucukları işaretleyerek, size en uygun olacak şekilde cevaplandırınız. 1 den 5'e kadar rakamlarla gösterilen ve anket ifadelerine katılma düzeyinizi belirten derecelendirme şu şekildedir. İfadenin yanına:

<b>1</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>
<b>2</b>	<b>Katılmıyorum</b>
<b>3</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>
<b>4</b>	<b>Katılıyorum</b>
<b>5</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>

Şeklinde işaretleyiniz.

### **B- Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Özyeterlilik (Buradaki güven duyma, mücadele gerektiren görevleri başarmak için gerekli çabayı sarf edebileceğine dair güven duymadır)

	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
7-Mesleğimde uzun süreli bir sorun olduğunda bu sorunu çözmek için mücadele etme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
8- Bir konu üzerinde tartışabileceğime dair kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
9-Mesleğimde kendim için amaçlar ortaya koyma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
10-Kliniğimde bir problem olduğunda kliniğim dışındaki kişilerle bu problemi tartışma hususunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
11-Bir grup meslektaşına bilgi sunabilme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5

Umut (buradaki umut, başarmak için amaçlara giden yolda ısrar etmek ve gerekli olduğunda amaçlara giden yolları değiştirebilmek)

12- Şu anda mesleğimde hedeflerimi gerçekleştirmede aktif ve istekli - enerjik olarak çalışıyorum.	1	2	3	4	5
13- Mesleğimde bir sorunla karşılaştığımda bu sorunu aşmak için <u>bir çok</u> yol bulabilirim.	1	2	3	4	5
14- Şu an kendimi meslek hayatımda başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
15- Hemşirelik mesleğimdeki hedeflerime ulaşmamda <u>bir çok</u> seçenek düşünebilirim.	1	2	3	4	5
16- Şu anda kendim için belirlemiş olduğum hedeflerle uğraşıyorum.	1	2	3	4	5

Dayanıklılık (buradaki dayanıklılık, sorun ve zorluklarla karşılaşınca başarılı olabilmek için güçlü durmak ve kendini toparlayabilmek)

17- Mesleğimde zorlukların üstesinden bir şekilde gelebilirim.	1	2	3	4	5
18- Mesleğimde mecbur kaldığımda “yalnız başımayım” diyebilirim.	1	2	3	4	5
19- Mesleğimde genellikle stresli olurum.	1	2	3	4	5
20- Mesleğimde eğitim yoluyla zor durumları aşabilirim. Çünkü daha önce bu zorlukları yaşadım.	1	2	3	4	5
21- Mesleğimde çoğu problemlerle başedebileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5

İyimserlik (şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu yüklemde bulunma)

22- Mesleğimde bir şeyler benim için belirsizse en iyisini düşünürüm.	1	2	3	4	5
23- Mesleğimde benim için bir şeyler yanlış gidiyorsa bunun kader olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
24- Mesleğimde genellikle olaylara olumlu bakarım.	1	2	3	4	5
25- Mesleğimde gelecekte neler olabileceği ile ilgili konularda iyimserimdir.	1	2	3	4	5
26- Mesleğimde ben istemedikten sonra işler yolundan çıkmaz.	1	2	3	4	5
27- Mesleğimde “her işte bir hayır vardır” diye düşünürüm.	1	2	3	4	5

## C- Mesleki Bağlılık İle İlgili Sorular

### Duygusal bağlılık

28- Hemşirelik mesleğinde olduğum için gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
29- Hemşirelik mesleğimi sevmiyorum.	1	2	3	4	5
30- Kendimi hemşirelik mesleğiyle özdeşleştirmem.	1	2	3	4	5
31- Hemşirelik mesleğine karşı hevesliyim.	1	2	3	4	5

### Devam bağlılığı

32- Şimdi mesleğimi değiştirmem benim için çok daha zor.	1	2	3	4	5
33- Mesleğimi değiştirsem, yaşantım alt üst olur.	1	2	3	4	5
34- Mesleğimde şimdi bir değişime gitmek benim için çok pahalıya mal olur.	1	2	3	4	5
35- Şimdi mesleği değiştirmek, büyük kişisel <u>fedakarlık</u> gerektirir.	1	2	3	4	5

### Normatif bağlılık

36- Hemşirelik mesleği devam ettirmek için bir sorumluluk hissederim.	1	2	3	4	5
37- <u>İmkanım</u> olsa bile şimdi hemşirelikten ayrılmayı doğru bulmazdım.	1	2	3	4	5
38- Hemşirelikten ayrılısam suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
39- Bağlılık (sorumluluk) duygusu nedeniyle hemşirelikteyim.	1	2	3	4	5

## D- Bireysel Kariyer Planlaması İle İlgili Sorular

### Bireyin kendini değerlendirmesi ile ilgili sorular

40- Kendimi iyi tanıyor, ihtiyaçlarımı ve yeteneklerimi biliyorum.	1	2	3	4	5
41- Yapacağım işi ve ilerleyeceğim pozisyonu seçmek, bana bağımsızlık ve özgürlük duygusu kazandırıyor.	1	2	3	4	5
42- Yeteneklerimin fark edilmesi ve uygun alanlarda kullanılması beni motive eder.	1	2	3	4	5
43- Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.	1	2	3	4	5

### Bireysel fırsatların tanımlanması ile ilgili sorular

44- Seçtiğim kariyer alanı bireysel beklentilerime cevap veriyor.	1	2	3	4	5
45- Çalıştığım örgüt kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.	1	2	3	4	5
46- Bulduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlemede önemli bir etkidir.	1	2	3	4	5
47- Dünyadaki ve ülkemdeki çevresel (sektörel ve mesleki) kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.	1	2	3	4	5

### Bireysel hedeflerin belirlenmesi ile ilgili sorular

48- Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
49- Kariyer planlaması, çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçerek hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
50- Kariyer hedeflerime ulaşmamda örgütüm eğitim ve gelişme imkânlarını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
51- Kariyer hedeflerimi belirlerken bireysel vizyonumu ve yetkinliklerimi göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5

### Bireysel kariyer planının oluşturulması ile ilgili sorular

52- Kariyerimle ilgili planımı yaptım.	1	2	3	4	5
53- Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırıyor.	1	2	3	4	5
54- Kariyer planı yapmamda işimde kalıcı olma isteğimin rolü büyüktür.	1	2	3	4	5
55- Çalıştığım organizasyon bünyesindeki kariyer yollarını biliyorum.	1	2	3	4	5
56- Bireysel kariyer planlamada kullanılan özel teknik ve uygulamalar hakkında yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
57- Kariyer planlamanın sadece terfi ile ilgili olmadığının ve yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili bir kariyer yatırımı olduğunun farkındayım.	1	2	3	4	5



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Ş.Didem KAYA			
Doğum Yeri:	Mut/İçel			
Doğum Tarihi:	1978			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu:	Lisansüstü (Doktora Programı)			
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Cumhuriyet		Mut	1984-1989
Ortaöğretim	Mareşal Fevzi Çakmak		Mut	1989-1992
Lise	A.Ü. Sağlık Bilimleri Koleji	Hemşirelik	Ankara	1992-1996
Lisans	S.Ü.İkt. ve İdr.Bil. Fak.	İşletme	Konya	1997-2001
Önlisans	A.Ü. Açıköğretim Fak.	Hemşirelik	Eskişehir	2008-2010
Lisans	Atatürk Üniv. Sağlık Bil. Fak.	Hemşirelik	Erzurum	2010-2012
Yüksek Lisans ve Doktora	S.Ü.Sosyal Bilimler Enst.	İşletme /Yönetim ve Organizasyon	Konya	2001-2004 2008-2012
İlgi Alanları:	Kitap okumak, spor yapmak.			
İş Deneyimi:	A.Ü. Tıp Fak. Göğüs Cerrahisi Yoğun Bakım (1996-1998) S.Ü. Meram Tıp Fak. Kadın Hast. Ve Doğum ABD (1998-2012) N.E.Ü.Meram Tıp Fak. Kadın Hast. Ve Doğum ABD (2012-)			
E-Posta:	didemimcetin@gmail.com			