



T.C.
Hitit Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**KARİYER GELİŞİM SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN YAPISAL
EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE TEST EDİLMESİ**

Aslıhan KAYA

Doktora Tezi

Çorum 2018

**KARİYER GELİŞİM SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK
MODELLEMESİ İLE TEST EDİLMESİ**

Aslıhan KAYA

**Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**



Doktora Tezi

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ömür DEMİRER**

Çorum 2018

KABUL VE ONAY

Aslıhan KAYA tarafından hazırlanan “Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi” başlıklı bu çalışma 12.04.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

(Başkan)

Dr. Öğr. Üyesi Ömür DEMİRER

(Danışman)

Doç. Dr. İlker SAKINÇ

Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN

Dr. Öğr. Üyesi Gökben BAYRAMOĞLU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Mehmet EVKURAN

Enstitü Müdürü

T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(12/04/2018)


Aslıhan KAYA

ÖZET

KAYA, Aslıhan. *Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi*, Doktora Tezi, Çorum, 2018.

İş dünyasındaki sürekli rekabet ve değişim ortamına ayak uydurarak başarıya ulaşmak isteyen örgütler için nitelikli çalışanlara sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Nitelikli çalışanları kazanma ve bu çalışanların örgütte devamlılıklarını sağlamada ise kariyer gelişim süreci önemli bir etken olmaktadır. Çalışanlar kendi gelişimlerine katkı sağlayan örgütlerde daha yüksek performans göstermekte ve örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Dolayısıyla çalışanlara kariyer gelişimi olanaklarının sunulması, hem örgütler hem de çalışanlar için çeşitli kazanımlar sağlamaktadır.

Bu çalışmada havacılık sektörü çalışanlarının kariyer gelişim süreci ele alınarak örgütlerin sunduğu kariyer gelişimi hizmetlerinin, çalışanların kariyerlerine olan bağlılıkları ile kariyer hedeflerine varma yolunda elde ettiklerinden memnuniyet düzeylerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Literatürden yararlanılarak oluşturulan ölçüm aracı, Türkiye’de A Grubu Çalışma Ruhsatına sahip havacılıkta yer hizmetleri kuruluşlarında çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Üç kuruluşun birlikte faaliyet gösterdiği illerden İstanbul, Ankara, Muğla ve Adana uygulamanın gerçekleştirildiği iller olmuştur. Araştırmaya katılmayı kabul eden ve anketi alan 600 personelden 317’si anketi doldurularak geri verilmiştir. Dağıtılan anketlerden geri dönüş oranı %52,83’tür. Anketlerden 307 tanesi geçerli olarak kabul edilmiştir. Yapılan faktör ve yapısal eşitlik modellemesi analizleri sonucunda kariyer gelişimi olanaklarının sunulmasının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve kariyerlerinden memnuniyet düzeylerini arttırma yönünde etkisi olduğu tespit edilmiş, ancak işten ayrılma niyetini azaltma yönünde bir etki tespit edilememiştir. Kariyerine bağlı olan çalışanlar için de örgüt tarafından sunulan kariyer gelişimi olanaklarının önemli olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kariyer Gelişimi, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

KAYA, Aslihan. *Testing the Effects of Career Development Process on Organizational Commitment and Intention to Leave with Structural Equation Modeling*, Doctoral Dissertation, Çorum, 2018.

In the business world, having qualified employees is very important for organizations that want to be successful by keeping up with the constant change and competitive environment. Career development services play an important role in hiring qualified employees and keeping them in the organization. Employees perform better in their jobs when they receive career development services and do not want to leave the organization that contributes to their career. Therefore, serving career development opportunities to employees provides various benefits for both organizations and employees.

In this study, the effects of organizational career development services, employees' commitment to their careers and their level of satisfaction with achieving career goals on the aviation ground service employees' organizational commitment and intention to leave were investigated. Using the literature, the measurement tool formed and applied to employees in the aviation ground services organizations that have “Working License Group A” (a working license for ground handling companies) in Turkey. The survey was conducted in Istanbul, Ankara, Mugla, and Adana. The three organizations operate together in these provinces. 600 personnel who agreed to participate in the survey took the questionnaire; 317 of them completed the questionnaire and gave it back. The response rate of the surveys is 52.83%. Since 10 of the surveys contain insufficient information, 307 surveys were considered valid. The factor and the structural equation modeling analysis results show that organizational career development services have an effect on aviation ground services employees' organizational commitment and career satisfaction, but show no effect on the intention to leave.

Key Words: Career Development, Organizational Commitment, Intent to Leave

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. PROBLEM CÜMLESİ VE ARAŞTIRMA SORULARI.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
1.3. KAVRAMSAL MODEL VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	6
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	8
1.5. ARAŞTIRMANIN PLANI.....	9

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. KARİYER KAVRAMI.....	12
2.2. KARİYER GELİŞİMİ.....	15
2.2.1. Kariyer Gelişimi Kavramı.....	15
2.2.2. Kariyer Gelişimi Teorileri.....	17
2.2.3. Kariyer Gelişimi Süreci.....	20
2.2.4. Kariyer Planlama.....	22
2.2.5. Kariyer Yönetimi.....	24
2.2.6. Kariyer Gelişimi Programları.....	26
2.2.7. Yer Hizmetleri Kuruluşlarında Kariyer Gelişimi.....	36
2.3. KARİYER BAĞLILIĞI	39

2.4. KARIYER MEMNUNİYETİ.....	40
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	42
2.5.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	46
2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	49
2.7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİYLE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	61
3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI.....	62
3.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM.....	65
3.4. ANKETLERİN UYGULANMASI.....	69
3.4.1. Toplanan Verilerin Ana Kütleyi Temsil Yeteneği.....	70
3.4.2. Toplanan Anketlerin İllere Göre Dağılımı.....	71
3.5. TEST İSTATİSTİKLERİNİN BELİRLENMESİ.....	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

4.1. VERİ TOPLAMA ARACININ GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	74
4.2. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	76
4.3. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE NORMALLİK VARSAYIMININ İNCELENMESİ.....	78
4.3.1. Tek Değişkenli Normallik Varsayımının Değerlendirilmesi.....	80
4.3.2. Çok Değişkenli Normallik Varsayımının Değerlendirilmesi.....	80
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN YAPI GEÇERLİLİKLERİNİN TEST EDİLMESİ.....	83
4.4.1. Keşifsel Faktör Analizi Bulguları.....	84
4.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	88
4.4.2.1.Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İlişkisi	89

4.4.2.2. Analizler İçin Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği.....	90
4.4.2.3. Ölçüm Modellerindeki Boyutların Belirlenmesi.....	91
4.4.2.4. Parametre Tahmin Yöntemi.....	92
4.4.2.5. Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri.....	93
4.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	97
4.4.3.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	97
4.4.3.2. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	105
4.5. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ.....	108
4.5.1. Yapısal Modelin Test Edilmesi ve Analiz Bulguları.....	109

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ.....	116
5.2. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE HAVACILIKTA YER HİZMETLERİ KURULUŞLARI İÇİN ÖNERİLER.....	120
5.3. GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	127
5.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	129
KAYNAKÇA.....	130
EKLER.....	158
EK-1 Anket Formu.....	158
ÖZGEÇMİŞ.....	160

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Kariyer Gelişimi Teorileri.....	19
Tablo 2.2. Örgütler Tarafından Sunulan Kariyer Gelişimi Araçları	32
Tablo 2.3. Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	52
Tablo 3.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	60
Tablo 3.2. Veri Toplama Aracı Geliştirilirken Yararlanılan Kaynaklar.....	62
Tablo 3.3. Uçak Trafığı.....	67
Tablo 3.4. Uçak Trafığı (Yüzde Olarak).....	68
Tablo 4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	76
Tablo 4.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	77
Tablo 4.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
Tablo 4.4. Keşifsel Faktör Analizi Bulguları.....	87
Tablo 4.5. KFA Bulgularına Göre Ölçeklerin Toplam Açıklanan Varyansları.....	88
Tablo 4.6. Araştırmanın Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği.....	91
Tablo 4.7. Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri.....	93
Tablo 4.8. Kariyer Gelişimi Ölçeği DFA Bulguları.....	98
Tablo 4.9. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği DFA Bulguları.....	99
Tablo 4.10. Kariyer Bağlılığı Ölçeği DFA Bulguları.....	101
Tablo 4.11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği DFA Bulguları.....	102
Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey DFA Bulguları.....	104
Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Açıklanan Varyans Değerleri..	104
Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği Değerleri..	105
Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İkinci Düzey DFA Bulguları.....	107
Tablo 4.16. KFA ve DFA Açıklanan Varyans ve Güvenilirlik Bulguları.....	107
Tablo 4.17. Yapısal Modelin Uyum İndeksleri.....	110
Tablo 4.18. Düzeltilmiş Yapısal Modelin Uyum İndeksleri.....	111
Tablo 4.19. Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	111
Tablo 4.20. Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki.....	114
Tablo 5.1. YEM Analizine İlişkin Araştırma Bulguları.....	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	6
Şekil 2.1. Kariyer Gelişimi Süreci.....	21
Şekil 2.2. Kariyer Gelişim Elması.....	29
Şekil 3.1. Anketlerin İllere Göre Dağılımı (%).....	71
Şekil 4.1. Kariyer Gelişimi Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA.....	97
Şekil 4.2. Kariyer Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA.....	99
Şekil 4.3. Kariyer Bağlılığı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA.....	100
Şekil 4.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA.....	101
Şekil 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA.....	103
Şekil 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA.....	106
Şekil 4.7. Önerilen Yapısal Modelin Analiz Sonuçları.....	109
Şekil 4.8. Düzeltilmiş Yapısal Modelin Analiz Sonuçları.....	110
Şekil 4.9. Örtük Değişkenler Arasındaki Anlamlı İlişkiler.....	114

KISALTMALAR LİSTESİ

ADF	Asymptotical Distribution Free
AGFI	Adjusted Goodness Fit Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
A.Ş.	Anonim Şirketi
C.	Cilt
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
c.r.	critical ratio
DEVBAG	Devam Bağlılığı Ölçeği
df	degree of freedom
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DHMİ	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DUYBAG	Duygusal Bağlılık Ölçeği
EFA	Exploratory Factor Analysis
GFI	Goodness Fit Index
GLS	Generalized Least Square
I.	Issue
Inc.	Incorporation
İKY	Keşifsel Faktör Analizi
İŞAYRNY	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği
KARGEL	Kariyer Gelişimi Ölçeği
KARMEM	Kariyer Memnuniyeti Ölçeği
NFI	Normed Fit Index
NNFI	Nonnormed Fit Index
KFA	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterlilik Ölçümü)
ML	Maximum Likelihood/
N.	Ankete Katılanların Sayısı
NORBAG	Normatif Bağlılık Ölçeği
OLS	Ordinary Least Square

pp.	pages
R²	Squared Multiple Correlations
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SEM	Structural Equation Modelling
SHGM	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Standardized root mean square residual
ss.	Sayfalar
ULS	Unweightheted Least Square
V.	Volume
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
WLS	Weighted Least Square
χ^2	Chi-square
Y.	Yıl
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖNSÖZ

İş dünyasının önemli unsurlarından biri olan kariyer konusu bu tez çalışmasında ele alınarak, Türkiye'deki havacılık sektöründe çalışanların kariyer gelişim süreci ele alınarak örgütlerin sunduğu kariyer gelişim hizmetlerinin çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi araştırmanın çıkış noktası olmuştur. Bunun yanı sıra çalışanların kariyer gelişimi sürecine bakış açısının, bireyin duygu ve düşüncelerinden etkilenebileceği düşünülerek çalışanların kariyerlerine olan bağlılıkları ve kariyerlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri de araştırmada dikkate alınan unsurlar olmuştur.

Bu tez çalışması beş bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölüm; araştırmaya neden gereksinim duyulduğu, araştırmanın önemi, alandaki boşluğu doldurmada yapacağı katkı, araştırma problemi ve hipotezlerini içermektedir. İkinci bölüm; alanda yapılmış önceki çalışmalar ışığında, bu tezde ele alınan konular için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Üçüncü bölüm; ana kütle-örneklem, veri toplama aracı ve araştırmanın uygulama aşamalarını ortaya koymaktadır. Dördüncü bölüm; verilerin istatistiksel analizini ve analiz sonucunda elde edilen bulguları tablolar yardımıyla ortaya koymaktadır. Beşinci bölüm ise; değerlendirme, analiz sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar ile gelecek çalışmalara ilişkin öneri ve tavsiyeleri içermektedir.

Çalışmada yapılan alan araştırmasında Türkiye'deki havacılık sektöründe yer alan ve A Grubu Çalışma Ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşlarının çalışanları esas alınmıştır. İstanbul, Ankara, Muğla ve Adana uygulamanın gerçekleştirildiği iller olmuştur. Araştırmada geçerli anket sayısı 307'dir. Yapılan faktör ve yapısal eşitlik modellemesi analizleri sonucunda kariyer gelişimi olanaklarının sunulmasının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve kariyerlerinden memnuniyet düzeylerini arttırma yönünde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu unsurların işten ayrılma niyetini azaltma yönünde bir etkisi tespit edilememiştir. Kariyerine bağlı olan çalışanlar için de örgüt tarafından sunulan kariyer gelişimi olanaklarının önemli olduğu ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İş dünyasında ekonomik, teknolojik, politik ve kültürel alanlarda yaşanan baş döndürücü gelişmeler, örgütleri sürekli bir değişim içinde olmaya zorlamaktadır. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için örgütler küçülmek, birleşmelere girmek, iş süreçlerini ve departmanlarını sürekli yeniden dizayn etmek, dış kaynaklardan yararlanmak gibi çeşitli uygulamalara yönelmektedirler (Greenhaus vd., 2000:4). Örgütlerin en önemli ve yönetilmesi en zor kaynağı olan çalışanlar, giderek hızını arttırarak devam eden bu değişim sürecine uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Bu nedenle örgütler yeni düzene uyum sağlamada ve gelişme süreçlerinde insan unsuruna odaklanmaktadır (Baruch, 2004: 58, Appelbaum vd., 2002: 142).

Örgütsel gelişimi etkileyen konular arasında; çalışanların yetiştirilmesi, geliştirilmesi, şeffaflık, çalışanlar arasında adaletin sağlanması, kendi kendini yönetme olanağının verilmesi, inanç ve değerlere saygı gibi konular yer almaktadır. Personelin gelişimine önem veren örgütler kendi örgütsel gelişimlerini de gerçekleştirebilmektedirler (Burke, 1997: 7).

Gelişimini sağlayan işletmeler, müşteri memnuniyeti ve devamlılığını sağlayarak, iş dünyasındaki rekabette öne çıkabilmektedirler. Bu hedefe ulaşmada ve performansı arttırmada örgütlerin sahip olması gereken varlıklar arasında entelektüel sermaye yer almaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 252). Önemi her geçen gün daha da artan ve örgütleri başarıya götüren entelektüel sermaye, sadece bilgiye sahip olmak demek değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmek, geliştirmek ve bilgiyi kullanarak rakipler karşısında üstünlük kazanmak demektir (Ling, 2013: 938). Entelektüel sermayenin temel unsuru da çalışanlar yani insan sermayesidir (Görmüş, 2009: 63). İnsan sermayesi; çalışanların bilgisi, yeteneği, deneyimi, yenilikçi yapıda olması, sorunlara çözüm üretebilmesini ifade etmektedir (Wee ve Chua, 2014: 39). Örgütler, çalışanların bağlılıklarını arttırarak onları uzun vadeli istihdam etmeye çalışmaktadır. Bu sayede çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerden ve değerlerden faydalanma süresini arttırmayı ve bu özellikleri örgütün yapısal sermayesi haline getirmek istemektedirler (Görmüş, 2009: 64). Ancak hassas yapısı nedeniyle örgütlerin geçirdiği değişim sürecinden

önemli ölçüde etkilenen çalışanları uzun süre aynı örgütte tutmak, onlardan en etkin şekilde verim almak ve dolayısıyla örgütün performansını arttırabilmek giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle kurumsal hedeflere ulaşabilmeyi sağlayacak insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarına yönelim giderek artmaktadır (Espin vd., 2015: 22). Araştırmalar örgütlerde İKY birimleri tarafından sunulan hizmetlerin örgütsel bağlılığı arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir (Buck ve Watson, 2002; Huselid, 1995).

Özellikle kariyer gelişimine ilişkin olanaklarına önem veren ve çalışanlarına İKY birimi aracılığıyla bu olanakları sağlayan örgütlerde, personelin işe yönelik performansının ve örgüte olan bağlılığının arttığı yönünde pozitif sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Sturges vd., 2005: 822). Bireysel ve örgütsel kariyer gelişim olanakları sunmakla örgütsel bağlılık arasında böylesine karşılıklı ve yakın bir ilişki olduğunun tespit edilmesi örgütlerde kariyer gelişimi konusunun işe girişten itibaren ele alınmasını sağlamıştır (Yu ve Lee, 2015: 11). Örgütler nitelikli çalışanları işe almaya, eğitmeye, geliştirmeye, çalışanların edindikleri deneyimlerden yararlanmaya ve uzun süre yüksek verim elde etmeye çalışmaktadır (Greenhaus, 2000: 7; Baruch, 2004: 58).

Yapılan çalışmalar kariyer gelişim sürecinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütlerin sunduğu kariyer gelişimi olanakları, çalışanların kariyerlerine verdiği önem ve kariyerlerinden memnuniyet düzeylerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bu tez çalışmasında araştırılan unsurlar olmuştur.

1.1. PROBLEM CÜMLESİ VE ARAŞTIRMA SORULARI

İş dünyasının önemli bir sermayesi olan çalışanların, örgüte bağlı olması ve bu bağlılığın sürdürülebilir olması örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu amaçla İKY birimleri pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaya ve nitelikli personeli elde etmeye çalışmaktadırlar. İşe girişten itibaren personelin yakından takip edilerek, en uygun işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, değerlendirmeler yapılarak geliştirilmesi İKY birimlerinin önemli görevleri arasındadır. Sunulan bu hizmetler sayesinde, çalışanların tutum ve davranışları şekillendirilmeye, iş ortamındaki ilişkiler geliştirilmeye, dolayısıyla da işten ayrılma niyeti azaltılmaya ve örgüte olan bağlılık arttırılmaya çalışılmaktadır

(Chew ve Chan, 2008: 504). Kariyer gelişim olanakları da bu amaca ulaşabilmek için bir araç olarak kullanılabilir. Kariyer gelişimi olanakları ile örgütten maddi ve manevi bir takım kazançlar elde edeceklerine inanan çalışanlar, örgütlerinde uzun dönemli olarak kalmayı düşünmekte ve daha yüksek bir performans sergilemektedirler. Bu bağlamda İKY uzmanları, örgütlerin özellikle nitelikli çalışanlarını yitirmelerinde en önemli etkenin kariyer gelişim olanaklarının ya hiç sağlanmamasını ya da kariyer olanaklarının yetersizliğini göstermektedirler (Derven, 2015: 63).

Olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi ve örgütsel başarının elde edilebilmesi için çalışanların motivasyonlarının ve bilgilerinin artırılması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlara üst düzey amaçlar belirlemek, bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacak yöntemler göstermek ve ilerleyebilmeleri için de destek olmak örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütleri başarıya götüren bu faaliyetleri gerçekleştirmesi gereken kariyer gelişim uzmanları şu unsurlarda çalışmalar yapmalıdır (CEDEFOP, 2008: 12):

- Çalışanların kariyerlerine ilişkin düzenleme yapma ve destek sağlama,
- Çalışanlara diğer uzmanlık alanına sahip gruplarla etkin çalışma olanağı verme,
- Resmi ve gayri resmi kariyer destek mekanizmalarını oluşturma,
- Tüm yöneticilerin çalışanlarına yönelik etkin bir kariyer desteği vermesini sağlama.

Çalışanlara kariyer gelişimi olanaklarının sunulmasının örgüte; nitelikli işgücü kazanımı, değişime daha kolay uyum sağlama, özveriyle çalışan işgücüne sahip olma ve yüksek performans gibi pozitif yansımaları olmaktadır (Hirsh, 2007: 4). Hem örgütler hem de çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurduğu ifade edilen kariyer gelişimi olanaklarının (CEDEFOP, 2008: 13), Türkiye'deki iş hayatında da etkili olduğu değerlendirilerek yapılarak bu tez çalışmasının problem sorusu oluşturulmaya başlamıştır. Örgütler tarafından sunulan kariyer gelişimi hizmetlerinin, Türkiye'deki çalışanlar üzerindeki etkilerinin yanı sıra, çalışanların kariyerlerine bağlılığı ve kariyerlerinden memnuniyet düzeylerinin de etkisi merak konusu olmuştur. Kariyer gelişimi bir süreç olarak ele alınarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmek istenmiştir. Kariyer geliştirme olanaklarının varlığı ile örgütsel bağlılığın arttırılabileceği ve işten ayrılma niyetinin azaltılabileceği düşünülmüştür. Kariyerinden memnun olan çalışanlar ile kariyer

bağlılığı yüksek olanların, kariyer gelişimi olanağı sunan örgüte karşı gösterdikleri bağlılığının yüksek olacağı ve daha az işten ayrılma niyetinde olacakları değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki örgütlerin sunduğu kariyer gelişimi hizmetlerinin etkisi araştırılırken, çalışanların kariyerlerine verdikleri önemin de dikkate alınması gerektiği düşüncesiyle, çalışanların kariyerlerine olan bağlılıkları ile kariyer hedeflerine varma yolunda elde ettiklerinden memnuniyet düzeyleri bu araştırmada dikkate alınan unsurlar olmuştur.

Bu tez çalışması için geliştirilen problem cümlesi şu şekildedir:

“Örgütlerin sunduğu kariyer gelişimi hizmetleri ile çalışanların kariyerlerine olan bağlılıkları ve kariyerden memnuniyet düzeylerinin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?”

Bu sorunun cevabını bulmak ve kavramlar arasındaki ilişkileri incelemek üzere geliştirilen araştırma soruları şunlardır:

- Örgütlerde kariyer gelişiminin varlığı veya yokluğu çalışanların örgütsel bağlılığını etkiler mi?
- Örgütlerde kariyer gelişiminin varlığı veya yokluğunun çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?
- Çalışanların kariyerine olan bağlılığı, örgütteki kariyer gelişimi hizmetlerinin varlığı veya yokluğundan etkilenir mi?
- Çalışanın kariyerine olan bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Çalışanın kariyerine olan bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki var mıdır?
- Örgütlerdeki kariyer gelişimi hizmetlerinin çalışanın kariyer memnuniyeti üzerinde etkisi var mıdır?
- Çalışanın kariyer memnuniyet düzeyi örgütüne olan bağlılığını etkiler mi?
- Çalışanın kariyer memnuniyet düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki var mıdır?
- Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

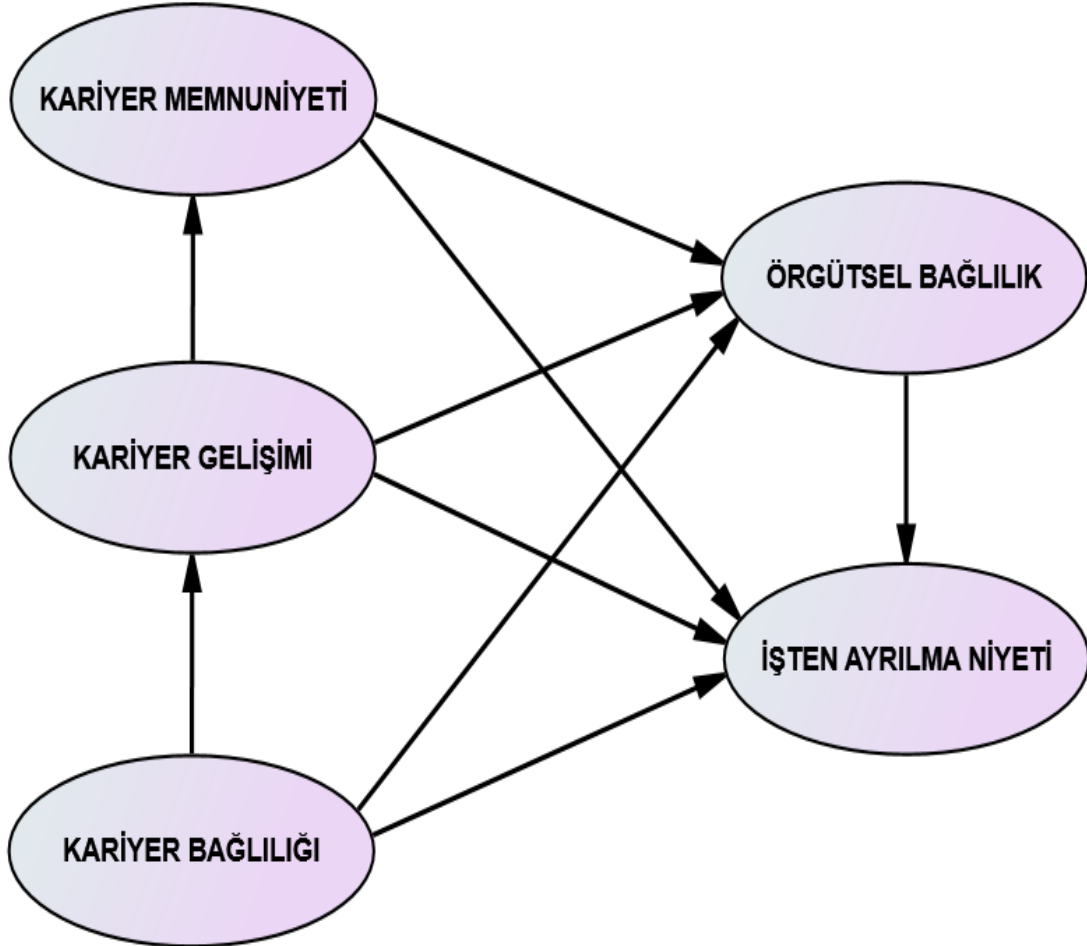
Sürekli değişim ve rekabet ortamında ayakta kalmaya ve başarılı olmaya çalışan örgütlerin sahip olduğu insan sermayesini uzun yıllar, etkin bir şekilde değerlendirebilmesinde örgüt tarafından sunulan kariyer gelişim hizmetlerinin öneminin (Arnold, 2001; Baruch, 2004; Hirsh, 2007) araştırılması bu tezin çıkış noktasıdır. Çalışmada kariyer gelişimi bir süreç olarak ele alınmış ve örgütün sağladığı kariyer geliştirme hizmetlerinin yanı sıra çalışanların kariyerlerine verdikleri önem ile kariyer hedeflerine ulaşmada hissettikleri memnuniyet düzeyleri de incelenen unsurlar olmuştur. Bu unsurların çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin tespit edilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın değişkenleri; “kariyer gelişimi, kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti” olarak belirlenmiştir. Çizilen kavramsal model sayesinde değişkenler arasındaki ilişkilerin daha rahat incelenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın odağını, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin yol açtığı değişimin çok hızlı yansıdığı, etkilerinin derinden hissedildiği sektörlerden biri olan havacılık sektörü oluşturmuştur. Yaşanan yoğun değişim ve rekabet ortamının yanı sıra havacılık sektörünün kendi doğasında var olan hızlı temponun, çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkileri giderebilmek ve işten ayrılmalarını önleyebilmek için çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olması gerektiği değerlendirilmektedir. Özellikle de havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin uluslararası ve ulusal birçok kurala tabi olması nedeniyle konuya hakim, nitelikli ve işinde uzmanlaşmış çalışanların işten ayrılmalarını önleyebilmek büyük önem taşıyan bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle havacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin sunduğu kariyer gelişimi olanaklarının, çalışanların kariyerlerine bağlılıklarının ve kariyerlerinden olan memnuniyet düzeylerinin örgütlerine olan bağlılıklarını artırma ve işten ayrılma niyetlerini azaltmada etkisi olup olmadığı ölçülmek istenmiştir. Saha çalışmasıyla toplanan verilerin analizinden elde edilen sonuçların bu alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. KAVRAMSAL MODEL VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırmanın problem cümlesini incelemek ve araştırma sorularının yanıtlanmasında yararlanılmak üzere geliştirilen kavramsal model şu şekildedir:



Şekil 1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Saha çalışmasında toplanan veriler yardımıyla incelenmek istenen değişkenler Şekil 1.1.'de yer alan modelde gösterilmektedir. Havacılık sektöründe, yer hizmetleri alanında çalışan personelin kariyerlerine olan bağlılık düzeylerinin, örgütün sağladığı kariyer geliştirme olanaklarının, kariyerlerinden duydukları memnuniyet seviyelerinin, örgüte olan bağlılıkları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri araştırılan temel unsurlardır.

Literatürde benzer değişkenleri kullanan çalışmalardan yola çıkılarak geliştirilen araştırmanın kavramsal modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1:

- H₀: Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 2:

- H₀: Kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 3:

- H₀: Kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 4:

- H₀: Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 5:

- H₀: Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 6:

- H₀: Kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 7:

- H₀: Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 8:

- H₀: Kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez 9:

- H₀: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur.
- H₁: Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Havacılık sektöründe çalışanlar işe alımlarından itibaren belirli eğitimlere tabi tutulmakta ve yapılan sınavlar sonucunda sertifika almaya hak kazananlar işe başlatılmaktadır. Süratin çok önemli olduğu havacılık sektöründe, karşılaşılan sorunlara derhal çözüm üretebilecek, işinde uzmanlaşmış deneyimli personele sahip olmak ve bunların örgütte devamlılıklarını sağlayabilmek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle havacılık sektöründe çalışanların yitirilmemesi açısından işten ayrılma niyetlerinin önceden tespit edilerek bunların azaltılması yolunda çalışmalar yapılması örgütlerin başarısında önem arz etmektedir. Ancak alanda yapılan önceki çalışmalar incelenirken dikkati çeken unsurlardan birisi havacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan çalışmaların çok yetersiz olduğudur. Sivil havacılık alanında gerçekleştirilen yayınları incelemeye aldığı çalışmada bu konuya dikkat çeken Zincirkıran (2016), yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun havacılık sektöründeki durumun değerlendirilmesine ilişkin ya da önceki çalışmaların araştırılması, literatür değerlendirilmesi, şeklinde yapıldığını tespit etmiştir. Ayrıca az sayıda yapılan analiz çalışmalarında ise daha çok ikincil verilerin esas alındığını ifade etmiştir. Sektör çalışanları, yöneticiler ve diğer gruplar üzerinde yapılan saha araştırmalarının çok sınırlı sayıda olduğunu belirtmiş ve bu konunun geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Ayrıca sınırlı sayıda gerçekleştirilen saha araştırmalarının da bir ya da iki ilde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmada ise saha araştırması dört ilde gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulguların daha geniş bir alanı yansıtmasına olanak sağlanmıştır.

Türkiye'deki havacılık sektöründe özellikle İKY uygulamaları ile örgütsel tutum ve davranışlar arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik çalışmaların yetersizliği bu alanda doldurulması gereken boşluğu ortaya koymaktadır. Bu tez çalışmasında ele alınan kariyer gelişimi süreci ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesine ilişkin olarak gerçekleştirilen alan çalışmasının, önemli büyüklükte olan bu boşluğun doldurulması yolunda atılmış bir adım olacağı ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN PLANI

Bu tez çalışmasında; Türkiye'deki havacılık sektöründe çalışan yer hizmetleri personeline ilişkin örgütün sunduğu kariyer gelişim hizmetleri ile çalışanların örgütsel bağlılığının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca alışanların kariyer gelişimi olanaklarına bakış açısının, bireyin duygu ve düşüncelerinden etkilenebileceği dikkate alınarak, çalışanların kariyerlerine olan bağlılıkları ve kariyerlerinden duydukları memnuniyet dzeyeleri de değerlendirmeye alınmıştır.

Tez beş bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölüm; araştırmaya neden gereksinim duyulduğu, araştırmanın önemi, alandaki boşluğu doldurmada yapacağı katkı, araştırma problemi ve hipotezlerini içermektedir. İkinci bölüm; alanda yapılmış önceki çalışmalar ışığında, bu tezde ele alınan konular için kavramsal bir ereve sunmaktadır. nc bölüm; ana kütle-örneklem, veri toplama aracı ve araştırmanın uygulama aşamalarını ortaya koymaktadır. Dördüncü bölüm; verilerin istatistiksel analizini ve analiz sonucunda elde edilen bulguları tablolar ve şekiller yardımıyla ortaya koymaktadır. Beşinci bölüm ise; değerlendirme, analiz sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar ile gelecek çalışmalara ilişkin öneri ve tavsiyeleri içermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR İNCELEMESİ

Önceleri çalışanların örgüt içindeki çalışmalarıyla ilgili resmi işlemleri yürütmek amacıyla oluşturulan personel departmanları, örgütlerde insan unsuruna verilen değerin ve çalışanlardan en yüksek verimin alınması yönünde görüşlerin artmasıyla yetersiz kalmaya başlamış, yerlerini yavaş yavaş niteliği değişen İKY departmanlarına devretmiştir (Sadullah, 2013: 2; Tortop vd., 2013: 12). 1980’lerde “personel yönetimi” kavramı yerine kullanılmaya başlanılan “insan kaynakları yönetimi” kavramı ile bu birimlerin örgütsel hedeflere ulaşmada daha stratejik roller üstlendiği görülmektedir (Cowling, 2011: 2; Larsen ve Brewster, 2003: 233). Personel yönetimi ile İKY arasındaki farkları ortaya koyduğu çalışmasında Guest (1987), İKY birimlerinin çalışan performansını ve çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmada önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir. Pfeffer (1994), iş yaşamına ilişkin dergilerin ve yapılan akademik çalışmaların incelenmesi ile çeşitli kuruluşlar ve uzmanlarla yapılan görüşmeler sonucunda hazırladığı çalışmasında örgütleri başarıya ulaştıran uygulamaları 13 başlık altında toplamıştır. Bu uygulamalar arasında; işe alımda liyakat, çalışanlara iş güvencesi sağlama, ücretlerde artış, çalışanlara hisse verme, bilgi paylaşımı, iletişimi artırma, kendi kendini yöneten takımlar oluşturma, personel güçlendirme, eğitim ve yeteneklerin geliştirilmesi, örgüt içinden terfi gibi unsurların yer aldığı görülmektedir.

Çalışanların örgütlerin en değerli varlığı olarak görülmeye başlanması ve bu varlıktan en yüksek verimin elde edilmesi düşüncesiyle 90’lı yılların ortasından itibaren İKY’nin performansa ilişkin etkinliği ve üstlendiği görevlerin sayısı arttırılmıştır (Boselie, 2013: 18). Artık çalışanların memnuniyetinin ön planda olduğu bir yönetim tarzıyla hareket eden, ast-üst tüm kademedeki çalışanların işe alımından başlanarak, eğitimi, geliştirilmesi, motive edilmesi, performans ölçümlerinin yapılarak başarılarının değerlendirilmesi, kariyer planlanması ve gelişimlerinin takip edilmesi gibi çeşitli unsurlarda önemli roller üstlenen bir İKY söz konusu olmuştur (Overton, 2007: 2). Etkin bir İKY sayesinde de çalışan performansı arttırılabilmekte, örgüt hedeflerine ulaşılabilen ve rekabette üstünlük sağlanabilmektedir (Wright ve McMahan, 1992; Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Youndt vd, 1996; Delery ve Doty, 1996; Boselie vd, 2005; Zhao ve Du, 2012; Herington vd., 2013).

İKY ile performans arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Guest (1997), çalışanların performansını arttırmak, onlardan yüksek verim almak ve düşük iş devir hızına sahip olmak için İKY birimlerinin bazı uygulamalardan yararlanabileceğini belirtmiş ve bu uygulamaları şu şekilde sıralamıştır:

- İletişimi kolaylaştırarak, ast ve üst kademelerdeki tüm çalışanların örgütün ortak hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamak, takım çalışması ve geniş iş tanımları ile esnek çalışma yapısını oluşturmak,
- İş güvencesi, örgüt içi bireysel ödüllendirme sistemleri ile çalışanlarla sosyal ilişkileri geliştirmek ve çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak,
- Çalışanların yetenek ve becerilerinin kalitesini arttırmak için nitelikli işe alım süreci gerçekleştirerek, çalışanlara sosyalleşme olanağı ile eğitim ve gelişim programları sunmak.

Lawson ve Hepp (2001), örgüt için rakipleri tarafından benzerinin yapılamayacağı bir değer olan çalışanların, İKY uygulamaları sayesinde örgüte olan bağlılıklarının arttırılabileceğini, dolayısıyla örgütün rekabet gücünü sürdürerek mali yapısı üzerinde önemli ve pozitif bir etkisi olacağını belirtmişlerdir. İKY'nin faaliyetlerine ilişkin yaptıkları çalışmada Delery ve Doty (1996), çalışanlara değer verilmesinin, örgüt içi kariyer olanaklarının geliştirilmesinin, verilen eğitimlerle bilgi ve becerileri geliştirilen çalışanların bu olanaklardan faydalandırılmasının örgütler için önemine değinmektedir. Ayrıca örgütlerin uzun dönemli başarı sağlamasında kariyere ilişkin hizmetlerin (eğitim, kariyer basamakları, vb.) sunulmasının gerekliliğini belirtmiş, bu sayede çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılabileceğini ve personel devir hızının azaltılabileceğini vurgulamışlardır. Benzer bir çalışmada Edwards ve Bach (2013), örgütler için büyük önem taşıyan nitelikli çalışana sahip olabilme ve bu çalışanların örgütte sürekli kalmalarını sağlayabilmede kariyer geliştirme olanaklarının önemine değinmişlerdir. Rothwell ve Kazanas (2003) ise, kariyerin bireylerin iş hayatının temel yapısını oluşturan ve zamanla geliştirilmesi gereken bir unsur olduğunu; bu nedenle çalışanlarının kariyerlerine ilişkin politikalar geliştirmeyen İKY birimlerinin, örgütsel planlarında başarıya ulaşmasının olanaklı görülmediğini ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareketle bu tez çalışmasında çalışanlar ve örgütler için önemli vurgulanan kariyer konusu bir süreç olarak ele alınmakta, kariyer gelişimi, çalışanın kariyerine olan bağlılığı, sahip olduğu kariyerdan memnuniyet düzeyi ile örgütsel

bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Literatür incelemesinde bu konular ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.1. KARIYER KAVRAMI

Hughes'a (1937) göre kariyer, "bireylerin sosyal düzen ve işin gereklilikleri yönünde kendilerini yönlendirmeleridir". Baruch ve Rosenstein'a (1992) göre kariyer, "çalışanın bir ya da daha fazla sayıda örgütten edindiği deneyimler sayesinde geçirdiği gelişim sürecidir". Diğer bir tanımla kariyer, çalışanların iş yaşamları boyunca belirlenen bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma yolunda sürekli olarak katettikleri mesafe ve bu ilerleme sırasında edindikleri deneyimler olarak ifade edilmektedir (Hall vd., 1986: 4; Gunz ve Peiperl, 2007: 4; Tortop vd., 2013: 225).

Kariyerin hem objektif/dış yönü hem de sübjektif/iç yönü bulunmaktadır. Çalışanların "inanç ve değerleri" ile "beklenti ve istekleri", en az iş yerinde yapılan pozisyon düzenlemeleri ve toplam işgücü akışı kadar önemlidir. Bir çalışanın örgütteki yaşamını özel hayatından ayrı tutmak olası değildir (Herriot, 1992: 6). Bireylerin kariyere bağlı yetenekleri, gereksinimleri, değerleri ve ilgilerini yansıtan mesleki kişiliklerini; özel hayatlarında üstlendikleri görevleri, günlük işleri, alışkanlıkları, hobileri, okudukları ve katıldıkları faaliyetlerle şekillenmektedir. Bu nedenle çalışanların kariyerleriyle ilişkili yetenekleri, sosyal hayatlarının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Örgütler bu unsuru dikkate almalı ve çalışanların kariyerlerini geliştirirken işin gerekliliklerinin yanı sıra bireylerin kişisel özelliklerini, ilgilerini ve yeteneklerini göz önünde bulundurmalıdır (Savickas vd., 2009: 241).

Bireylerin kariyer başarısının örgütsel başarıya katkı sağladığını ifade eden Ng vd. (2005), kariyer başarısına etki eden unsurları dört kategoride toplamışlardır. İnsan sermayesi, örgütsel destek, bireyin sosyo-demografik unsurları ve değişmez kişilik özellikleri olarak belirledikleri kategorilerde yer alan unsurları şu şekilde sıralamışlardır:

- İnsan Sermayesi: Örgütün yaşı, çalışma saatleri, çalışanın işe bağlılık düzeyi, örgütteki çalışma süresi, toplam iş deneyimi, terfi etme isteği, uluslararası çalışma deneyimi, eğitim seviyesi, kariyer planları, siyasi bilgi ve becerisi, sosyal çevresi (çalışanın görüştüğü bireylerin sayısı ve kalitesi);

- Örgütsel Destek: Üst yetkililerin kariyer desteği, danışman desteği, eğitim ve yetenek geliştirme olanakları, örgütsel kaynakların yeterliliği;
- Sosyo-Demografik Faktörler: Cinsiyet, ırk, medeni hal, yaş ve geldiği sosyal çevre;
- Değişmez Kişilik Özellikleri: Beş faktör kuramına dayalı kişilik özelliklerinin (duygusal dengesizlik, sorumluluk, dışadönüklük, yumuşak başlılık ve deneyime açıklık) yanı sıra yenilikçilik, kontrol odaklılık ve bilişsel yetenek.

Çağın bir gerekliliği haline gelen bilgiye sahip olma ve onu kullanma düşüncesi bireylerden örgütlere her kesimi etkilemektedir. Bireyler iş ve özel hayatlarından edindikleri bilgilerle yeni yetenekler geliştirmekte, yaşamlarını daha iyi yönetmekte, kariyer tercihlerini ve planlarını yaparken daha bilinçli hareket edebilmektedir (DEEWR, 2012: 3). Örgütler de bilgi sermayesi sayesinde diğerlerinden farklı olmayı başarabilmekte ve sürekliliklerini sağlayabilmektedirler. Bu nedenle bilginin kaynağı olan insan unsuruna daha fazla önem vermekte, sahip oldukları personeli gereksinimler yönünde geliştirmekte, bilgi ve yetenek sahibi çalışanları da elde tutmaya ilişkin stratejiler geliştirmektedirler. Kariyer planlama ve kariyer yönetimi olanaklarını sunmanın yanı sıra yönetim ve liderlik becerilerini geliştirecek programlar yaparak yetenekli ve bilgili çalışanları kazanmaya ve elde tutmaya çalışmaktadırlar (Cummings ve Worley, 2009: 454).

Dünyadaki hızlı ekonomik ve teknolojik gelişmeler örgütleri önemli değişimlere yöneltmiştir. Rekabet üstünlüğünü arttırabilmek için değişken koşullara uyum sağlayabilmek önem kazanmıştır (Haiyan, 2010: 22). Değişken özelliklere sahip iş çevresi nedeniyle kariyerler de önceden tahmin edilemez, karmaşık ve çok yönlü gelişme gösteren bir hale gelmiştir. Değişime uyum sağlayamayan bireyler önemli kariyer fırsatlarını kaçırmaktadır (Zhu vd., 2013: 458). Sürekli değişen örgütler çalışanlarını da değişime uyum sağlayabilmeleri ve uzun vadeli başarı gösterebilmeleri için geliştirmektedir (Wesarat vd., 2014: 102). Bu değişken koşullar nedeniyle kariyerin önemi giderek artmakta ve hem örgütler hem de çalışanlar açısından daha fazla dikkat gerektirmektedir (Arnold, 2001: 128). Örgütsel değişimler (satın almalar, birleşmeler, küçülmeler, işbirlikleri, dış kaynaklardan yararlanma, teknolojik gelişmelerin etkisi vb.) kariyer anlayışının geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak yeni bir boyut kazanmasına ve bu konuda farklı yaklaşımların geçerli olmasına neden olmuştur.

Sınırsız kariyer yaklaşımı: Değişimlerin etkisiyle sınırlı sayıda örgütte ve belli bir görevde kariyer anlayışı yerine, örgüte ve işin niteliğine bağlı olmayan sınırsız kariyer anlayışı geçerli olmaya başlamıştır (Erdoğan, 2003: 162; Bayram, 2010: 31). Sınırsız kariyer, bireyin bir örgütten veya işten bir diğerine geçebilmesini, üstlendiği rollerde değişiklik yapabilmesini ifade etmektedir. Bu sayede birey örgüt içinde çeşitli yönlerde (dikey, yatay, sarmal) hareket ederek öğrenme ve gelişme olanaklarından yararlanarak daha başarılı olabilmektedir (Kale ve Özer, 2012: 176).

Çok yönlü kariyer yaklaşımı: Geçmişte çalışanların kariyer gelişimlerinden sadece örgütler sorumluyken, günümüzde sorumluluk bireylere doğru kaymış ve çalışanlarla örgütlerin birlikte yön verdikleri bir kariyer yönetimi söz konusu olmuştur (Baruch, 2006: 126). Çok yönlü kariyer yaklaşımı da bu esasa dayanmaktadır. Bireyin becerisi, ilgisi ve örgütteki değişimlerin etkisiyle sürekli değişim gösteren bir kariyer söz konusudur (Bayram, 2010: 33). Birey kariyerini kendi değerlerine göre yönlendirerek kariyer memnuniyeti, bireysel gelişim ve rahatlık gibi olumlu psikolojik sonuçlar elde edebilmektedir (Kale ve Özer, 2012: 175).

Esnek kariyer yaklaşımı: Çalışanlar değişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmeli, rekabet ortamında öne çıkabilmeyi sağlayan yeni yetenekler geliştirmelidir. Esnek kariyerli çalışanlar bunu daha kolay başarabilmektedir. Esnek kariyer yaklaşımı değişime ayak uydurma yolunda gelişim göstermeye istekli ve sürekli öğrenme çabası içinde olan çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme olanaklarının sunulmasını ifade etmektedir. Kariyer gelişimine yönelik eğilimleri destekleyen ve esnek kariyer olanakları sağlayan örgütlere çalışanların bağlılığı sağlanabilmektedir (Erdoğan, 2003: 169).

Kariyer gelişimine ilişkin literatürde kariyer yolu, kariyer merdiveni ve kariyer basamakları gibi ifadeler de sıklıkla kullanılmaktadır (Otluoğlu, 2014: 222-223):

Kariyer yolu; örgüt içinde yapılan iş analizleri sonucunda ortaya konulan istihdam fırsatlarının, çalışanların özelliklerine uygun olarak belli bir sıraya konulması olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer merdiveni; tanım olarak kariyer yolu tanımına benzemekte ve çalışanların örgüt içinde ilerleyebilecekleri iş pozisyonlarının en temel seviyeden başlanarak en yüksek düzeye kadar olan sıralamasını ortaya koymaktadır.

Kariyer basamakları; kariyer merdiveninde belirtilen iş pozisyonlarını ifade etmektedir. Tırmanılan her basamak çalışanlara mevki, ücret ve yetki artışının yanı sıra üstlendikleri iş yükü, risk ve sorumluluk artışını da beraberinde getirmektedir.

Örgütler planlama yaparak kariyer yolları oluşturma ve kariyer merdivenleri geliştirme faaliyetlerinde bulunarak çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlamalıdır. Bu sayede gelişimleri sürekli takip edilen çalışanlara, örgütün gereksinimlerine uygun özelliklerin kazandırılması mümkün olabilmektedir (Soysal, 2007: 149).

2.2. KARIYER GELİŞİMİ

Kariyer gelişimi düşüncesinin ortaya çıkışı 1909 yılına dayanmaktadır. Parson, planlama ve rehberlik hizmetleri kullanılarak, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin, işin gereklilikleri yönünde geliştirilmesinin önemine değinmiştir. Ancak bu uygulama “kariyer gelişimi” değil “mesleki rehberlik” olarak isimlendirilmiştir (McDonald ve Hite, 2005: 419). “Kariyer gelişimi” tanımının ortaya çıkış süreci incelendiğinde 1950’lerden önce “gelişme” kavramının, 1960’lardan önce ise “kariyer” kavramının nadiren kullanıldığı görülmektedir. “Mesleki rehberlik”, “mesleki danışmanlık”, “kariyer rehberliği”, “kariyer danışmanlığı” gibi tanımların “kariyer gelişimi” yerine kullanıldığı görülmektedir. Kariyer gelişimi ile ilgili çalışmaların özellikle son elli yılda artış gösterdiği görülmektedir (Herr, 2001: 196). Özellikle geliştirilen teorilerle, bireylerin yaşamları süresince kariyer gelişimlerinin nasıl gerçekleştiği, hangi unsurlardan etkilenerek şekillendiği açıklanmaya ve bireylerin karmaşık davranışları daha anlaşılabilir hale getirilmeye çalışılmaktadır (Young vd., 2007: 5).

2.2.1. Kariyer Gelişimi Kavramı

Geleneksel yönetim anlayışında kariyer gelişimi denildiğinde, düzenli, durağan ve önceden tahmin edilebilen işlerde yapılan ve sadece bir örgütte gerçekleştirilen kariyer akla gelmekteydi. Kariyer planlama ve yönetimi süreci örgüt yapısı içinde belirlenen bir yolda ilerleme, uzmanlığın artmasıyla beraber ödüllendirme ve sorumlulukların artırılması olarak gerçekleştirilmekteydi (McDonald ve Hite, 2005: 420). Geleneksel kariyer gelişim sistemleri de bireylerin çabasına dayalı,

ödüllendirmenin az olduğu bir hiyerarşik sisteme dayanmakta ve basamakları tırmanmak çalışan için başarının göstergesi olarak kabul edilmekte ve yeterli görülmekteydi. Zamanla bu görüş değişime uğrayarak bireylerin görüş ve istekleri önem kazanmıştır (Baruch, 2006: 126).

Super (1957), kariyer gelişimi sürecinin sürekli değişen ve gelişen bir süreç olduğunu, bireylerin hem özel hem de iş hayatında edindikleri deneyimlerden etkilendiğini, bu nedenle bireylerin kariyer gelişimlerini değerlendirmede çeşitli unsurların etkili olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre, bireylerin yaşamlarını etkileyen sosyal, ekonomik ve çevresel unsurların yanı sıra beklentiler, yaş, cinsiyet, eğitim gibi bireysel özellikler de kariyer gelişimini (Patton ve McMahon, 2014: 6) ve kariyer tercihlerini etkilemektedir (Niles ve Harris-Bowsley, 2005: 42).

Çalışanların kariyer başarısına bakış açısının ve kariyer hedeflerinin bireylerin hayatta edindikleri deneyimlere göre farklı olabileceğinin ortaya çıkması, örgütleri çalışanların kariyer gelişimlerinde daha etkin bir rol almaya yöneltmiştir. 1990'larda küreselleşen iş dünyasının bireylerin kariyer tercihlerini dünyaya açılmak yönünde etkilemesi nedeniyle bu konu daha geniş anlamda ele alınmaya başlanmıştır. Bireylerin değişen kariyer tercihlerinin örgütlerin verimliliği üzerindeki etkilerinin incelendiği çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Puah ve Ananthram, 2006: 113).

Kavram olarak "kariyer gelişimi", bireyin geliştirilmesi esasına dayalı olan, bireyin ve örgütün içinde bulunduğu şartlardan etkilenen dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Vondracek vd., 1986: 5). Bu süreçte bireylerin yaşamlarına, işlerinde daha etkin olabilmeleri için sistematik destek sağlanmaktadır (Niles ve Harris-Bowlesby, 2005: 6).

Leibowitz vd. (1986) kariyer gelişimini; bireyin kariyer hedefleri ve örgütün işgücü gereksinimleri arasında bir denge sağlamak için düzenlenen, resmi, planlı çaba olarak tanımlamaktadır. Dengeyi kurmak ve uzun vadeli devam ettirebilmek için bireylerin karakteristik özellikleri, yetenekleri, istekleri ve beklentilerinin doğru tespitinin, bunların örgütün gereksinimleri ve hedeflerine yönelik olarak geliştirmesinin önemine değinmektedir.

Simonsen'e (1997) göre gelişme, bireylerin yeteneklerinde gerçekleşen ilerleme ve edindiği kazanımlardır. Kariyer gelişimi de, bireylerin iş ve yaşam hedeflerine ulaşma yolunda yapılan planlama ve çabaları içeren bir süreçtir. Kariyer gelişimi süreci

ile çalışanların işe ilişkin yeteneklerinin geliştirilmesi ve en uygun işte görevlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Örgütün sunduğu olanaklar ve sağladığı destek sayesinde kariyer gelişimi gerçekleşebilmektedir (Appelbaum vd., 2002: 143). Bu nedenle kariyer gelişiminde örgütün işe ilişkin gereksinimleri ile bireylerin gereksinimleri eşleştirilerek, verimli ve iki taraf için de memnuniyet verici bir iş kariyeri sağlamak büyük önem taşımaktadır (Simonsen, 1997: 6; Gilley vd, 2002: 94; Overton, 2007: 13; Vallabhaneni, 2009: 113). Örgütler kariyer gelişimi çabaları sonucunda; performansı artmış, uzun vadeli istihdam edilebilen, örgüte bağlılığı yüksek, işten ayrılma isteği düşük olan işgücüyü, etkin bir başarı beklemektedir (Gilley vd, 2002: 94).

2.2.2. Kariyer Gelişimi Teorileri

Kariyer gelişiminin ortaya çıkışında etkili olan çeşitli teoriler vardır. Bu teorilerin literatürde farklı şekillerde sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Leung (2008), kariyer gelişiminin küresel bir disiplin olduğu için küresel geçerliliği olan teorilerle geliştirilmeye çalışıldığını ifade ettiği çalışmada bu teorileri beş sınıfa ayırmıştır:

- Bireylerin kariyer seçimi ve gelişiminde çevreyle uyumunu inceleyen “İş-Uyum Teorisi”,
- Bireylerin kariyer ilgileri ve çevreyle uyumunun, kariyer danışmanlığı ve rehberliği ile sağlanmasına ilişkin Holland’ın “İş Ortamı ve Mesleki Kişilikler Teorisi”,
- Kariyer seçiminde ve gelişiminde, bireylerin kendi gelişimlerinin önemli rolü olduğunu öne süren, Super’ın “Kariyer Gelişimi Teorisi”,
- Kariyer gelişiminde bireylerin genlerinden gelen özelliklerinin yanı sıra çevrenin de etkisi olduğunu öne süren Gottfredson’un “Çevre ve Uyum Teorisi”,
- Bireylerin kariyer seçimlerinde bireysel yeterlilikleri ve beklentilerinin etkili olduğunu öne süren Krumboltz’un “Sosyal Bilinç Kariyer Teorisi”.

Hutchison ve Niles (2015) ise kariyer gelişimine ilişkin teorileri; birey-çevre uyumu, gelişimsel, sosyal öğrenme ve postmodern kariyer gelişimi teorileri olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır.

- **Birey-Çevre Uyumu:** J. L. Holland'ın öne sürdüğü, bireyin kişilik yapısı ile iş ortamının uyumunu esas alan teoridir. İş ortamındaki kariyer tercihi ve gelişiminin bireylerin kişiliklerine uygun olmasının önemini vurgulamaktadır.
- **Gelişimsel:** Donald E. Super tarafından ortaya atılan ve M. L. Savickas tarafından geliştirilen kariyer gelişimi teorisine göre bireyler sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle farklı işlere yönelmektedirler. Ayrıca zaman geçtikçe kazandıkları deneyimler sayesinde istek, gereksinim ve beklentileri de değişim göstermektedir. Kariyer gelişimleri de bu değişimle birlikte değişmesi ve bireylerin özelliğine uygun olarak ilerlemesi gerektiği vurgulanmaktadır. L. S. Gottfredson da bireylerin doğuştan sahip oldukları özelliklerin yanı sıra içinde buldukları çevrenin ve edindikleri deneyimlerin, yani gelişimlerinin etkisiyle kariyer seçimi ve gelişimine yöneldiklerini öne sürmektedir.
- **Sosyal Öğrenme:** A. Bandura'nın sosyal öğrenme teorisini esas alarak J.D. Krumboltz tarafından geliştirilen kariyer kararı vermede sosyal öğrenme teorisine göre, bireylerin kendilerine özgü öğrenme yetenekleri ve edindikleri deneyimler birlikte kariyer seçimi ve gelişimi sürecinde önemli rol oynamaktadır.
- **Postmodern:** Postmodern kariyer gelişimi teorileri herkes için geçerli olabilecek bir doğru olmadığını, bireylere göre farklı kariyer gelişimlerinin söz konusu olduğunu öne sürmektedir. Young, Valach ve Collin'in kariyerin içeriğine ilişkin sundukları teoride, kariyer gelişimi sürecinde bireysel ve kültürel farklılıklara önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Blustein (2011), Richardson (2012), Schultheiss (2009)'in de çalışmaları bu görüşü destekler niteliktedir (Patton ve McMahon, 2014: 7).

Patton ve McMahon (2014) sınıflandırmaların değişik şekillerde yapılmasının nedenini, teorileri geliştirenlerin kariyer gelişimine ilişkin farklı boyutları (bireysel/çevresel/işe ilişkin özellikler, yaşam süreci, hayatın getirdikleri, zihinsel kabiliyetler, öğrenme, kişiye özel tercihler vb.) esas almalarına bağlamaktadır. Bu nedenle kariyer gelişimine ilişkin teorilerin tek bir başlıkta toplanamayacağını belirtmiş ve tarihsel gelişim sürecini de dikkate alarak teorileri 5 kategori altında toplamıştır. Bu teoriler ve teorilerin gelişimine katkıda bulunan çalışmalar Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Kariyer Gelişimi Teorileri

İÇERİK TEORİLERİ	
Kişisel özellik ve faktör teorisi	Parsons (1909)
Kişilik teorisi	Holland (1973, 1985, 1992, 1997); Nauta (2010, 2013)
Psikodinamik teori	Bordin (1990)
Değerler temelli teori	D. Brown (1996, 2002)
İşe uygunluk, birey-çevre uyumu teorisi	Dawis ve Lofquist (1984); Dawis (1996, 2002, 2005)
Beş faktör teorisi	McCrae ve John (1992); McCrae ve Costa (1996, 2008)
SÜREÇ TEORİLERİ	
Gelişimsel teori	Ginzberg vd. (1951); Ginzberg (1972, 1984)
Yaşam boyu, yaşamdaki roller teorisi	Super (1953, 1957, 1980, 1990, 1992, 1994); Super vd. (1996); Hartung (2013)
Eleme ve kabullenme teorisi	L. S. Gottfredson (1981, 1996, 2002, 2005)
Bireysel yaklaşım	Miller-Tiedeman ve Tiedeman (1990); Miller-Tiedeman (1999)
İÇERİK VE SÜREÇ TEORİLERİ	
Sosyal öğrenme kariyer teorisi	L. K. Mitchell ve Krumboltz (1990, 1996)
Rastlantısal öğrenme teorisi	Krumboltz (2009, 2011); Krumboltz vd. (2013)
Sosyal bilişsel kariyer teorisi	Lent vd. (1996, 2002); Lent ve Brown (2002); Lent (2005, 2013)
Bilişsel bilgi işleme yaklaşımı	Peterson vd. (1996); Peterson vd. (2002); Reardon vd. (2011); Sampson vd. (2004)
Gelişimsel-etkileşimsel yaklaşım	Vondracek vd. (1986); Vondracek ve Porfeli (2008)
Kariyere etkileşimsel yaklaşım	Young vd. (1996, 2002); Valach ve Young (2009); Young vd. (2014)
Kişilik gelişimi ve kariyer tercihi	Roe (1956); Roe ve Lunneborg (1990)
DAHA GENİŞ AÇIKLAMALAR	
Kadınlara kariyer gelişimi	Astin (1984); Hackett ve Betz, (1981); Betz (2005); Farmer (1985, 1997); Betz ve Fitzgerald (1987); Cook vd. (2002); Richardson ve Schaeffer (2013); Schultheiss (2009, 2013)
İrk ve etnik gruplar	Arbona (1996); D. Brown (2002); Hackett vd. (1991); E. J. Smith (1983)
Cinsel tercihler	Fitzgerald ve Betz (1994); K. Morgan ve L. Brown (1991)
Sosyal ve durumsal yaklaşımlar	Roberts (1977, 2005, 2012); Blau ve Duncan (1967); M. J. Miller (1983); Hotchkiss ve Borow (1996); Johnson ve Mortimer (2002)
YAPILANDIRMACI / SOSYAL YAPILANDIRMACI YAKLAŞIMLAR	
Sistem teorisi yapısına dayalı	McMahon ve Patton (1995); Patton ve McMahon (1997, 1999, 2006)
Kariyer oluşturma teorisi	Savickas (2001, 2002, 2005, 2011, 2013)
Kaos teorisi	Pryor ve Bright (2003, 2011)
Ekolojik yaklaşım	Conyne ve Cook (2004)
Anlatımcı	Bujold (2004); L. Cochran (1997); McIlveen ve Patton (2007)
İlişkisel / Kültürel	Blustein (2001, 2006, 2011); Schultheiss (2009) Schultheiss (2013)

Kaynak: Patton ve McMahon (2014: 14-15)

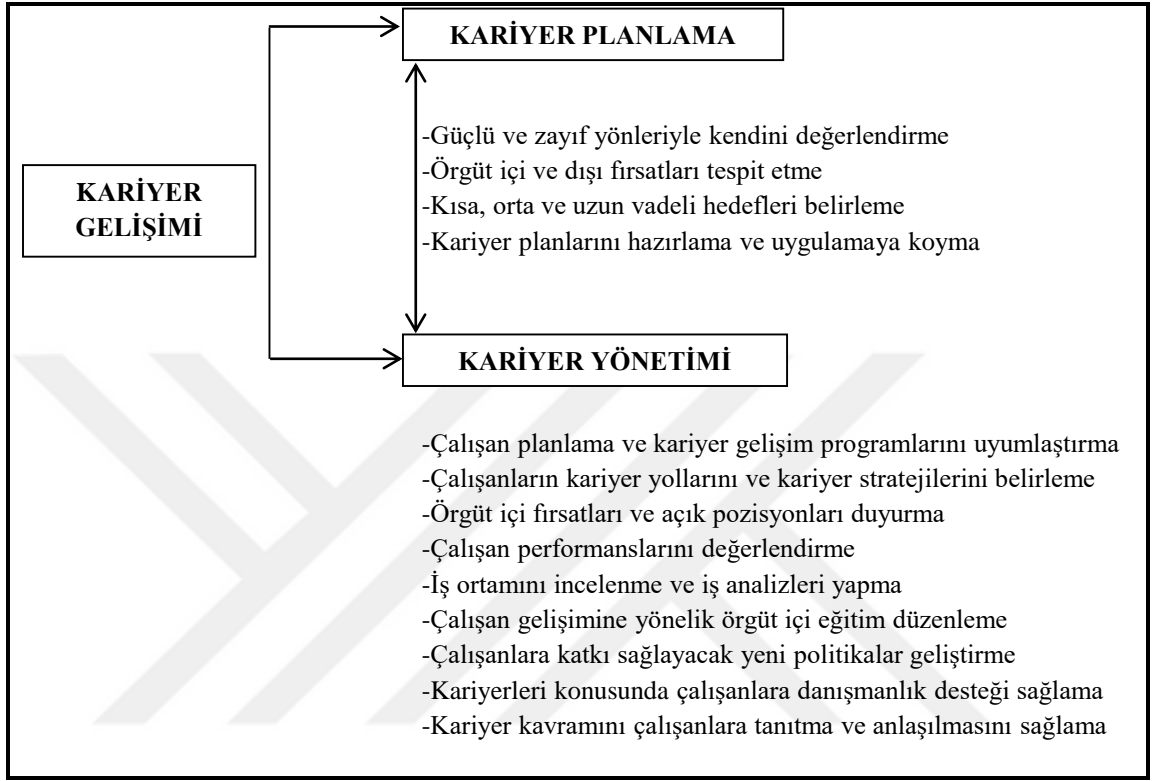
Sampson vd. (2014) yaptığı içerik analizinde 2013 yılında 24 farklı dergide yayınlanmış 357 adet makaleyi incelemiş ve bu makalelerde kariyer gelişimine ilişkin 360 konunun ele alındığını belirlemişlerdir. En çok araştırılan teoriler arasında ilk üç sırayı “yaşam boyu kariyer gelişimi teorisi”, “birey-çevre uyum teorisi” ve “kariyer gelişimi teorisi”nin aldığı görülmektedir. En sık çalışılan konular arasında; kariyer teorileri, kariyer geliştirme ve kariyer değerlendirme konuları yer almaktadır. Bu tez çalışmasında literatürde önemle ele alınan kariyer gelişimi konusu Super (1957) ve Savickas’ın (2001) belirttiği gibi bireylerin iş ve yaşam gelişimleri ile birlikte gelişen bir süreç olarak ele alınmıştır.

2.2.3. Kariyer Gelişimi Süreci

Kariyere ilişkin alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde kariyer gelişimi ve kariyer yönetimi kavramlarının birbirleri yerine kullanılabildiği ya da birbirleri ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Leibowitz, 1986: 195; Neault, 2000: 4). Hall vd. (1986) kariyer gelişimini, bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer yönetiminin etkileşiminden kaynaklanan sonuçlar olarak tanımlamışlardır. Puaş ve Ananthram (2006) da çalışmalarında bu görüşü desteklemiş ve kariyer planlama ile kariyer yönetimi kavramlarının kariyer gelişiminin öncülleri olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer bir yaklaşımla Baruch (1996) da çalışanların kariyer gelişiminin sağlanabilmesi için kariyer planlama ve kariyer yönetimini faaliyetlerinin birlikte gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada da Hall vd.’nin (1986) yaklaşımı esas alınarak kariyer gelişiminde bireysel etmenlerin yanı sıra örgüt tarafından sunulan kariyer gelişimi hizmetlerinin önemli bir yeri olduğu değerlendirilmiştir.

İnsan kaynaklarını geliştirme programlarını sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan Jacobs (2014) bu programları çalışanı geliştirme, örgütü geliştirme, kariyeri geliştirme ve performans destekleme alt başlıklarına ayırmıştır. Kariyer geliştirme programlarını oluşturan alt sistemler olarak da kariyer planlama hizmetleri (danışmanlık hizmeti, iş rotasyonu, amaçlara göre yönetim, mentorluk vb.) ve kariyer yönetimi hizmetlerini (öğrenim yardımı, iş rotasyonu, mentorluk, koçluk, amaçlara göre yönetim, vb.) göstermiştir. Literatürdeki çalışmalarda, kariyer gelişimini sağlamada kariyer planlama ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin önem arz ettiği, uygun şekilde yapılan

planlama ve yönetim süreçleri sayesinde kariyer gelişiminin başarıyla sağlanabileceği ifade edilmektedir (Dündar, 2013: 275). Şekil 2.1.'de kariyer gelişimi, kariyer planlama ve yönetimi süreçlerinin birbirleriyle olan ilişkisi ve etkileşimleri gösterilmektedir.



Kaynak: Aytaç, 2005: 209; Soysal, 2007: 146.

Şekil 2.1. Kariyer Gelişimi Süreci

Örgütlerdeki kariyer geliştirme sürecinin başlangıcında kariyer planlama faaliyeti yer almaktadır. Bu planlar kariyer yolları ile desteklenerek çalışanların örgüt içinde belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmaları kolaylaştırılmaktadır (Soysal, 2007: 149). Kariyer gelişimi sürecinin kariyer planlama ve kariyer yönetimi süreçlerini kapsadığını ve bu süreçlerle sürekli etkileşim içinde olduğunu ifade eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Aytaç, 2005: 208; Soysal, 2007: 146). Bu tez çalışmasında Hall vd.'nin (1986) öne sürdüğü, çeşitli çalışmalarla da desteklenen kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarının, kariyer gelişimi kavramıyla ilişkili olduğu görüşü esas alınmıştır. Bu nedenle literatür araştırmasında kariyer gelişimi başlığı altında kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarına da yer verilmiştir.

2.2.4. Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kariyer gelişiminde belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenecek bir yol haritasıdır (Anderson, 1973: 357). Bireylerin yetenekleri ve ilgileri göz önünde bulundurulurken kariyer seçeneklerinin gözden geçirilmesi, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve gelişim faaliyetlerinin planlanmasını kapsayan bir karar verme sürecidir (Heywood, 1993: 46; Bhattacharyya, 2006: 231; Cummings ve Worley, 2009: 455). Kariyer planlama; iş seçiminden başlayan, işe yerleşme, işte ilerleme, olası iş değişiklikleri ve son olarak da emekliliği kapsayan uzun soluklu bir süreçtir (Paul, 2011: 594).

Kariyer planlama süreci bireysel ve örgütsel boyutta gerçekleştirilebilmektedir (Çalık ve Ereş: 2006: 93).

Bireysel kariyer planlama; bireyin kendisine ilişkin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri belirlediği hayat boyu devam eden bir süreçtir (Vallabhaneni, 2009: 112). Schuler'e (1998) göre kariyer planlama sayesinde bireyler kabiliyetlerini, güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek belirledikleri amaçlar doğrultusunda ilerleyebilirler.

Bireylerin örgütsel destek alarak gerçekleştirebilecekleri kariyer planlama süreci dört aşamada incelenebilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 102-104; Aytaç, 2005: 152-157).

- Kendini değerlendirme aşamasında; bireyler ilgi alanlarını, yeteneklerini, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini, kariyerlerine ilişkin istek ve beklentilerini tespit eder. Bu değerlendirme yapılırken uzman yardımıyla örgütsel destek almak da mümkündür.
- Fırsatları tespit etme aşamasında; bireyler kendi yapılarına ve özelliklerine en uygun kariyer seçeneklerini belirler. Bu seçenekler çalıştıkları örgüt içinden olabileceği gibi dışından da olabilir.
- Hedefleri belirleme aşamasında; bireyin yetenekleri, güçlü ve zayıf yönleri temel alınarak kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedefleri oluşturulur. Zaman ilerledikçe gelişen koşullara, bireyin değişen istek ve beklentilerine göre kariyer hedeflerinde değişiklikler yapılabilir.

- Planları hazırlama aşamasında; kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek için yapılması gerekenler belirlenir. Planlar bireylere kariyer hedeflerine ulaşmada ilerlenebilecek yolları göstermenin yanı sıra eğitime devam etme, seminerlere katılma, açılan pozisyonlara başvurma gibi yapılabilecek faaliyetleri de içerir.

Bireysel kariyer planlama süreci bireylerin kariyerlerinde daha üst seviyelere tırmanmalarına, kişisel gelişimlerini sürdürerek yeni yetenekler kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Aytaç, 2005: 158).

Örgütsel kariyer planlama; örgütteki mevcut işlere ilişkin olarak çalışanlara ilave sorumluluklar verilebilmesi için çalışanların geliştirilmesine yönelik örgüt tarafından yapılan planlamadır (Vallabhaneni, 2009: 113). Çalışanlarının kariyer planlamalarına katkı sağlamak isteyen örgütler öncelikle örgütsel kariyer planlarını oluşturmalıdır. Örgütsel kariyer planlama üç aşamada gerçekleştirilebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 97-100).

- Örgütsel analiz yapılarak; örgütteki yapılanmaya ilişkin görevler ve görevlerin gereklilikleri, kadrolar, örgüt içi kariyer olanakları ile mevcut insan kaynaklarının özellikleri, yeterlilikleri, örgüte uygunlukları gibi unsurlar incelenir.
- Performans değerlendirmesi yapılarak; çalışanların işteki başarıları ölçülür, güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir, eğitim ve gelişim gereksinimleri ortaya konulabilir. Bu sayede çalışanların kariyerlerinde ilerleyebileceği seviyeler tespit edilebilir.
- Örgütsel hareket planlaması yapılırken; çalışanların özellikleri ve performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak kariyer hedefleri belirlenir. Bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak eğitim ve gelişim faaliyetleri planlanır.

Örgütsel kariyer planlama aşamaları gerçekleştirilirken uzmanlar yardımıyla danışmanlık hizmeti verilebilir, kariyer merkezleri ve atölyeleri oluşturulabilir, çalışanların gelişimlerini destekleyici materyaller hazırlanabilir ve çalışanları değerlendirme programları geliştirilebilir (Aytaç, 2005: 170).

Baruch'a göre (2004), geleneksel anlayışta kariyer planlamasında örgütler daha etkin rol alırken, çağdaş anlayışta bireylere daha fazla sorumluluk düşmektedir. İdeal olanı iki taraf için de yarar sağlayacak senkronize bireysel ve örgütsel kariyer planları oluşturulması, kariyer yolları ve gelişim programları belirlenirken bireylerin istek ve

kişisel özellikleri de dikkate alınmasıdır (Vallabhaneni, 2009: 112). Örgütün belirlediği kariyer planlarının çalışanların kendi planları ile eşleşmesi durumunda, örgütte olan bağlılık ve memnuniyet düzeyi artmakta, alternatif iş arayışları azalmaktadır (Granrose ve Portwood, 1987: 701).

Bireylerin güçlü ve zayıf yönleri esas alınarak geliştirilen kariyer planlama süreciyle (Orpen, 1994: 29); bireylere kariyerlerini inceleme-değerlendirme, eğitim gereksinimlerini belirleme, kariyer gelişimine yönelik özel hareket planları hazırlama, yönetim becerilerini geliştirme ve değişen koşullara uyum sağlama gibi konularda destek olunmaktadır (Heywood, 1993: 48). Ayrıca kariyer planları sayesinde çalışma ortamındaki belirsizlikler en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Gelecekte kendisini bekleyen kariyer basamaklarının bilincinde olan çalışanlar başarıya ulaşmak için daha çok çalışmakta, gelecekteki hedeflerin açıkça belirtilmesi onları pozitif düşünce ve davranışlara yöneltmekte, hedeflere ulaşılması kariyerden memnuniyet sağlamakta, hedeflere ulaşma yolunda desteklenmesi çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Granrose ve Portwood, 1987: 700; Heywood, 1993: 45-46). Bu sayede temel yetenek ve becerileri gelişmiş, işinde uzmanlaşmış çalışanların, örgütte katkı sağlayabilecekleri şekilde uzun vadeli olarak istihdam edilmesi olasıdır (McCabe, 2008: 229). Dolayısıyla çalışanların başarısından bireylerin yanı sıra örgütler de fayda sağlamaktadır. Ancak çalışanların ilgi, istek ve beklentileri dikkate alınmadan hazırlanan planların gerçekleştirilmesi bireylerin kariyer başarısını ve memnuniyetini azaltabilmektedir. (Granrose ve Portwood, 1987: 700; Heywood, 1993: 45-46).

2.2.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyerini geliştirmede örgütlerin önem verdiği İKY uygulamaları arasında yer almaktadır (Sturges vd., 2005: 823). Bu nedenle örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmayı sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Orpen, 1994: 28; Appelbaum vd., 2002: 142; Wesarat vd., 2014: 102).

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer gereksinimlerinin belirlenmesi, kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak planlamalar yapılması ve stratejiler geliştirilerek uygulanması sürecidir. Bu süreçte çalışanların bireysel kariyer planları örgüt hedeflerine uyumlu hale getirilerek örgüt tarafından desteklenmektedir (Aytaç, 2005: 116). Etkin

bir kariyer yönetim süreci sayesinde; çalışanlara eşit yükselme olanakları sunulabilir, çalışan memnuniyeti sağlanabilir, tecrübe kazanmış yetenekli üst düzey yöneticiler örgüte kazandırılabilir, işten ayrılmalar azaltılabilir, çalışanların performansları ve çalışma istekleri arttırılabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 83-84).

Kariyer yönetimi sürecinin gerçekleştirilmesinde sorumluluk hem bireylerde hem de örgütlerde. Bu nedenle kariyer yönetimi bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Orpen, 1994: 27; Çalık ve Ereş, 2006: 87).

Bireysel kariyer yönetimi; bireylerin topladıkları bilgilerle, kendi istekleri yönünde belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır (Orpen, 1994: 28; Sturges vd., 2002: 732). Greenhaus vd (1990), bireylerin belirledikleri hedeflerin gerçekçi ve izlenebilir olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu hedefler örgütsel hedeflere uygun olabileceği gibi hedeflerden farklılık da gösterebilmektedir (Orpen, 1994: 28). Çalışanlar kendi kariyer hedeflerine ulaşmak için sürekli çaba göstermeli, örgütün kariyer gelişimi programlarını aktif bir şekilde kullanarak kendilerini geliştirmeli ve özgeçmişlerini zenginleştirmelidir. Örgütler de bu sürecin örgüt hedeflerine yönelik olarak gelişmesine dikkat etmelidir (Herriot, 1992: 5; DeCenzo vd., 2013: 222). Çalışan performansını arttırmaya ilişkin sadece maddi olanaklar sunmakla kalmamalı, manevi olarak da doyuma ulaşabileceği kariyer olanakları oluşturmalı ve geleceğe ilişkin hedefler belirlemelidir (Hall ve Foster, 1977: 282).

Örgütsel kariyer yönetimi; genellikle örgütler tarafından, çalışanların kariyer etkinliğini arttırmak için oluşturulan çeşitli düzenleme ve uygulamaları ifade eden bir kavramdır. Bu kavram “kariyer gelişimi için örgütsel destek” olarak da bilinir (Orpen, 1994: 28). Çalışanlar örgütlerin en değerli varlıkları olarak görülmektedir. Ancak çalışanların yeteneklerine uygun olmayan ve gelişime kapalı işlerde çalıştırılmaları bu varlıktan yeterince performans alınamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının kariyerlerini planlama ve geliştirme sürecinde etkin olarak rol almaktadır (Appelbaum vd., 2002: 142). Örgütler çalışanların işe alım sürecinden başlayarak, seçme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme, terfi planlama, transfer ve yer değiştirme, işten çıkartma, emeklilik gibi kariyer yönetimi süreçleri üzerinde önemle durmaktadır (Şimşek ve Soysal, 2007: 67). Etkin bir kariyer yönetimini sağlayabilmek için örgütler; işe en uygun çalışanın belirlenmesi, kariyer planlama atölyeleri, destekleyici performans

ve değerlendirme sistemleri, iş zenginleştirme, kariyer danışmanlığı ve yeni iş dizayn teknikleri gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlarına işe başladıkları zamandan itibaren yeteneklerini zorlayıcı üst düzey görevler vererek onların daha erken gelişmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca kariyer yönetiminden yüksek başarı elde edebilmek için örgütlerin bireylerin kariyer hedef ve istekleri, ailevi özellikleri, hayat tarzları gibi farklılıklarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir (Greenhaus vd., 2010: 16).

Kariyer yönetiminde bireyler ve örgütlerin birlikte söz sahibi olması “ortak sorumluluk” kavramını ortaya çıkarmıştır (Pazy, 1988: 311; Orpen, 1994: 27). İki tarafın da kariyer yönetimi ve gelişimi konusunda çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Üzerlerine düşen bu sorumlulukları birlikte yerine getirmeleri ile kariyer yönetimi ve gelişimi konusunda tek başlarına hareket etmelerinden çok daha fazla olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir (Orpen, 1994: 27). Pazy (1988), örgütlerde kariyer yönetimi ve gelişimi programları oluşturarak, çalışanların bireysel kariyer yönetimine katkı sağlamanın çalışan etkinliğini arttırdığını tespit etmiştir. Orpen (1994), kariyer yönetiminde ortak sorumluluğun önemine değinmiş, çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği saha araştırmasında da çalışanların kariyerlerinde başarıya ulaşmasında örgütsel ve bireysel kariyer yönetiminin birlikte etkisinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Sturges vd. (2002), örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasında yakın ve karşılıklı bir ilişki olduğunu belirtmiş ve işverenlere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada kariyer yönetimi olanaklarından yararlanmalarını önermiştir. Dolayısıyla çalışanlarına önem veren örgütler, çalışanlarıyla birlikte hareket etmeli; onların işe katılımlarını arttıran ve kariyer gelişimlerine olanak veren bir çalışma ortamı sunarak gelecekteki değişimlere hazır hale getirmelidir (Grzeda, 1999: 244).

2.2.6. Kariyer Gelişimi Programları

Çalışanlara bilgi, beceri ve yetenek kazandırabilmek için örgüt tarafından oluşturulan kariyer gelişimi programları, çalışanların mensubu oldukları örgüt içinde kariyerlerinde gelişim göstererek ilerleyebilmelerini sağlamaya yönelik planlama ve faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Soysal, 2007: 153; Bayram, 2010: 126). Kariyer geliştirme programları oluşturan bir örgütün elde etmek istediği kazanımlardan bazıları

şu şekilde sıralanabilmektedir (Erdoğan, 2003: 105; Aytac, 2005: 198-199; Soysal, 2007: 153-154; Bayram, 2010: 123):

- Çalışanlara örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsetmek,
- Çalışan motivasyonunu, memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı artırarak çalışanların becerilerini daha iyi kullanmasını sağlamak,
- Performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini arttırmak,
- Örgüt içi etkili iletişimi sağlamak,
- Örgütün gereksinimi olan bilgili ve yetkin yöneticilere sahip olabilmek,
- Personel güçlendirme ve esneklik olanaklarını sağlamak, çalışanların bireysel gelişim isteklerine yetebilen bir örgüt iklimi oluşturmak,
- Örgüt için kültürel zenginliği arttırmak,
- Tüm çalışanlara eşit ilerleme fırsatları sunmak,
- Örgütün gelecekteki gereksinimlerini karşılayabilecek donanım ve deneyimin çalışanlara kazandırmak,
- Örgütün verimliliğini arttırmak.

Kariyer gelişimi programları, çalışanların iş hayatında ilerlemesine yardımcı olmak amacıyla oluşturulur. Gerekli bilgileri sunarak, kariyer hedeflerine ulaşma konusunda çalışanların değerlendirme yapmasına olanak sağlamaktadır (DeCenzo vd., 2013: 36). Etkin bir şekilde uygulanan kariyer gelişim programları, moral artırma ve çalışan yeteneklerinden yüksek düzeyde yararlanmayı sağlayan güçlü bir uyarıcı olabilmektedir (Walz, 1982: 4). Dikkat edilmesi gereken; örgütlerin gereksinimleri doğrultusunda oluşturulan kariyer gelişimi sistemlerinin çalışanları, işlerinde başarıya ulaştıracak şekilde ileriye doğru hareketlendirmesidir (Niles ve Harris-Bowlesby, 2005: 6).

McDonald ve Hite (2005) İKY birimlerinin, üstten bakan yaklaşımı terk ederek daha az denetim, daha çok işbirliği yaklaşımıyla hareket eden ve çalışanların bireysel gelişimlerini desteklerken örgütün gereksinimlerini de karşılayabilen bir sistem oluşturmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Derven'e (2015) göre, örgütlerde kariyer gelişimi konusunda öncelikle yöneticilere görev verilmekte ve çalışanlarının güçlü-zayıf yanlarını keşfetmeleri istenmektedir. Bu sayede çalışanlar kendi kariyer gelişimleri ile ilgili isteklerini belirleyebilmekte, yöneticiler de çalışanlarını daha yakından tanıyarak geliştirilmesi

gereken yanlarını ortaya koyabilmekte ve gereksinim duyulan desteği sağlayabilmektedir. Çalışanlarla görüşerek başlatılan süreç kariyer seçeneklerinin geliştirilmesi, şeffaflık sağlanması, yeteneklerin ödüllendirilmesi, yatay hareketliliğin güçlendirilmesi, tek bir seçenekle tüm sorunları çözmekten uzaklaşılması, çeşitli konularda ölçüm ve değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi gibi çeşitli örgütsel gelişim teknikleriyle de sürdürülmelidir. Hirsh vd. (1996), kariyer gelişimi sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurları; çalışanların bilgisi, yetenekleri ve davranışlarının değerlendirilmesi, uygun iş seçenekleri ve bu işler için gerekli olan özellikler hakkında çalışanlara bilgi sunulması, çalışanların kariyer gelişimlerinin planlanması, yeteneklerin gelişimine yönelik olanakların sunulması, iş çeşitlendirme ve zenginleştirmenin yapılması olarak sıralamışlardır.

Kariyer gelişiminde örgütlerdeki İKY uzmanlarının öncelikle çalışanların kendi yeteneklerini keşfetmeleri ve ilgi alanlarının farkına varmaları konusunda onlara yardımcı olmalı (Hirsh vd., 1996: 5), onların farklılıklarını dikkate alarak kariyer planlamaları yapmalı ve gelişimleri sırasında da sürekli destek olmalıdır (McDonald ve Hite, 2005: 424). Bu sayede, örgütteki görevlere en uygun personel yerleştirilebilmekte ve örgütün gereksinimleri doğrultusunda geliştirilebilmektedir.

Örgütün ve çalışanların ortak gereksinimlerine göre oluşturulan kariyer gelişimi sürecinin örgüte sağlayacağı yararlar, alanda yapılan bazı çalışmalarda şu şekilde yer almaktadır:

- Çalışanların ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlar (Kirk vd., 2000).
- Örgüt çalışanları hakkında, çalışanlar da örgütteki potansiyel kariyer yolları hakkında bilgi sahibi olur. Böylece boşalan kademelere başvuran mevcut çalışanlar arasından en uygun yerleştirme yapılabilir (Byars ve Rue, 2004).
- Çalışanların verimlilikleri ve örgüte olan bağlılıkları artırılabilir. Böylece çalışanlar daha uzun süreli istihdam edilerek iş devir hızı azaltılabilir (Buck ve Watson, 2002; Byars ve Rue, 2004; Van de Ven, 2007).
- Yetenekli çalışanların örgüte ilgisini çekilerek daha kolay işe alınmaları olanaklı olur. Bu sayede değişime çabuk uyum sağlayabilen dinamik bir örgüt yapısı oluşturulabilir (Michaels vd., 2001).
- Kariyer gelişiminde sağlanan mentorluk, danışmanlık gibi hizmetlerle bireylerin kariyer başarısı ve memnuniyeti artırılabilir (Allen vd., 2004).

- Örgütün ekonomik olarak güçlü ve istikrarlı bir hale gelmesine katkı sağlar (Herr, 2001).

Kariyer gelişimi programlarının başarıya ulaşması sayesinde öne çıkan örgütler, en iyi özelliklere sahip çalışanları kendilerine çekebilme, onları uzun vadeli istihdam edebilmekte ve rekabette daha da ilerleyebilmektedir (Hirsh vd., 1996: 5). Başarılı bir kariyer gelişim programı oluşturmada ana unsurların doğru tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır (Gilley vd, 2002: 94). Walz (1982) etkili ve başarılı olabilmesi için kariyer gelişim programlarının dört ana unsuru içermesi gerektiğini ifade etmiştir. “Kariyer katalizörü”, “kariyer keşfi”, “kariyer yönetimi” ve “kariyer yolu belirleme” olarak ifade ettiği bu dört unsuru “Kariyer Gelişim Elması” ismini verdiği şekil yardımıyla açıklamıştır (Walz, 1982: 7-15). Kariyer Gelişim Elması Şekil 2.2.’de yer almaktadır.



Kaynak: Walz, (1982: 9).

Şekil 2.2. Kariyer Gelişim Elması

Kariyer Katalizörü: Kariyer gelişimi felsefesi işe alım ve seçim sürecinde esas alınmalıdır. Bu sayede çalışanlar başvurdukları örgütte sahip oldukları yeteneklere göre üstlenecekleri görevlere ilişkin kendilerini bekleyen kariyer yollarını ve gelecekte ulaşabilecekleri kariyer hedefleri hakkında bilgi sahibi olabilmektedir.

Kariyer Keshfi: Çalışanlar kendi özellikleri ve örgütteki olanaklar hakkında daha çok bilgi sahibi olmaya çalışmalıdırlar. Kendini değerlendirme testleri yardımıyla buldukları konum ile hedefleri arasındaki mesafeyi görmeli, gelişimlerini takip etmelidirler. Örgütler de çalışanların test sonuçlarını analiz etmeli, gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimler vermeli ve özelliklerine uygun kariyer seçeneklerini sunmalıdır. Bu süreci gerçekleştirecek, mevcut ve gelecekteki hedeflere ulaşma yönünde çalışanlarla ortak hareket edilmesi sağlayacak İKY programları oluşturulmalıdır.

Kariyer Yönetimi: Etkin ve kapsamlı bir performans değerlendirme süreci ile örgüt çalışanların gelişimlerine ve örgüte yaptıkları katkının kalitesine ilişkin gerçekçi veriler elde edilebilmektedir. Bireylerin kariyer planlarında ulaştıkları hedefler değerlendirilebilmekte ve sonuçlar kendileri ile paylaşılarak gelecek hedefler birlikte belirlenebilmektedir. Örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanlarının özelliklerine göre hangi kariyer yollarının doğru tespit edilmesi, oluşturulması ve desteklenmesi gerektiği de önem taşımaktadır.

Kariyer Yolu Belirleme: Bireyleri ve örgütü ortak hedeflere ulaştırmak için kariyer yollarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Kariyer koçluğu sayesinde çalışanlar ve yönetimden yetkili bireyler, birebir görüşmeler gerçekleştirmekte ve hedeflere ulaşabilmek için bireylere özel planlamalar yapmaktadırlar. Belirlenen yolda ilerlemeleri için çalışanlar eğitilmeli, geliştirilmeli ve kat edilen mesafe düzenli aralıklarla gözden geçirilmeli ve yeni hedefler belirlenmelidir.

Kariyer gelişiminde yönetimin desteğinin de önemli bir etkisi vardır (Wayne vd., 1998; Van der Sluis ve Poell, 2003). London'a (1993) göre yönetim desteğini; koçluk, performansa ilişkin geri bildirim sunumu, kariyer planları için uygun zemininin hazırlanması, gelişim için yeterli zamanın verilmesi şeklinde ortaya koyabilmektedir. Walz (1982); yönetimin işe girişten itibaren çalışanlarına potansiyel kariyer yolları ve bunların özellikleri hakkında bilgi vermesi, kariyer planlarını çalışanlarıyla görüşerek oluşturulması ve zamanın koşullarına göre bunları güncellenmesi, çalışanların kariyer performansı ve potansiyelinin detaylı olarak değerlendirmesi, kariyer yollarının hem

örgütün gereksinimlerine hem de çalışanların ilgi ve isteklerine göre planlaması, uzmanlarla gelişimin desteklenmesi sayesinde optimum kariyer gelişimi sisteminin oluşturulabileceğini ifade etmiştir. Gutteridge (1986) de benzer bir yaklaşımla örgütün; bireysel değerlendirme ve danışmanlık, çalışanların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, örgütte boş olan pozisyonların mevcut çalışanlarla karşılanması gibi uygulamalarla çalışanlarına katkı sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Nouri ve Parker (2013) kariyer gelişimi olanaklarının örgütsel bağlılığı ve verimliliği arttırdığını, bunun da işten ayrılma ve tükenmişlik hissini azalttığını ifade etmektedir.

Eby vd. (2003) kariyer gelişimini destekleyici yönde hareket eden örgütlerin, çalışanları yeni yetenekler kazanma yönünde desteklemenin yanı sıra, örgüt içi (iş arkadaşları, üst-ast vb.) ve dışındaki (müşteriler, tedarikçiler vb) çevrelerini geliştirmeyi sağlayan uygulamalara da önem vermeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu amaca ulaşmada mentorluktan yararlanılabileceğini ifade eder. Murphy ve Ensher (2001) de mentorluk uygulamalarının çalışanların işe ilişkin yeni bilgiler edinme, deneyimlerini artırma, kariyerlerini önemseme ve kariyer konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmeye katkı sağlayan önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Kariyer bilinci gelişen çalışanlar, kariyerlerinde ilerleyebilmek için daha çok zaman harcamakta, kariyer gelişimini destekleyen örgütlere daha fazla bağlılık göstermektedir.

Haiyan (2010) çalışanların kariyer gelişimini sağlamada örgütler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin literatürde yer alan çeşitli çalışmaları incelemiş ve araştırmacıların örgütler tarafından sunulan kariyer gelişimi faaliyetlerine ilişkin farklı yaklaşımları esas aldığını ifade etmiştir. Bu faaliyetlerin geçmişten günümüze doğru nasıl şekillendiğini ortaya koyabilmek için Bowen ve Hall (1977), Walker ve Gutteridge (1979), Louchheim ve Lord (1988), Iles ve Mabey (1993), Gutteridge vd. (1993), Herriot vd. (1994), Selmer vd. (2000), Baruch ve Peiperl (2000) ile Baruch (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırmaları incelemiştir. Bu araştırmaların sonuçlarını bir tabloda toplayarak özetlemiştir. Tablo 2.2'de örgütler tarafından sunulan kariyer gelişimi araçları yer almaktadır.

Tablo 2.2. Örgütler Tarafından Sunulan Kariyer Gelişimi Araçları

Bowen ve Hall (1977)
A. Bireysel Faaliyetler
• Kendini geliştirme materyalleri ile desteklenen bireysel planlama
B. Danışman-Danışan Faaliyetleri
• Test etme yaklaşımı: Psikolojik danışman tarafından mesleki ilgi ve yetenek testleri gerçekleştirilir, bu testlerin sonucu, ilgili meslekler, başvurabileceği açık pozisyonlar, iş arama teknikleri gibi konularda hakkında danışana bilgi verilir.
• Danışman yaklaşımı: Danışman tarafından insanlar arası ilişkilerde bireyin gereksinimleri keşfedilmeye çalışılır.
• Test ve klinik yaklaşımları birlikte kullanılır.
C. İşverenin Danışmanlığı veya Koçluğu
• Üst, periyodik veya düzenli olarak astın performansını denetler ve geri bildirim sunar, performansa ve/veya kariyer gelişimine ilişkin öneriler sunar.
Gutteridge (1986)
A. Kendini Değerlendirme Araçları
• Kariyer planlama atölyeleri
• Kariyer alıştırmaya kitapları
• Emeklilik öncesi atölyeleri
B. Bireysel Danışmanlık
• İdari personel
• Uzman danışman (örgüt içi/dışı)
• Üst düzey yönetici (şef/müdür)
• İşten çıkartılanlara yeniden işgücüne kazandırılmaları için sağlanan uzman desteği
C. Örgüt İçi Pozisyonlara/Yerleştirmelere İlişkin Bilgi Paylaşımları
• İş ilanı
• Yetenek keşfi
• Kariyer merdiveni/kariyer yolu planlama
• Kariyer kaynağı merkezleri
• Diğer kariyer iletişim biçimleri
D. Örgütsel Potansiyel Değerlendirme Süreçleri
• Değerlendirme merkezleri
• Terfi edebileceklerin belirlenmesi
• Yerine geçeceklerin/vekalet edebileceklerin planlanması
• Psikolojik testler
E. Gelişim Programları
• İş rotasyonu
• Örgüt içi insan kaynakları geliştirme programları
• Örgüt dışı seminerler/çalışma atölyeleri
• Öğrenim masraflarının karşılanması/eğitim yardımı
• Kariyer danışmanlığında üst tarafından eğitim verilmesi
• Çift kariyer programları
• Mentorluk sistemi
Iles ve Mabey (1993)
• Üstlerle kariyerin değerlendirilmesi
• Psikometrik testler ve geri bildirimleri
• Kariyer planlama atölyeleri
• Kendini değerlendirme araçları
• Kariyer yolları hakkında bilgi
• Hızlandırılmış programlar
• Gelişim değerlendirme merkezleri
• Resmi/resmi olmayan mentorlar

Gutteridge vd. (1993)

A. Çalışanın Kendini Değerlendirme Araçları

- Kariyer planlama atölyeleri
- Kariyer alıştıırma kitapları
- Emeklilik öncesi atölyeler
- Bilgisayar sistemi

B. Örgütsel Potansiyeli Değerlendirme

- Terfi edebileceklerin belirlenmesi
- Psikolojik testler
- Değerlendirme merkezleri
- Mülakat süreci
- Görevlendirme

C. Örgüt İçi Pozisyonlara İlişkin Bilgi Paylaşımları

- Kariyer bilgi kitapları
- Kariyer merdiveni/çift kariyer merdiveni
- Kariyer kaynağı merkezleri
- Diğer kariyer bilgi paylaşım biçimleri/sistemleri

D. Bireysel Danışmanlık/Kariyer Görüşmeleri

- Üst düzey yönetici (şef/müdür)
- Tecrübeli/kıdemli kariyer danışmanları
- İdari personel
- Uzman danışman (örgüt içi/dışı)

E. İş Eşleştirme Sistemleri

- Resmi olmayan bildirim
- İş ilanı
- Yetenekleri değerlendirme/inceleme
- Yerine geçeceklerin/vekalet edebileceklerin planlanması
- İşe alım komiteleri
- Örgüt içi yerleştirme sistemleri

F. Gelişim Programları

- İş zenginleştirme/işi yeniden dizayn etme
- İş rotasyonu
- Örgüt içi eğitim ve geliştirme programları
- Örgüt dışı seminerler/çalışma atölyeleri
- Öğrenim masraflarının karşılanması
- Kariyer görüşmelerinde üst tarafından eğitim verilmesi
- Çift kariyerli eşler programı
- Mentorluk sistemi
- Çalışan oryantasyon programları

Herriot vd. (1994)

- Örgütlerin eğitim ve gelişime verdikleri önem
- Örgütlerin çalışanları işteki açık pozisyonlar ve olanaklar hakkında ne ölçüde bilgilendirdiği
- Örgütlerin kariyer gelişimi olanaklarını ne ölçüde sağladığı
- Örgütlerin çalışanların kariyer hareketliliğine hangi dereceye kadar izin verdiği
- Örgütlerin kariyer prosedürlerini ve ayrıcalıklarını ne kadar adil uygulayabildiği

Selmer vd. (2000)

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| • İş ilanı | • Bireysel kariyer danışmanlığı |
| • Kariyer yolu bilgisi | • Kariyer ölçümleri |
| • Yıllık performans değerlendirmesi | • Koçluk/mentorluk |
| • Hızlandırılmış programlar | • Değerlendirme merkezleri |
| • Kariyer planlama bilgisi | • Kariyer planlama atölyeleri |
-

Baruch ve Peiperly (2000)

- Kariyer planlamada benzer mevkidekilerin değerlendirilmesi
- Değerlendirme merkezleri
- Benzer mevkidekilerin değerlendirilmesi
- Üstlerin değerlendirilmesi
- Yönetici tarafından danışmanlık
- İnsan kaynakları yöneticisi tarafından danışmanlık
- Resmi mentorluk
- Kariyer atölyeleri
- Kariyer yolları
- Çift merdiven
- Yazılı kariyer planları
- Emekliliğe hazırlık
- Yerine geçeceklerin planlanması
- Kitaplar/broşürler
- İş ilanı
- Resmi eğitim
- Yatay hareketlilik

Baruch (2003)

- İş ilanı
- Resmi eğitim
- Kariyer planlamaya esas olması için performans değerlendirme
- Kariyer danışmanlığı (bağlı olduğu üst/insan kaynakları birimi tarafından)
- Yatay hareketlilik
- Emekliliğe hazırlık programları
- Yerine geçeceklerin planlanması
- Mentorluk
- Kariyer yolları
- Çift kariyerli merdiven
- Kariyer konularında kitapçıklar/broşürler
- Çalışanlar için yazılı kişisel kariyer planlama
- Değerlendirme merkezleri
- Geliştirme merkezleri
- 360° performans değerlendirme sistemleri
- Kariyer atölyeleri
- Oryantasyon
- Özel programlar
- Psikolojik sözleşmeler oluşturma
- Geçici görevlendirmeler

Kaynak: Haiyan, 2010: 36-39.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların kariyerlerini geliştirebilmeleri ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütlerin çok çeşitli hizmetler sundukları ve farklı uygulamalar gerçekleştirdikleri dikkat çekmektedir. Cummings ve Worley (2009) örgütlerin çalışanların kariyer gelişimini desteklemek için yaygın olarak kullandığı olanakları; kariyer planlama, yeteneklerin geliştirilmesi, koçluk, mentorluk/danışmanlık, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve sürekli eğitim olarak sıralamıştır. Bu tez çalışmasında da Cummings ve Worley'in (2009) bu yaklaşımı esas

alınarak kariyer gelişimi unsurları araştırılmıştır. Çalışmada ele alınan ve örgütlerde çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlamak için yararlanılan araçların özellikleri şunlardır (Erdoğan, 2003: 110; Aytaç, 2005: 215-227; Baruch, 2006: 131; Çalık ve Ereş, 2006: 114-121; Soysal, 2007: 161-182):

Kariyer Değerlendirme Merkezleri: Çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek için örgüt içinde oluşturulan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren, çalışanların kendilerini keşfetmelerine, değerlendirmelerine yardımcı olan bir birimdir. Kariyer programları bu merkezler tarafından oluşturulur ve yönetilir. Kariyer geliştirme atölyeleri oluşturmak, basılı kaynaklar ve alıştırma kitapları sunmak, eğitimler ve seminerler düzenlemek, kariyer yolları ve işe ilişkin gerekli bilgileri sunmak, beceri ve kabiliyetlere ilişkin testler uygulamak kariyer merkezlerinin sunduğu hizmetler arasında sayılabilir.

Kariyer Geliştirme Atölyeleri: Çalışanların kariyer planları değerlendirmeye alınır, kariyer geliştirmeye yönelik çabalar desteklenir, kariyeri devam ettirme veya sonlandırmada destek sağlama, yöneticilerle sorunları paylaşma, beklentileri dile getirme gibi faaliyetler gerçekleştirilir.

Basılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları: Örgüt politikaları, sunulan hizmetler, örgütteki kariyer olanakları gibi konular hakkında çalışanlara bilgi verir. Bununla birlikte çalışanların kendini değerlendirmesine yardımcı olarak kariyer gelişiminin doğru yönde gerçekleştirilmesine katkı sağlar.

Kariyer Rehberliği: Örgütün insan kaynakları birimleri tarafından yapılan bir faaliyettir. Çalışanlara, yaptıkları kariyer planlarının geçerliliği, ulaşılabilirliği, kariyer gelişimlerini sağlamada hangi faaliyetlerde bulunmaları gerektiği gibi konularda bilgi verilir.

Kariyer Danışmanlığı ve Mentorluk: Danışmanlar tarafından çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Örgüt içi kariyer hedefleri belirlenir. Kariyer gelişimini gerçekleştirebilmek ve hedeflere ulaşabilmek için alınması gereken eğitimler ile yapılması gereken faaliyetler planlanır. Danışmanların yanı sıra mentor olarak isimlendirilen akıl hocaları da çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlamaktadır. Mentorlar genellikle üst kademe yöneticileridir. Mentor tarafından çalışana işin gereklilikleri öğretilir, örgütün hedefleri ve beklentileri anlatılarak yukarı yönlü kariyer hedeflerine ulaşması için çalışan hazır hale getirilir. Bu sayede hem örgütün

ihtiyaçlarını karşılayabilecek çalışanların kazanılması hem de çalışanların ilgi, istek ve yeteneklerine uygun işlerde ilerleyebilmeleri mümkün olabilmektedir.

Koçluk: Çalışanların beceri ve yeteneklerine odaklanılarak bunların geliştirilmesi ve çalışanın örgütte yükselebilmesi için güçlendirilmesi, motivasyonunun ve kendine olan güveninin arttırılması hedeflenir. Örgüt içinden veya dışından danışmanlar tarafından gerçekleştirilir.

İş Zenginleştirme: Çalışanların üstlendikleri işler çeşitlendirilir. Planlama ve karar vermeye ilişkin daha fazla sorumluluk almaları sağlanır. Örgütteki işlerin yeniden düzenlenmesi ile çalışanları memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir.

İş Rotasyonu: Çalışanlar rgtteki mevcut işin gerektirdiği tüm birimlerde belirli sürelerle çalıştırılır. Bu sayede işin bütün süreçlerine hakim olan, deneyimleri ve becerileri artmış çalışanlar önlerine çıkan kariyer olanaklarını daha rahat değerlendirebilmektedir.

Sürekli Eğitim ve Geliştirme Programları: Çalışanları belirlenen kariyer hedeflerine ulaştırmak için beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleridir. Oryantasyon eğitimi, teknik bilgi ve beceriyi geliştirme eğitimi ve yönetim becerilerini geliştirme eğitimi gibi eşitleri vardır. Kariyer gelişimine yönelik eğitim faaliyetleri, bireysel ve örgütsel etkinliğin arttırılmasına katkı sağlamaktadır.

2.2.7. Yer Hizmetleri Kuruluşlarında Kariyer Gelişimi

Yer hizmetleri kuruluşları, çalışanlarının kariyer gelişimine katkı sağlayabilmek için, işe alım sürecinden başlayan ve sürekli gelişmeye yönelik bir takım faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetler şunlardır (ÇELEBİ, 2017; HAVAŞ, 2017; TGS, 2017):

İşe alım süreci: Yer hizmetleri kuruluşlarında açık pozisyonlar için alım yapılırken, pozisyonun gerektirdiği eğitim seviyesine ve niteliklere sahip, yeni mezun veya deneyimli adaylar mülakata çağrılır. İşe alım-seçim sürecinde Walz'ın (1982) nerdiği kariyer gelişimi felsefesine uygun olarak, adaylara mülakat esnasında başvurulan pozisyonun gerektirdiği yetenekler, üstlenecekleri göreve ilişkin örgütün beklentileri, kendilerini bekleyen kariyer yolları ve hedefleri hakkında bilgi

verilmektedir. Tüm birimlerde çalışanların üstlendikleri görevler tanımlanmıştır. İşe alımlarda adaylara başvurdukları pozisyona ilişkin sorumlulukları anlatılmaktadır.

Bu tez çalışmasının örneklemini; ramp işçileri, yolcu ve kargo hizmetleri memurları, harekât memurları gibi operasyonel alanda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu pozisyonlarda çalışanların görev tanımları şu şekildedir:

Ramp işçisi; giden ve gelen uçakların bagajlarını, kargo ve postlarını yüklemek, boşaltmak, temiz su, tuvalet, yakıt ve benzeri uçuşa ilişkin tüm hizmetleri sağlamak, uçak içi temizliği yapmak gibi görevlerden sorumludur. Bu görevleri harekât memurunun kontrolünde gerçekleştirmektedir.

Yolcu hizmetleri memuru; giden yolcuların uçağa binebilmeleri için gereken bilet, pasaport ve bagaj işlemlerini eksiksiz ve doğru yapmak, yolcuların uçağa binişlerini sağlamak, gelen yolcuları karşılamak, pasaport işlemleri için ilgili birimlere yönlendirmek, bagajla ilgili aksaklıkları çözüme kavuşturmak ve transfer yolcuların işlemlerini gerçekleştirmekten sorumludur.

Kargo hizmetleri memuru; giden ve gelen kargolarla ilgili tüm işlemleri yapmak, evrakları takip etmek ve yükleme-boşaltma işlemlerini kontrol etmekten sorumludur.

Harekât memuru; görev aldığı uçuşa ilişkin tüm işlemleri takip etmek, havayolu temsilcisi/uçuşun mürettebatı (pilotlar, hostesler) ile operasyonel birimler arasındaki koordinasyonu ve iletişimi sağlamak, uluslararası kurallara uygun olarak uçağın ağırlık ve denge hesaplamalarını yapmak, uçuş izinlerini/slotlara ilişkin işlemleri yapmak, uçuş programındaki değişiklikleri takip etmek, uçuşa ilişkin tüm mesajları ilgili birimlere göndermek ve genel koordinasyonu sağlamaktan sorumludur.

Başvurulan pozisyona ilişkin olarak gerçekleştirilen yazılı ve sözlü sınavların sonuçları değerlendirilmektedir. Başarılı bulunan adaylar işe alınmakta ve hemen eğitimlere başlatılmaktadır.

Eğitim Süreci: İşe yeni başlayanlar ve mevcut çalışanlar için uluslararası ve ulusal sivil havacılık otoritelerinin belirlediği standartlar çerçevesinde hazırlanan mesleki eğitimlerin yanı sıra kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayan, gelişime yönelik eğitimler yıllık programlar dahilinde gerçekleştirilmektedir. Ayrıca havacılık alanında yeni gelişmeler olduğunda veya çalışanların gereksinimi olduğu tespit edildiği durumlarda yeni eğitimler planlanmaktadır. Yetkinliği arttırmaya yönelik olarak hem

örgüt içinden hem de dışından uzmanlar tarafından gerçekleştirilen eğitimler şu başlıklar altında toplanabilmektedir:

- Oryantasyon Eğitimi
- İşbaşı Eğitimi
- Temel Eğitimler
- Mesleki Eğitimler (ramp hizmetleri, harekât hizmetleri, kargo hizmetleri, yolcu hizmetleri, kayıp bagaj gibi yapılan işe ilişkin eğitimler)
- Tazeleme Eğitimleri (bilgiler güncellenir)
- Kişisel Gelişim ve Yönetim Eğitimleri (yönetim becerileri geliştirme, takım çalışması, stresle başa çıkma, zaman yönetimi, çatışma yönetimi vb.)

Eğitim programları ile çalışanların mesleki, bireysel ve sosyal alanda bilgi ve yeteneklerini geliştirmek, etkinlik ve verimlilik artışı sağlamak hedeflenmektedir. Eğitim süreci bitiminde yapılan değerlendirmelerin sonuçları, çalışanlara ilişkin hazırlanan kariyer planlarını etkilemektedir. Bu sonuçlar ödüllendirme, göreve seçme-yerleştirme, çalışan-örgüt gelişim planlarını oluşturmaya katkı sağlamaktadır.

Performans değerlendirme: Çalışanların performansları düzenli olarak takip edilmekte örgüt hedeflerine yönelik etkin çalışma, örgüt verimliliğine katkı sağlama, verilen görevi başarıyla ve zamanında tamamlama, ast-üst ve çalışanlar arası ilişkiler performans değerlendirmede dikkate alınır. Bu sayede çalışanların yetkinlikleri, kişisel ve örgüt hedeflerine ulaşmada gösterdikleri çaba, takım çalışmasına olan katkıları tespit edilebilmektedir. Performans değerlendirme sistemi ile çalışanların eğitim gereksinimleri belirlenebilir, bireysel kariyer hedefleri ve planları oluşturulabilir, başarılı olanlar ödüllendirilerek çalışanların işine ilişkin memnuniyet düzeyi artırılabilir, çalışanlar arası ilişkiler güçlendirilebilir. Dolayısıyla hem çalışanların hem de örgütün verimliliği artırılabilir. Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde de performans değerlendirme sistemlerinden yararlanılmaktadır.

Kariyer Planlama: Çalışanların ilgi, istek, beceri ve yetenekleri belirlenmek suretiyle kendilerini görmek istedikleri göreve ulaşmalarını sağlayacak kariyer planlamaları yapılmaktadır. Bu planlamalarda performansı değerlendirmeye ilişkin bulgulardan da yararlanılmaktadır. Hem yatay (yolcu ve kargo hizmetleri, harekât gibi farklı birimlere geçiş) hem de dikey kariyer basamaklarına (şef, amir, müdür) geçişi

sağlayacak kariyer yolları belirlenmektedir. Örgüt içinde ortaya çıkan açık pozisyonlar için öncelikli olarak mevcut çalışanlar arasından geçiş yapma talepleri dikkate alınır.

Kariyer yönetimi; çalışanların kariyerlerinin hem örgüt hedefleri hem de çalışanların beceri ve ilgileriyle aynı doğrultuda oluşturulması esas alınmaktadır. Örgüt içinde açılan pozisyonlar için öncelik mevcut çalışanlara verilmektedir. Gelecekte örgütteki gelişmeler neticesinde açılacak pozisyonlar için de uygun olabileceği düşünülen potansiyel çalışanlar belirlenerek mesleki bilgi, beceri ve donanıma sahip olmaları yönünde yetiştirilmektedir. Daha fazla sorumluluk isteyen görevlere uygun olarak yetişmiş, örgüt hedef ve politikalarına hakim bu çalışanlarla işleri yürütmek hedeflenmektedir. Çalışanların yetiştirilmesinde eğitim programlarının yanı sıra koçluk sisteminden de yararlanılmaktadır.

2.3. KARIYER BAĞLILIĞI

Örgütsel faktörlerin bireylerin tutum ve davranışları üzerinde önemli etkisi olduğunu öne süren çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Blau ve Boal, 1989; Meyer ve Allen, 1984; Cohen, 1993; Taylor vd., 1996). Porter vd. (1974) göre çalışanlar, istek ve beklentilerini karşılayan, kendilerine memnuniyet veren örgütlere bağlanmaktadır. Chang (1999) konuyu bireylerin kariyerlerine ilişkin tutumları ile ilişkilendirmiş ve çalışanların kariyer planlarının örgüt tarafından desteklenerek yine örgüt içinde geliştirilmesinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını öne sürmüştür. Robinson vd. (1994), örgütün çalışanlarla ilgili olarak üzerine düşen görevleri yapmamasının, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalması ve işe gelmemeleri şeklinde yansımaları olduğunu ifade etmektedirler.

Kariyer bağlılığını; Hall (1971) “seçilen uzmanlık alanındaki işe yönelik motivasyon düzeyi”, Mowday vd. (1982) “belli bir kariyere olan duygusal bağlılık seviyesi”, Blau (1985) da “bir mesleğe ya da kariyere yönelik tutum” olarak tanımlamaktadır. Özetle, bireylerin kariyerlerine ilişkin tutumları kariyer bağlılığı olarak isimlendirmektedir.

Blau (1989) kariyere bağlılığının bireylerin davranışlarını etkilediğini, kariyerine düşkün olan bireylerin yeni yetenekler geliştirme konusunda daha fazla zaman harcarken, daha az işten uzaklaşma eğilimi gösterdiğini ifade etmektedir. Benzer bir

yaklaşımına Morrow (1993) da kariyer bağlılığı yüksek olan çalışanların kariyer gelişimi için daha büyük istek duyduklarını ve bu uğurda daha çok çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Bedeian vd. (1991) kariyer bağlılığı yüksek çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu, örgütteki kariyerde yükselme olanaklarının az olması durumunda ancak işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmektedir. Bireylerin kariyerlerine olan bağlılıkları ve düşkünlükleri liderlik rolü üstlenmelerine neden olabilmektedir. Bu durum bireyler tarafından kariyer gelişim hedeflerine ulaşma ve başarı olarak değerlendirilmektedir (Chang, 1999: 1260).

Çalışanların kariyer gelişimlerine ilişkin motivasyon sağlanması onların örgüte olan bağlılığını arttırmakta, örgütün içten güçlenmesine ve dıştan gelebilecek etkilere karşı dayanıklı olmasına katkı sağlamakta ve nitelikli insan kaynaklarını örgüte çekmeyi olanaklı kılmaktadır (King, 1999: 30). İKY uzmanları kariyer gelişimi sitemlerinin kullanılmasının çalışanların kariyer motivasyonlarını ve kariyer bağlılıklarını arttırdığını savunmaktadır (Leibowitz ve Schlossberg, 1981; Hall vd., 1986; London ve Mone, 1987). Yüksek seviyede kariyer bağlılığı olan çalışanlar, daha düşük seviyede kariyer bağlılığı olanlara kıyasla, beklentileri karşılandığı zaman örgüte olan bağlılıkları daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir (Chang, 1999: 1258)

Alanda yapılan çeşitli çalışmalarda kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ve iş devir hızı arasında negatif yönlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Goulet ve Singh, 2002: 75). Ayrıca kariyer bağlılığının, örgütün sunduğu kariyer gelişimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi olduğunu öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Chang, 1999: 1259).

Kariyer gelişimi, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkilerinden yola çıkılarak bu tez çalışmasında “kariyer bağlılığı” konusu da araştırılan unsurlardan biri olmuştur.

2.4. KARIYER MEMNUNİYETİ

Memnuniyet, Landy'e (1985) göre, yaşanmış bir olayın ardından hissedilen duygu olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kariyer memnuniyeti de kariyer ve işle ilgili yaşanan olaylar karşısında hissedilen duygu ya da gösterilen tepki olarak

tanımlanabilir (Gattiker ve Larwood, 1989: 7). Greenhaus vd. (1990), “bireyin geçmişten bugüne edindiği mesleki deneyimlerden memnun olma düzeyi” ile “gelecekte edinecekleri mesleki deneyimlere ilişkin beklentilerinin” toplamını, “kariyer memnuniyeti” olarak tanımaktadırlar. Bununla birlikte kariyer memnuniyetinin çalışanların kariyere ilişkin üstlendikleri rolleri, elde edilen kazançları ve kariyer başarısını yansıttığını ifade etmektedirler.

Kariyer memnuniyeti, insan hayatında önemli bir yere sahip iş yaşamına ilişkin duyguların bir özetidir ve çalışılan işlere karşı hissedilenleri gösterir (Lounsbury vd, 2003: 287). Diddams ve Whittington (2003) kariyer memnuniyetinin öznel bir kavram olduğunu, çalışanların işyerinde sergiledikleri tutum ve davranışlardan, sahip oldukları bakış açılarından ölçülebildiğini belirtirler. Ayrıca kariyerlerinde başarıya ulaştığına inanan çalışanların daha yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti hissedebileceğini ifade ederler.

Williamson vd. (2005) kariyer memnuniyeti ile iş memnuniyeti arasındaki farkı dile getirdikleri çalışmada, tek bir işe ilişkin hissedilenlerin göstergesini iş memnuniyeti, bireylerin hayatları boyunca çalıştıkları tüm işleri kapsayan kariyerlerinden olan memnuniyet düzeyini ise kariyer memnuniyeti olarak tanımlamışlardır.

Seibert ve Kreimer (2001) kariyer memnuniyetinin, kariyer başarısını önceden belirlemede önemli bir gösterge olduğunu öne sürmüştür. Kariyer memnuniyetini belirlemede etkili unsurları ifade ederken Gattiker ve Larwood (1989), bireylerin kendi kariyerleri ile ilgili başarılarını değerlendirirken sahip oldukları değerlerin, maaşla ilgili tercihlerinin, işte rekabet ya da emniyet ortamı isteklerinin etkili olduğunu belirtirler. Carson vd. (1996), kariyer memnuniyeti yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu ifade ederken, Gaertner (1989) bu çalışanların örgütlerinin geliştirdiği yeni stratejileri destekleme eğilimi göstererek değişime daha kolay ayak uydurduklarını belirtmektedir. Bu nedenle Judge vd. (1995) de kariyer memnuniyetinin önemini kavrayan örgütlerin, çalışanların motive edilmesinde ve bağlılıklarının artırılmasında kariyer memnuniyetini artırıcı unsurlara ağırlık verdiklerini ifade etmektedir.

Kariyer memnuniyeti işten ayrılma niyetini belirlemede de örgütlere yardımcı olan önemli bir göstergedir (Pachulicz vd., 2008: 243; Weng ve McElroy, 2012: 257).

Bu nedenle örgütler için çalışanlarının kariyer memnuniyetine etki eden ve kariyerlerini değerlendirmede dikkate aldıkları unsurları tespit etme, anlama ve bunları işten ayrılma eğilimlerini azaltma yönünde geliştirme çalışmaları giderek önem kazanmaktadır (Direnzo ve Greenhaus, 2011: 573).

Literatürde kariyer memnuniyeti ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalarda; bireysel özellikler, ırk, uzmanlık alanı, iş-yaşam dengesine ilişkin unsurlar, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel değişime katkısı, kariyer gelişimi için örgütsel destek ile örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde kariyer memnuniyetinin etkisi gibi konular ele alınmıştır (Eddleston, 2001: 13; Oh, 2013: 21). Çalışmaların sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık, örgütsel değişimi destekleme, örgütte kalma isteği, maaş ve hiyerarşik seviye ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişkiler görülürken (Carson vd., 1996; Gaertner, 1989; Igbaria, 1991; Abele ve Spurk, 2009; Greenhaus, vd, 1990), işten ayrılma niyeti ile kariyer memnuniyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Gattiker ve Larwood, 1989). Kariyer gelişimine olumlu yönde etkileyen örgüt içi/dışı güçlü sosyal ilişkiler, iş başı eğitimleri ve mentor desteği gibi unsurlar kariyer memnuniyetine de katkı sağlamaktadır (Winberg, 2014: 28)

Kariyer memnuniyeti çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyini ve kariyer gelişimini ölçmede sıklıkla kullanılan bir boyut olmuştur (Kang vd., 2015: 72). Birçok araştırmada kariyer memnuniyetinin örgütte kalma isteği (Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009) ve işten ayrılma niyeti üzerinde (Nauta vd., 2009) önemli bir etkisi olduğu ve iş hayatında büyük önem taşıdığı ifade edilmiştir. Judge vd. (1995) kariyer memnuniyeti için önemli olan faktörleri doğru tespit etmenin nitelikli çalışanları örgüte çekmenin yanı sıra örgüte motive olmuş bağlılığı yüksek çalışanlar kazandıracağını ifade etmiştir.

Bireylerin kariyerlerini değerlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinden dolayı kariyer memnuniyeti unsuru bu araştırmaya dâhil edilmiştir.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Becker (1960) tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanları ve dolayısıyla örgütü etkileyen bir husus olması nedeniyle yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında yapılan çeşitli çalışmalarda ele alınan önemli konulardan birisi olmuştur (Benkhoff, 1997: 701). Literatürde yer alan çalışmalarda, örgütsel

bağlılık ve çalışanların örgütteki etkinlikleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmış, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarla örgütün performansını artırmanın olabirliği araştırılmıştır (Weibo vd., 2010: 12). Elde edilen araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık sayesinde çalışanların performansını ve memnuniyetlerini arttırmak, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını azaltmak mümkün olmaktadır. Bu sayede örgütlerin istikrarı sağlanarak, dışardan gelebilecek etkenlere karşı dayanıklılığı artırılabilir (Porter vd., 1974: 4).

Örgütler için büyük önem arz eden örgütsel bağlılık kavramına ilişkin literatürdeki çalışmalarda çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Örgütsel bağlılığı;

- Sheldon (1971), bireylerin kimliğini örgütle bağdaştırmaya yönelik tutum sergilemesi,
- Lee (1971), çalışanların kendini örgütle tanımlaması,
- Buchanan (1974), çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütün hedef ve değerlerine sahip çıkması,
- Steers (1977), bireyin kendisini örgütle tanımlaması ve örgüte dahil olması,
- Mowday (1979), bireyin örgütle kendini tanımlaması, örgütle özdeşleşmesi ve yürütülen faaliyetlere dahil olma isteğinin olması,
- Bateman ve Strasser (1984), çalışanların örgüte sadakat göstererek, fazladan çaba sarf etmeye hazır olması ve örgütte kalma isteği duyması,
- O'Reilly ve Chatman (1986), çalışanların örgüte uyum sağlaması, örgütün norm ve değerlerini içselleştirerek örgütle psikolojik olarak bağlanması,
- Meyer ve Allen (1991) ile Meyer vd. (1993), çalışanlarla mensubu oldukları örgüt arasındaki psikolojik ilişki veya bağlantı nedeniyle çalışanların örgütten gönüllü olarak ayrılmalarının zor olması,
- Morrow (1993), çalışanların kendini örgüte adanması,
- Cohen (2007), örgüte girdikten sonra hem maddi hem de manevi olarak çalışanların örgüte bağlanması olarak tanımlamıştır.

Porter vd. (1974) ile Steers'e (1977) göre örgütsel bağlılığı tanımlayan faktörler; örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inanç, örgütün yararına çalışma isteği, örgütün bir üyesi olma arzusu olarak sıralamaktadır.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılığın sosyalleşme, kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler, işe ilişkin memnuniyet düzeyleri ve örgüt iklimi gibi değişkenlerle ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır (Welsch ve Le Van, 1981; Dean, 1983; Werbel ve Gould, 1984; Benkhoff, 1997). Bu nedenle örgütsel bağlılığı açıklamaya çalışan araştırmacılar konuyu değişik yönlerden ele alarak araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık sürecini esas alırken, bazıları bu sürecin çalışanlar ya da örgütler üzerindeki etkisini incelemiştir. Örgütsel bağlılığın tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar; yakınlık arayışı, uzun vadeli çalışma isteği, sadakat, motivasyon, işe dahil olma isteği, performansa etkisi ve örgüt politikalarına uyum gösterme gibi örgütsel bağlılığın pozitif etkilerinin açıklanması yönünde yapılmıştır (O'Reilly vd., 1991: 492). Örgütsel bağlılığın hem bireysel faktörlerden hem de örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirten Meyer ve Allen (1997), bireysel faktörler olarak; yaş, cinsiyet, ırk, kişilik, tutum ve davranış gibi çalışanlara ait özellikleri gösterirken, örgütsel faktörler olarak; örgüt iklimi ve kültürü, örgütün politikalarının adilliği ve yerinden yönetim gibi özellikleri sıralamaktadır.

O'Reilly vd. (1991) çalışanların örgüte olan bağlılıklarının farklı seviyelerde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak örgütlerin çalışanlarına olan tutum ve davranışlarını göstermektedirler. Bu nedenle örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacıların, çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanmalarının yanı sıra bu bağlılığın çalışanların tutum ve davranışlarına olan; işe dahil olma isteği, memnuniyet, motivasyon, itaatkarlık, sadakat, işe gelmeme oranlarındaki azalma gibi olumlu yansımalarının da dikkate alınması gerektiğini belirtmektedirler. Bu görüşü destekleyen çalışmalarda, çalışanların örgüte karşı olan tutum ve davranışlarına dikkat edilmesinin, örgütten ayrılma davranışının önceden tespit edilebilmesini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Porter vd., 1974; Peters vd., 1981; Testa, 2001).

Bir çalışanın örgütte kalma isteğinin göstergesi olan örgütsel bağlılığın seviyesi, çalışanın örgütte kalma ya da örgütten ayrılarak başka iş arama kararı üzerinde etkili olmaktadır. İşten ayrılma maliyetinin yüksek olması ve yol açacağı sorunların çokluğu gibi sebeplerden dolayı çalışanlar örgütten ayrılmak istememekte, bu nedenle örgüte bağlılık göstermektedir. Yaş, çalışma süresi, çalışanın kişisel özellikleri gibi

değişkenlerin bu durumu etkileyen unsurlar olduğu çeşitli çalışmalarda ifade edilmiştir (Becker, 1960; Morris ve Sherman 1981, Meyer ve Allen, 1984).

Literatürde örgütsel bağlılığın; iş memnuniyeti (Mowday vd., 1982; Vandenberg ve Lance, 1992), işe devamın sağlanması (Mathieu ve Zajac, 1990), düşük oranda işten ayrılma (Mowday vd., 1982; Cohen, 1991) ve işe gelmemenin sağlanması (Cohen, 1993), çalışanın işten ayrılma niyetinin az (Balfour ve Wechsler, 1996), performansının yüksek olması (Mathieu ve Zajac, 1990; Riketta, 2002), örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi (O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütün satışlarında artış olması (Barber vd., 1999) gibi bazı pozitif iş davranışları ile ilişkili olduğunu öne süren çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bu pozitif iş davranışları çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olmasıyla bağlantılı olarak artmakta, örgütün performansına, etkinliği ve verimliliğine katkı sağlamaktadır (Nouri ve Parker, 2013: 140).

Rousseau (1998), çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmada yararlanılabilecek iki yol önermektedir. Birincisi, örgütün bir üyesi olmanın değerli olduğu algısının oluşturulması, ikincisi çalışanların örgüt için değerli olduğunun gösterilmesi ve çalışanlara bunun hissettirilmesidir. Bunu başarabilmek için Weng vd. (2010), kariyer gelişimi olanaklardan yararlanılmasını önermektedirler. Ayrıca kariyer gelişimini destekleme, yeni kariyer hedefleri sunma, bu hedeflere ulaşma ve yeni yetenekler geliştirmede çalışanlara yardımcı olma, ödüllendirme ve maaş artışlarıyla gelişimi özendirme gibi politikalarla örgütlerin yüksek seviyede örgütsel bağlılığı sağlayabileceğini öne sürmektedirler.

Ülkelerin gelişmişlik seviyelerini esas alarak bir karşılaştırma yapan Baruch ve Budhwar (2006) da gelişmiş ülkelerin kariyer sistemlerinin daha dinamik olduğunu ve gelişmekte olan ülkelere oranla daha fazla bireysel kariyer gelişim sistemleri oluşturduklarını tespit etmiş ve bu durumun örgütsel bağlılığa katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık konusu, hem çalışanlar hem de örgütler için önem arz etmesi ve kariyer gelişimi ile ilişkili olması nedeniyle bu çalışmada ele alınmıştır.

Allen ve Meyer (1990) çalışanların örgüte olan bağlılıklarının araştırılabilmesi için çeşitli ölçekler kullanıldığını, ancak bu ölçeklerin birçoğunda psikometrik ölçümlere yer verilmediğini, bu eksikliğin giderilebilmesi için psikometrik ölçümlere olanak sağlayan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğini geliştirdiklerini belirtmişlerdir. 256 çalışanla test ettikleri örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin sonuçlar, ölçeğin

kullanılmasının güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda bu yaklaşım alınarak örgütsel bağlılık kavramı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Colquitt vd., 2015: 64).

2.5.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları

İşverenlerin örgütsel performansı arttırmak için kendini örgüte adanmış çalışanlara sahip olma istekleri akademik çalışmalara da yansımış ve bağlılık ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar örgütsel bağlılığın, çalışanların psikolojik durumunun bir sonucu olarak ortaya çıktığını ortaya koymuştur. Psikolojik olarak kendini örgüte bağlı hisseden çalışanlar üzerlerine düşen görevlerin yanı sıra ilave roller üstlenerek örgütün etkinliğini, verimliliğini ve rekabet etme yeteneğini geliştirme yönünde çaba sarf etmek isterler (Huang, 2004: 26). Bunun bir sonucu olan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri memnuniyeti, iş memnuniyeti, çalışan performansı, çalışanın iyi hissetmesi, iş devir hızı, işten ayrılma niyeti, işe devam ve işe gelmeme gibi unsurlar üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Yousef, 2003: 1067; West, 2006: 9; Adzeh, 2013: 67). Çalışmalar ayrıca örgütsel bağlılığın mesleğe, yapılan işe ve çalışma grubuna bağlılık gibi diğer bağlılık çeşitlerini de etkilediğini ortaya koymuştur (Weibo vd., 2010: 12).

Weibo vd. (2010) 1960-2009 yılları arasındaki örgütsel bağlılık ile yapılmış çalışmaları inceleyerek örgütsel bağlılık araştırmalarının tek boyuttan üç boyuta geçiş sürecini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre, Becker (1960) ile Porter vd. (1974) tek boyutla örgütsel bağlılığı açıklamaya çalışmışlardır. Becker (1960) “yan bahisler” teorisiyle çalışanların örgütte kalmak istemelerinin nedenini, örgütten ayrılmaları durumunda örgütteki kazanımlarını yitirecek olmalarına bağlamıştır. Bu yaklaşımı araştıran çeşitli çalışmalarda, çalışanların örgütteki kazanımlarının sayısı ya da büyüklüğü arttıkça örgüte olan bağlılıklarının arttığını destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Bu kapsamda işte kalış süresi, yaş, çalışanların kişisel özellikleri gibi unsurların örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir (Heywood, 2003: 16). Porter vd. (1974) yan bahisler yaklaşımdan duygusal bağlılığa doğru geçiş yapmış ve üç boyutlu anlayışın temelini atmıştır. Porter vd.’nin (1974) ortaya koyduğu “duygusal bağlılık”,

çalışanların olumlu davranışlarıyla (örgütsel vatandaşlık, çalışan performansı vb.) olan güçlü ve tutarlı ilişkisi nedeniyle araştırmacılar tarafından “en çok olması istenen bağlılık biçimi” olarak nitelendirilmektedir (Wasti, 2003: 304). Daha sonra Mowday (1979) örgütsel bağlılığın “güçlü kabullenme, katılım ve sadakat” olmak üzere üç unsurla bağlantılı olduğunu öne sürmüştür. O’Reilly ve Chatman (1986) da örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarını içselleştirme derecesini yansıtan “psikolojik bağlanma” olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar örgütle kendilerini özdeşleştirmekte ve kendilerini örgütle tanımlamaktadırlar. Duygusal bağlılık ölçeklerini sadece iş ve örgütle ilişkili pozitif duyguları ölçtüğü için eleştiren Meyer ve Allen (1984), bu eksikliği gidermek için Becker’in (1960) teorisini daha iyi temsil eden “devam boyutunu” ölçeğe eklemişlerdir. Bu sayede olumlu hislerin yanı sıra, çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olduğu maliyetlerin büyüklüğü nedeniyle örgüte olan bağlılığı değerlendirmeye alan bir ölçek geliştirmişlerdir. Clugston vd.’ye (2000) göre, duygusal bağlılığın tersine devam bağlılığı “en istenmeyen bağlılık” biçimidir. Örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçları nedeniyle örgütte kalma düşüncesi, çalışanların performansını, memnuniyetini ve örgütsel vatandaşlık hislerini aşağı seviyelere düşürmektedir. Duygusal ve devam boyutlarından sonra Allen ve Meyer (1990) örgütte zorunluluğu olduğunu hissettiği için kalan çalışanların değerlendirilmesine olanak sağlayan “normatif bağlılık” boyutunu da ölçeğe ekleyerek örgütsel bağlılığın üç boyut çerçevesinde değerlendirmeye alınmasını sağlamıştır. Meyer ve Allen (1991, 1993) bu boyutları şu şekilde tanımlamışlardır:

Duygusal bağlılık; çalışanın, çalıştığı örgütle arasında duygusal anlamda bir bağ olduğunu hissetmesi, onunla kendini özdeşleştirmesi ve örgütle ilgili konularda görev üstlenmek istemesidir. Mowday vd. (1982) kişisel özellikler, yapısal özellikler, işe ilişkin özellikler ve deneyim gibi unsurların bu bağlılık biçimini etkilediğini ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar buldukları örgütte çalışmaya devam etmek ve örgütün faaliyetlerine katılarak etkinliğini ve verimliliğini arttırmak isterler.

Devam bağlılığı; örgütten ayrılmanın getireceği sonuçların farkında olma bilincidir. Örgütte edindiği kazanımları kaybetme riski ve alternatiflerin sınırlı olması devam bağlılığını ortaya çıkarmakta ve çalışanlar gereksinimleri olduğu için örgütte kalmak istemektedir.

Normatif bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütte kalma zorunluluğu hissetmesidir. Çalışanın, işverene sadık kalmanın doğruluğu yönünde ailesinden ve çevresinden edindiği sosyal kazanımların bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra, işveren tarafından sağlanan olanakların ve yapılan harcamaların (öğrenim yardımı, yeteneklerin geliştirilmesine ilişkin eğitimler vb.) çalışan üzerinde karşılığını verme düşüncesini oluşturması sonucu da hissedilebilmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olanların işte kalmasının nedeni öyle olması gerektiğini düşünmeleri ve bir zorunluluk hissetmeleridir.

Belirtilen boyutlar bireyin çalıştığı süre boyunca işe ilişkin değişik derecelerde yaşadığı psikolojik durumları ifade eder (Adzeh, 2013: 67). Bu psikolojik durumlar çalışanın örgütle olan ilişkisinde ve çalışanın örgüte üyeliğine devam etme veya üyeliğini sonlandırma kararını vermesinde etkili olur (Meyer ve Allen, 1993: 539).

Cohen (2007) örgütsel bağlılığı dayandığı temel ve zaman esasına göre değerlendirmiştir. Dayandığı temele göre, “psikolojik olarak bağlanma ve bir takım araçların (faydalar ve ödüllerin) etkisiyle bağlanma”; dayandığı zamana göre, “işe giriş öncesi bağlanma ve işe giriş sonrası bağlanma” olarak dört boyutta ele alınmasını öne sürmüştür. Cohen’in (2007) önerdiği bu modelin geçerliliğinin doğrulanmasına gereksinim olması ve ölçeğinin olmaması araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

Somers (2009) bağlılık biçimleri ile işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, işten geri çekilme (işe gelmeme ve geç gelme) ve iş stresi karşılaştırmıştır. “Yüksek seviyede bağlılık, duygusal-normatif baskın bağlılık, devam-normatif bağlılık, devam baskın bağlılık ve bağlı olmayan” olmak üzere beş bağlılık çeşidi türetilmiştir. 288 hemşire örneklemini üzerinde uygulanan araştırma sonuçları, daha düşük seviyelerde işten ayrılma niyeti ve stres gibi pozitif iş çıktılarının duygusal-normatif baskın bağlılık biçimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, iş çıktıları üzerindeki bağlılığın etkisinin bağlılık biçimleri birleştirildiği takdire tek boyuttan daha büyük olduğunu öne sürülmektedir. Araştırmanın kısıtları arasında ölçümler için çok karmaşık bir model olması ve geçerliliğinin doğrulanabilmesi için çok sayıda çalışma gereksinim duyulması yer almaktadır.

Her iki modelin de kısıtları olması nedeniyle üzerinde çalışmalar devam etmekte ve bu modeller yerine tercih edilen Meyer ve Alan’ın (1991) modeli örgütsel bağlılık araştırmalarında liderliğini sürdürmektedir (Adzeh, 2013: 32). Bu tez çalışmasında da

yer hizmetleri kuruluşlarının operasyonel birimlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede çeşitli çalışmalarda kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinden (Allen ve Mayer, 1990; Meyer ve Allen 1984, 1991, 1993, 1997) yararlanılmıştır.

2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Porter ve Steers (1973) işten ayrılma niyetini, çalışanların işlerine karşı yaşadıkları önemli ölçüde memnuniyetsizlik durumu olarak ifade ederken, Vandenberg ve Nelson (1999), çalışanın yakın gelecekte örgütten ayrılmasına ilişkin kendi tahmin ettiği olasılık olarak açıklamaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetinin kaynağında Michaels ve Spector'a (1982) göre alternatif iş olanaklarının varlığı yer almaktadır. Steers ve Mowday (1981) de benzer bir yaklaşımla, çalışanın işten ayrılma niyeti ile alternatif iş olanaklarının etkileşimi sonucunda iş bırakma eyleminin gerçekleştiğini öne sürmektedir. Vandenberg ve Nelson (1999) bir çalışanın yüksek seviyede işten ayrılma niyeti olmasına rağmen harekete geçememesini, işi bıraktığında gidebileceği alternatif iş olanaklarının olmadığına inanması ile açıklamaktadır.

Demir (2012) işletmelerin çalışanlarına örgütsel destek kapsamında sunduğu olanakların (özerklik, kişisel gelişim olanakları, sosyal güvence, ödül, prim gibi çeşitli teşvikler vb.) çalışan bağlılığını artırma yolunda fayda sağladığını, bu unsurların yetersizliğinin ise işten ayrılma eğilimini artırma yönünde etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Yetişmiş çalışanların işten ayrılması, yerlerine yeni çalışanların yerleştirilmesinin maliyetinin yüksek olması nedeniyle örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur. (Chandrashekar vd., 2002: 464). Taylor (2002) işten ayrılmanın maliyetlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Doğrudan işe alım maliyetleri (reklam, acente kullanımı vb.),
- İşe alımların gerçekleştirilmesine ilişkin maliyetler (başvuru formları gönderme, anketler vb.),

- Adaylar arasından seçim süreci maliyetleri (adaylar için seyahat masrafları, psikometrik testler, görüşmeler için mevcut çalışanların harcadığı zaman, değerlendirme merkezleri çalıştırmak, referansları kontrol etmek),
- Geliştirme maliyetleri (resmi ve gayri resmi yöntemler kullanılarak işe yeni alınanların eğitimi ya da işe uyum eğitimleri)
- İşten ayrılanlar ve işe yeni alınanlara ilişkin yönetim maliyetleri,
- İşten ayrılanların yerini fazla mesai yaparak dolduran çalışanlara yapılan ödemeler.

Bu maliyetlerin yanı sıra örgüte uzun süredir görev yapan çalışanların işten ayrılırken sahip oldukları bilgi ve deneyimleri de beraberlerinde götürmelerini, örgütün birikmiş deneyim ve uzmanlığını yitirmesine yol açacağını belirten Yanadori ve Kato (2007) böyle bir kaybının örgütün verimliliği ve performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ifade etmektedirler. Abbasi ve Hollman (2000) işten ayrılmayı verimliliğin azalmasına neden olan en önemli unsur olarak tanımlamışlar ve örgütlerin yetenekli, bilgili, deneyimli çalışanları elde tutmalarının gerekliliğine değinmişlerdir.

Örgütler bu maliyetleri ve ortaya çıkabilecek olumsuz durumları önleyebilmek için çalışanların işten ayrılma yönündeki düşünceleriyle yakından ilgilenmektedir. Çünkü işten ayrılma süreci öncelikle düşüncede başlamakta daha sonra harekete dönüşmektedir (Ajzen ve Fishbein, 1977: 888; Chandrashekar vd., 2002: 467; Williams vd., 2002: 36).

Mobley vd. (1979) işten ayrılma niyetinin çalışanların işi bırakma davranışını önceden tespit etmede en iyi gösterge olduğunu öne sürmektedir. Cho ve Lewis (2012) de araştırmalarında bu hipotezi destekler nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Bu niyetin önceden tahmin edilebilmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırma yönünde çalışmalar yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar işten ayrılma niyeti ile ilgili çeşitli çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Porter ve Steers, 1973; Mathieu ve Zajac, 1990; Hom ve Griffeth, 1991; Meyer vd., 1993; Tett ve Meyer, 1993; Kirschenbaum ve Weisberg, 1994; Griffeth vd., 2000; Ng ve Feldman, 2009). Çalışmalarda ayrıca örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Arnold ve Feldman, 1982; Lee ve Bruvold, 2003; Joo ve Park, 2010).

Örgütsel bağlılık ile arasındaki negatif ilişki ve işten ayrılmanın gerçekleşmesindeki etkisi nedeniyle “işten ayrılma niyeti” bu çalışmada ele alınan

unsurlardan biri olmuştur. Ayrıca kariyer gelişimi sürecine ilişkin diğer değişkenlerle arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

2.7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİYLE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu tezin amacı kariyer gelişimi olanakları ile bireylerin kariyerlerine olan bağlılıkları ve kariyerlerinden memnuniyet düzeylerinin, örgütlerine bağlanarak uzun süreli örgütte kalma ya da örgütten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Alanda yapılan çalışmalarda ele alınan bu unsurlar araştırılırken her araştırmanın kavramsal modelinin farklı olması nedeniyle çok sayıda değişkenin farklı şekillerde ilişkilendirildiği görülmüştür. Literatürde bu araştırmanın değişkenlerini birebir esas alan bir çalışma tespit edilememiştir. Ancak bu araştırmanın esas aldığı değişkenleri farklı değişkenlerle ilişkilendirerek çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Literatürde benzer değişkenleri esas alan çalışmalar birbirinden kesin çizgilerle ayıramaması nedeniyle, değişkenlerin tanımlandığı bölümlere konulmamış olup tek bir tabloda toplanarak, Tablo 2.3.'te sunulmuştur.

Tablo 2.3. Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Porter vd., 1974	Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, iş devir hızı	Zihinsel engelliler hastanesinde işe başlayan ve eğitime tabi tutulan 60 psikiyatri teknisyeni	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Düşük seviyede örgütsel bağlılığı ve iş memnuniyetinde, yüksek düzeyde işten ayrılma gerçekleşir. İşten ayrılmayı tahmin etmede örgütsel bağlılık, iş memnuniyetinden daha yararlı bir göstergedir.
Steers, 1977	Örgütsel bağlılığın öncülleri (kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler, iş deneyimi) ve sonuçları (işte kalma isteği ve niyeti, işe devam, işten ayrılma, iş performansı)	382 hastane çalışanı ile 119 bilim adamı ve mühendis	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> İki örneklem grubunda da kişisel özellikler, işe ilişkin özellikler ve iş deneyimi değişkenleri örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Örgütsel bağlılık ile örgütte kalma isteği/niyeti arasında önemli, işe devam ve işten ayrılma ile orta derecede ilişki vardır. Performansla arasında ilişki görülmemiştir.
Bateman ve Strasser, 1984	Örgütsel bağlılık, liderin ödüllendirme ve cezalandırma davranışı, işin özellikleri, merkezileşme, iş gerilimi, iş memnuniyeti, çalışanların kişisel özellikleri (başarı ihtiyacı, çevredeki alternatiflerin algılanışı) değişkenleri	129 hemşirelik bölümü çalışanları	Çoklu Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> İş memnuniyeti örgütsel bağlılığın nedenlerinden çok sonuçları arasında yer almaktadır. Çalışanlarda örgütsel bağlılık, araştırılan diğer değişkenlerden daha önce gelişmektedir. Önceki çalışmalardan farklı olarak kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde çok küçük bir etkisi vardır.
Morrow ve McElroy, 1987	İşe bağlılık unsurları (işe dahil olma, örgütsel bağlılık, meslek etiği ve işte kalma isteği), iş memnuniyeti, kişisel özellikler ve kariyer basamakları (yaşa, işte kalma süresine ve pozisyona göre)	2200 kamu çalışan	Faktör Analizi, Anova ve Manova	Örgütsel bağlılık ve işte kalma isteği kariyer basamaklarından etkilenirken işe dahil olma, meslek etiği, iş memnuniyeti ve kişisel özellikler daha az etkilenmektedir.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Blau, 1989	Kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş devir hızı	133 tam zamanlı banka çalışanı	Faktör Analizi Regresyon ve Korelasyon Analizi	Kariyer bağlılığı ile iş devir hızı arasında önemli ve negatif yönlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyetinin bu ilişki üzerinde arabulucu etkisi vardır.
Allen ve Meyer, 1990	Çalışma 1: Üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin oluşturularak test edilmesi.. Çalışma 2: Yeni ölçeğin ve önceki ölçeklerin arasındaki ilişkilerin incelenmesi	250 çalışan	Faktör Analizi Kanonik Korelasyon Analizi	Örgütsel Bağlılık Ölçeği anlamlı sonuçlar vermektedir. Araştırmacılar bu ölçeği güvenle kullanılabilmektedir.
Bedeian vd., 1991	Kariyer bağlılığı, işten ayrılma niyeti, iş devir hızı	244 hemşire	Regresyon ve Korelasyon Analizi	Kariyer bağlılığı yüksek seviyede olduğu zaman işten beklenen fayda ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer bağlılığı düşük seviyede ise aradaki ilişki pozitif yönlüdür.
Aryee ve Tan, 1992	Kariyer bağlılığının öncülleri (örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti, gelişim için örgütsel destek vb.) ve sonuçları (kariyere ve işten ayrılma niyeti, işin kalitesi)	510 öğretmen ve hemşire	Regresyon Analizi	Kariyer bağlılığı ile kariyer memnuniyeti ve yeteneklerin geliştirilmesi arasında pozitif yönlü bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişki vardır. Çalışanlar hedeflerine ulaştıkları durumlarda kariyerlerinden memnuniyet düzeyleri artmaktadır.
Tett ve Meyer, 1993	İşten ayrılma ile iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, işten çekilme niyeti	155 çalışmadan 178 bağımsız örneklem	Yol Analizi ve Meta Analiz	Memnuniyet ve bağlılık, işten ayrılma veya çekilme niyetlerini tahmin etmede birbirlerinden bağımsız olarak fayda sağlar. Ancak memnuniyet bağlılıktan daha güçlü bir tahmin sağlar.
Cohen, 1999	Morrow'un (1993) ortaya koyduğu çalışma hayatındaki bağlılığın beş çeşidi; duygusal örgütsel bağlılık, devam örgütsel bağlılığı, kariyer bağlılığı, işe bağlılık ve meslek etiği	238 hemşire	Doğrulayıcı Faktör analizi, Korelasyon Analizi, Yol Analizi	İşe bağlılığın diğer bağlılık türleri üzerinde etkisi vardır. İşine yüksek seviyede bağlı çalışanlar pozitif iş deneyimine sahip olur, örgütle ve kendi kariyerleri ile ilgili kararlarda daha etkin rol alırlar ve örgüte daha yüksek bir bağlılık gösterirler.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Chang, 1999	Kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti	225 araştırmacı	Faktör ve Regresyon Analizi	Kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki varken, kariyer bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır.
Meyer ve Smith, 2000	İKY uygulamaları (örgütlerde sağlanan yararlar, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer gelişimi olanakları), örgütsel adalet ve destek ile örgütsel bağlılık	281 çalışan	Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi	Duygusal ve normatif örgütsel bağlılık ile değerlendirmeye ilişkin İKY uygulamaları arasında, örgütsel destek ve adaletin arabulucu etkisiyle önemli ilişki vardır. Devam bağlılığı ile yaş, cinsiyet ve çalışma süresi arasında önemli ilişki vardır.
Griffeth vd., 2000	İşten ayrılmanın öncülleri ve işten ayrılmaya ilişkin çeşitli değişkenler	İşten ayrılmaya ilişkin 1990'larda yayınlanmış tüm makaleler	Meta Analiz	İşten ayrılmanın göstergeleri arasında iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, iş arama, alternatiflerin karşılaştırılması, işten uzaklaşma davranışı, işten ayrılma niyeti yer alır. İşten uzaklaşma davranışı işten ayrılmanın en iyi göstergelerinden biridir.
Bartlett, 2001	Örgütsel bağlılık, çalışanların tutum ve davranışları, eğitim	Beş devlet hastanesinde çalışan 337 hemşire	İki Değişkenli Korelasyon ve Çok Değişkenli Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Algılanan eğitime erişim, eğitim için sosyal destek, öğrenmeye ilişkin motivasyon ve eğitimin algılanan faydaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır. En güçlü ilişki duygusal bağlılık biçiminde vardır. Eğitime katılım ile duygusal örgütsel bağlılık arasında önemli ve pozitif ilişki; devam bağlılığı ile ise önemli ve negatif yönlü ilişki vardır. Eğitimin sıklığı sadece duygusal bağlılık ile önemli bir ilişkili göstermektedir.
Eddleston, 2001	Kariyer memnuniyetinde cinsiyetin etkisi ile kariyer memnuniyetine sosyo-duygusal ve statü temelli memnun edici unsurların etkisi	Kadın ve erkeklerden oluşan 434 yönetici	Regresyon Analizi	Kariyer memnuniyetinde ve kariyere ilişkin beklentilerde sosyo-duygusal etmenler ve cinsiyetin önemli etkisi vardır.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Liao-Troth, 2001	İşe ilişkin tutumlar, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet	Maaşlı ve gönüllü 108 çalışan	Hiyerarşik Regresyon Analizi	Maaşlı ve gönüllü çalışan iki grup arasında duygusal ve normatif bağlılık açısından fark görülmezken, devam bağlılığı açısından bakıldığında maaşlı çalışanların daha yüksek bağlılık hissettiği görülmektedir.
Goulet ve Singh, 2002	Kariyer bağlılığı ile durumsal, bireysel ve işe ilişkin özellikler/değişkenler	228 çalışan	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Kariyer bağlılığı ile işe bağlılık, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, gelişme ihtiyacı, meslek etiği ve işe uygunluk arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer bağlılığı ile işini kaybetme korkusu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
Sturges vd., 2002	Örgütsel bağlılık ile bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi	Kariyerinin ilk on yılındaki 212 çalışan	Faktör Analizi, Eşlenik Örneklem t Testi, Panel Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin varlığı çalışanların buldukları örgütte kariyer yönetimi faaliyetlerine yöneldiklerine, düşük olması ise başka örgütlerde kariyer yönetimine faaliyetlerine yöneldiklerine işaret eder. Kendi kariyerinin yönetiminde daha etkin olanlar örgüt yönetiminden de kariyerlerine ilişkin daha fazla destek alırlar.
Heywood, 2003	Algılanan kişi-iş uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	Havacılık sektöründe tam zamanlı çalışan 275 kişi	Korelasyon ve Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> İşin ve kişilerin özelliklerine göre değişebilen algılanan kişi-iş uyumu ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki vardır. Görevin önemi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, çalışma süresi ile pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İşe girişte kişi-iş uyumuna ilişkin beklentiler örgüte bağlılığı etkiler.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Lounsbury vd., 2003	Kişisel özellikler ile iş ve kariyer memnuniyeti	Uluslararası İKY kuruluşundan kariyer gelişimi desteği alan 5932 kişi	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kişisel özelliklerden üçü (duygusal dayanıklılık, iyimserlik, işkoliklik) ile iş ve kariyer memnuniyeti arasında sürekli bir ilişki vardır. İş ve kariyer memnuniyeti diğer kişisel özelliklerle (dürüstlük, dışa dönüklük, açıklık, kendine güven, insan ilişkileri odaklılık) de ilişkilidir.
Puah ve Ananthram, 2006	Kariyer gelişiminin bir parçası olarak kariyer planlama ve kariyer yönetimi, kariyer gelişiminin çıktıları olarak iş memnuniyeti ve kariyer bağlılığı	505 otel çalışanı	Faktör, Korelasyon ve Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer gelişimi ile kariyer planlama ve yönetimi arasında pozitif yönlü önemli bir ilişki vardır. • Kariyer gelişiminin iş memnuniyeti ve kariyer bağlılığı üzerinde etkisi vardır. • Kariyer gelişiminin iş memnuniyeti üzerindeki etkisi kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisinden daha fazladır.
Barnett ve Bradley, 2007	Kariyer gelişimi için örgütsel destek, bireysel kariyer yönetimi ve çalışan kariyer memnuniyeti	Kariyer gelişimi aktivitelerine katılan özel ve kamu kesimi çalışanı 90 kişi	Keşifsel Faktör Analizi, Hiyerarşik Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütün verdiği kariyer gelişimi desteği ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki vardır. • Bireysel kariyer yönetimi (kariyer gelişiminde aktif rol üstlenmek) ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki vardır. • Bireysel kariyer yönetiminin örgütsel kariyer gelişimi ile kariyer memnuniyeti ilişkisine aracılık etkisi saptanamamıştır.
Lounsbury vd., 2007	Kişisel özellikler ile iş ve kariyer memnuniyeti	1059 bilgi teknolojisi uzmanı	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kişisel özelliklerden sekiz tanesi (kendine güven, duygusal anlamda güçlülük, dışa dönüklük, açıklık, takım çalışmasına yatkınlık, müşteri ilişkileri odaklılık, iyimserlik ve işkoliklik) ile iş ve kariyer memnuniyeti arasında önemli ve pozitif yönlü ilişki vardır.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Somers, 2009	Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, işten uzaklaşma (işe gitmeme ve geç gitme), iş stresi	288 hemşire	Anova, Manova	<ul style="list-style-type: none"> Düşük seviyede işten ayrılma niyeti ve psikolojik stres olduğu durumlarda, duygusal-normatif örgütsel bağlılık profilinde işe ilişkin pozitif çıktılar görülür. En düşük işe gelmeme oranı devam-normatif örgütsel bağlılık profilinde görülür.
Joo ve Park, 2010	Kariyer memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile kişisel özellikler (hedef odaklı olmak) ve örgütsel özellikler (örgütsel öğrenme kültürü ve gelişime ilişkin geribildirim)	Fortune Global'in ilk 500'ünde yer alan 4 Koreli şirket	Çoklu Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel öğrenme kültürü ve çalışanın hedef odaklı performansı kariyer memnuniyetinin; Örgütsel öğrenme kültürü, gelişime ilişkin geribildirim ve hedef odaklı öğrenme örgütsel bağlılığın; Örgütsel öğrenme kültürü, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ise işten ayrılma niyetinin göstergesidir.
Parker Ayers, 2010	İş memnuniyeti, işe dahil olma isteği ve örgütsel bağlılık	171 eğitimci	Çoklu Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> İş memnuniyeti, işe dahil olma isteği ve örgütsel bağlılık arasında önemli ilişki tespit edilmiştir. İş memnuniyeti, duygusal ve devam bağlılığı ile pozitif yönlü ilişki vardır. İşe dahil olma isteği üç boyutun hepsiyle önemli ilişki göstermektedir.
Weng vd., 2010	Kariyer gelişimine ilişkin dört boyut (kariyer hedefi belirleme süreci, uzmanlığa ilişkin yeteneklerin geliştirilmesi, hızlandırılmış terfi, ücretin arttırılması) ve örgütsel bağlılık (üç boyutlu)	10 farklı şehirde yaşayan 961 çalışan	Regresyon ve Korelasyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Kariyer gelişimine ilişkin dört boyut ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Devam ve normatif bağlılık ile üç boyut (kariyer hedefi belirleme, hızlandırılmış terfi ve ücretin arttırılması) arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Kariyer gelişiminin tüm boyutları örgütsel bağlılığa katkı sağlar.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Duffy vd., 2011	Kariyer bağlılığı, işe yönlendirilme, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti	370 üniversite çalışanı	Yapısal Eşitlik Modellemesi	Kariyer bağlılığı; işe yönlendirilme ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında bir bağlantı sağlamakta, arabuluculuk rolü üstlenmektedir.
Demir, 2012	Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri	282 havacılıkta yer hizmetleri personeli	Yapısal Eşitlik Modellemesi	Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü, işten ayrılma eğilimi arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır.
Williams, 2012	İş memnuniyeti, örgütsel bağlılık boyutları	470 orta ölçekli okulun müdürü	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> İş memnuniyeti ile duygusal bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı değişkeni ile negatif yönlü ilişki görülmüştür. Normatif bağlılık ile iş memnuniyeti arasında ilişki görülmemiştir.
Kim vd., 2012	Kariyer bağlılığı, işten ayrılma niyeti, iş güvensizliği	19 seyahat acentesinden 184 çalışan	Faktör, Korelasyon ve Regresyon Analizi	İş güvensizliğinin yüksek olduğu ortamlarda, kariyerine bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu görülmüştür.
Nouri ve Parker, 2013	Kariyer gelişimi olanakları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti	Muhasebe şirketinde çalışan 110 denetçi	Regresyon Analizi, Yol Analizi	Muhasebe şirketlerinde çalışanlardan kariyerine odaklanarak, kariyerini geliştirmeye öncelik veren ve bu yolda çaba gösterenlerin örgütsel bağlılığı daha yüksek seviyede gerçekleşir, işten ayrılma niyeti ise daha düşük seviyede olur.
Winberg, 2014	Kariyer gelişimini sağlayan dört önemli unsur (amaç belirlemek, esnek görevler, sosyal/ iş çevresini geliştirmek ve deneyimleri yansıtmak) ile öz yeterlilik, kariyer etkinliği, öğrenme, algılanan istihdam edilebilirlik, kariyer memnuniyeti ve psikolojik iyilik	Kadın-erkeklerden oluşan çeşitli unvanlara sahip 252 çalışan	Yapısal Eşitlik Modellemesi	<ul style="list-style-type: none"> Amaç belirleme ve deneyimleri yansıtmak ile öğrenme arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çevreyi geliştirmek ile psikolojik olarak iyi olmanın arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlar kariyer gelişimlerine olumlu katkı sağlayan davranışların bireyler tarafından uygulanmasını önermektedir.

Yazar	Değişkenler	Örneklem ve Analiz Birimi	Analiz	Bulgular
Kang vd., 2015	Yönetimin desteği, örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti, işten ayrılma niyeti	Ağırlama hizmetlerinden 236 çalışan	Yapısal Eşitlik Modellemesi	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimin çalışanlarına verdiği desteğinin örgütsel bağlılık ve kariyer memnuniyeti düzeyleri üzerinde pozitif etkisi vardır. • Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi yoktur. • Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır. • Düşük bağlılık seviyesi yüksek işten ayrılma niyetine yol açar.
Khalid vd., 2015	Örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti, çalışan bağlılığı	124 üniversite çalışan	Faktör ve Korelasyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel bağlılık ile kariyer memnuniyeti ve çalışan bağlılığı arasında önemli ve pozitif yönlü ilişki vardır. • Yönetim kademesinde yer alanlar, yer almayanlara göre kariyerlerinden daha fazla memnundur ve işlerine daha bağlılık gösterirler.
Park ve Jung, 2015	Gelecek zaman perspektifi ile mesleki yeterlilik, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti	555 çalışan	Yapısal Eşitlik Modellemesi	<ul style="list-style-type: none"> • Gelecek zaman perspektifinin mesleki yeterlilik ve kariyer bağlılığı üzerinde doğrudan etkisi vardır. • İşten ayrılma niyeti üzerinde mesleki yeterlilik ve kariyer bağlılığının arabuluculuğuyla dolaylı etkisi vardır. • Mesleki yeterlilik işten ayrılma niyetinden kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılığın arabuluculuğuyla dolaylı olarak etkilenir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bilimsel araştırmalarda ilk adım araştırma konusu ve sorusunun oluşturulduğu keşif aşamasıdır. Araştırma sırasında cevapları elde edilmek istenen özel sorular oluşturulduktan sonra bir sonraki aşamaya yani literatür taramasına geçilir. Alanda yapılan çalışmaların incelenmesi sayesinde araştırılmak istenen konuya ilişkin bilgiler ve araştırma sorularına yönelik olası cevaplar elde edilebilir. Toplanan bilgiler ışığında araştırmaya yön verilerek araştırmanın dizaynına geçilir. Bu aşamada araştırma yöntemi seçilir ve uygun örneklem belirlenerek uygulamaya geçilir. Belirlenen örnekleme ulaşılarak araştırılmak istenen konuya ilişkin veriler toplanır. Elde edilen veriler nitel veya nicel olmalarına göre farklı yöntemlerle analiz edilir ve tespit edilen bulgulara ilişkin araştırma raporu yazılır (Bhattacharjee, 2012: 21-23).

Bu tez çalışması bilimsel araştırmalarda uygulanması gereken aşamalar takip edilerek gerçekleştirilmiştir. Öncelikle literatür taraması yapılarak araştırmaya gereksinim duyulan alanlar ve konular gözden geçirilmiş, havacılıkla ilgili alanda görülen boşluğun doldurulması amacıyla bir araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın değişkenleri literatür taraması ile belirlenmiş ve tanımlanmıştır. ,

Araştırmanın hipotezleri Tablo 3.1.'de gösterildiği şekilde geliştirilmiştir.

Tablo 3.1 Araştırmanın Hipotezleri

	H₀	H₁
HİPOTEZ 1	Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.	Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
HİPOTEZ 2	Kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.	Kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
HİPOTEZ 3	Kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur.	Kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.
HİPOTEZ 4	Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.	Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
HİPOTEZ 5	Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.	Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
HİPOTEZ 6	Kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur.	Kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.
HİPOTEZ 7	Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur.	Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
HİPOTEZ 8	Kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi yoktur.	Kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
HİPOTEZ 9	Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur.	Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

Araştırma sorularının cevabını ortaya koyabilmede yardımcı olabilecek önceki çalışmaların metodolojileri ve sonuçları incelenerek elde edilen bilgiler araştırmanın ilk iki bölümünde verilmiştir. Bu bölümde araştırma sorularının yanıtlarını bulabilmek için nasıl bir çalışma yapıldığı anlatılmıştır. Araştırmaya ilişkin olarak gerçekleştirilen basamaklardan; veri toplama yöntemi, veri toplama aracının hazırlanması, ana kütlenin tanımlanması, örneklem seçimi, anketlerin uygulanması ve analizlere ilişkin test istatistikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın sonraki bölümlerinde ise Faktör Analizleri ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizinin uygulanışı, elde edilen analiz sonuçları, değerlendirmeler ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda verilerin toplanacağı kaynakların doğru tespiti ve verilerin toplanma yöntemi araştırmanın başarıyla sonuçlanmasında büyük önem taşımaktadır. Genellikle birincil ve ikincil kaynaklar olarak isimlendirilen veri kaynaklarından toplanacak verileri toplama yöntemleri de farklılık göstermektedir. Birincil kaynaklar için literatürde farklılıklar görülmekle birlikte yöntemler genellikle; anket, gözlem, görüşme, odak grup şeklinde ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 171-172). Araştırmada incelenen konu çalışanların duygu ve düşünceleri olduğu için verilerin doğrudan çalışanlardan elde edilmesi gerekmektedir. Birincil veri kaynağı olan çalışanlardan veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir.

Anket (survey research) yöntemi insanların tercihleri, düşünceleri, hisleri, inanışları, davranışları ve demografik bilgileri ile ilgili bilgi toplanmak istendiğinde tercih edilebilecek iyi bir yöntemdir. Çok sayıda insana ulaşarak araştırılan konu hakkında bilgi toplamayı olanaklı kılmaktadır. Ayrıca araştırmacıya zaman, emek ve maliyet açısından da kolaylık sağlamaktadır. Anket yönteminde veriler standartlaştırılmış sorular (questionnaire survey) veya mülakat (interview survey) yoluyla iki şekilde toplanabilmektedir (Bhattacharjee, 2012: 73-74). Araştırmada sağladığı yararlar göz önünde bulundurularak standartlaştırılmış soruların yer aldığı "anket" veri toplama aracı olarak tercih edilmiştir.

3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI

Araştırmanın sorularına yanıt bulabilmede kullanılacak olan veri toplama aracında yer alacak sorularının tespit edilebilmesi için literatür incelemesi yapılmış, incelenen konuyu ölçmeye yarayan ölçekler incelenmiş ve en uygun olanları seçilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı geliştirilirken yararlanılan ve Tablo 3.2.'de gösterilen tüm ölçekler İngilizce literatürde yer alan, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçeklerdir. Bu ölçekler, her eğitim seviyesinden insanın rahatlıkla anlayabileceği ifadeler kullanılmaya çalışılarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Çevirilerin doğruluğunu araştırmak için iki dile de hâkim uzmanlardan görüş alınmıştır. Çevirilerin doğruluğundan emin olunduktan sonra veri toplama aracına son şekil verilmiştir.

Literatür ışığında geliştirilen anket formu yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin sorular yer alırken diğer bölümlerde; kariyer gelişimi, kariyer memnuniyeti, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetine ilişkin sorular yer almaktadır. Veri toplama aracı geliştirilirken yararlanılan kaynaklar Tablo 3.2.'de yer almaktadır.

Tablo 3.2. Veri Toplama Aracı Geliştirilirken Yararlanılan Kaynaklar

ÖLÇEK	KAYNAK	SORU SAYISI
Kariyer Gelişimi	İlk 6 soru Simpson (2014) Son 3 soru literatür incelenerek araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.	9
Kariyer Bağlılığı	Kanugo (1982)	5
Kariyer Memnuniyeti	Greenhaus vd. (1990)	5
Örgütsel Bağlılık	Meyer ve Allen (1993)	18
İşten Ayrılma Niyeti	İlk üç soru Landau ve Hammer (1986) Son iki soru Jackofsky ve Slocum (1987)	5
TOPLAM		42

Araştırılmak istenen konuya ilişkin sorularda “Likert ölçek” kullanılmış olup “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li derecelendirme yapılmıştır.

• **“Kariyer Gelişimi Ölçeği”** ölçekteki ilk altı soru Simpson (2014) tarafından, son üç soru araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Cummings ve Worley (2009), örgütler için büyük önem taşıyan kariyer geliştirme hizmetlerini; “kariyer planlama, yetenek geliştirme eğitimleri, iş rotasyonu, mentorluk, sürekli olarak eğitime devam etme” gibi başlıklar altında toplamışlardır. Bu araştırmada da kariyer gelişimi için anket soruları bu başlıklar esas alınarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddeler şunlardır:

1. Şirketim düzenli olarak kariyer hedeflerimle ilgili konuşma olanağı sağlar (en az yılda bir kez)
2. Şirketim kariyer hedeflerime ulaşmada yardımcı olacak fikirler verir ve kaynak sağlar.
3. Şirketim gelecekteki fırsatlara hazırlıklı olmam için eğitim ve gelişim programları sağlar.
4. Şirketim benim profesyonel gelişimim için mentorluk (kariyer gelişimine destek) hizmeti vermektedir.
5. Şirketim yeni yetenekler geliştirebilmem için “genişletilmiş görevler*” vererek kendi görev alanım dışında sorumluluk almamı sağlar. (*iş çeşitlendirme/sorumluluk artırma)
6. Kariyer gelişimi benim için çok önemlidir.
7. Görev aldığım işlerin tanımları açık ve net bir şekilde bana anlatılmıştır.
8. Şirketimde kariyer yolları (alacağım unvanlar, yükselme olanaklarım vb.) belirlidir.
9. Performansıyla ilgili geri bildirim alabildiğim bir performans değerlendirme sistemi vardır.

• **“Kariyer Memnuniyeti Ölçeği”** Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler şunlardır:

1. Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum.
2. Tüm kariyer hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.
3. Gelir hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.
4. Terfi hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.
5. Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.

• **“Kariyer Bağlılığı Ölçeği”** Kanugo (1982) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler şunlardır:

1. Başıma gelen en önemli şeyler kariyerimle ilgili olanlardır.
2. Bana göre kariyer sadece benim küçük bir parçamdır. (Ters ifade)
3. Kariyerimle yakından ilgiliyimdir.
4. İlgi alanlarımın çoğunluğunu kariyerimle ilgili konular oluşturur.
5. Çoğunlukla kariyere odaklanmaktan hoşlanırım.

- “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Meyer ve Allen (1993) tarafından geliştirilmiştir.

Ölçekte yer alan maddeler üç başlık altında toplanmıştır.

Duygusal Bağlılık

1. Kariyerim boyunca bu şirkette kalmak beni çok mutlu eder.
2. Şirketimin problemlerini kendi problemim olarak görürüm.
3. Kendimi bu şirketin bir parçası gibi hissetmiyorum. (Ters ifade)
4. Bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. (Ters ifade)
5. Bu şirketin benim için kişisel anlamı büyüktür.
6. Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duymuyorum. (Ters ifade)

Devam Bağlılığı

1. İstesem bile, şu an şirketimden ayrılmak benim için çok zor olur.
2. Şirketimden şimdi ayrılmaya karar verirsem hayatımda etkilenecek çok şey var.
3. Şu anda şirketimde kalmak bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.
4. Bu şirketten ayrılmayı düşündüğümde çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.
5. Bu şirketten ayrılmanın az sayıdaki negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin azlığıdır.
6. Bu şirkette çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden birisi ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Yani burada elde ettiğim faydaları başka yerde elde edemeyebilirim.

Normatif Bağlılık

1. Şu anki işverenime karşı şirkette kalmakla ilgili herhangi bir mecburiyet hissetmiyorum.
2. Benim yararına olsa da şuan şirketimden ayrılmak doğru gelmiyor bana.
3. Şimdi şirketimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.
4. Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.
5. Şirketimi şimdi bırakamam çünkü buradaki insanlara karşı minnet duygusu hissediyorum.

6. Şirketime çok şey borçluyum.

•“İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği”ndeki ilk üç soru Landau ve Hammer (1986) tarafından, son iki soru ise Jackofsky ve Slocum (1987) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler şunlardır:

1. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işi bırakacağım.
2. İş bırakmayı ciddi olarak düşünüyorum.
3. Şu an aktif olarak şirketim dışında bir iş arıyorum.
4. Önümüzdeki aylar içinde yeni bir iş sahibi olacağım
5. Bundan bir yıl sonra hala bu işte çalışıyor olacağım (Ters ifade)

Son şekli verilen anket formundaki ifadelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmayacağı test edilmek istenmiştir. Bu amaçla Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programı öğrencilerinden araştırmada incelenen yer hizmetleri kuruluşlarının operasyonel birimlerinde stajlarını yapmış olanlar üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamada, anket formunda yer alan ifadelerin cevaplayanlar tarafından doğru ve net olarak anlaşıldığı sonucuna varılmıştır.

3.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmada incelenmek istenen örgütler havacılık sektöründe yer hizmetleri işletmeleri olarak isimlendirilen kuruluşlardır. Yer hizmetleri kuruluşları “havaalanlarında yer hizmetleri yapmak üzere Çalışma Ruhsatı alan özel hukuk tüzel kişiliği statüsündeki kuruluşlar olarak tanımlanan” (SHY-22 /md.3/c) ve “yolcu, ramp, kargo ve posta hizmetleri, yük kontrolü, haberleşme, uçuş operasyon, temsil ve gözetim hizmetleri gibi önemli hizmetleri sunan işletmelerdir”. (SHY-150.10A./md.5). Bu işletmelerden “A Grubu Çalışma Ruhsatı”na sahip olanlar incelenmek istenmektedir. A Grubu Çalışma Ruhsatına sahip olan kuruluşlar; “havaalanlarında, yer hizmet türlerinin tamamını veya en az yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta, uçak temizlik, birim yükleme gereçlerinin kontrolü hizmetlerini sunmak üzere, en az üç uluslararası trafiğe açık havaalanında teşkilatlanmış kuruluşlardır” (SHY-22 /md.3/g). Türkiye Cumhuriyeti’nde çeşitli hava meydanlarında teşkilatlanmış ve A Grubu Çalışma Ruhsatına sahip üç yer hizmeti kuruluşu vardır (SHGM, 2013). Kuruluşların,

Türkiye’de faaliyet gösterdikleri iller ve personel sayıları Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda yayınlanan 2015 yılı faaliyet raporlarından tespit edilmiştir. Üç kuruluşun toplam 18.521 çalışanı bulunmakta ve Türkiye’de çeşitli illerde faaliyet göstermektedirler (www.kap.gov.tr, 2016).

Araştırmanın evrenini A grubu Çalışma Ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşlarının “operasyonel” anlamda yer hizmetleri işini gerçekleştiren personeli oluşturmaktadır. Ancak operasyonel alanda çalışan personelin sayısı hakkında bir bilgi faaliyet raporlarında yer almadığı ve kuruluşlarıyla yapılan yazışmalara cevap alınamadığı için kesin rakamlar elde edilememiştir. Bu nedenle yaklaşık 9.260 çalışanın, yani toplam personelin %50’sinin operasyonel alanda çalıştığı varsayılmıştır.

Anketlerin geri dönüşüm oranlarını incelediği çalışmasında Nulty (2008) literatürde yer alan, konuyla ilgili çalışmalarını incelemiş ve kağıt üzerinden yapılan anketlerin internet üzerinden yapılan anketlerden daha yüksek geri dönüş oranına (ortalama %56’ya karşı %33) sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle bu araştırmanın anketlerinin internet üzerinden değil birebir çalışanların kendisi ile görüşülmek suretiyle yapılmasına karar verilmiştir. Ancak farklı illerde çalışan 9.260 kişinin hepsine birden ulaşmanın zaman, maliyet ve emek yönünden mümkün olmaması nedeniyle ana kütleyi temsil eden bir örneklem seçilmesine karar verilmiştir.

Örneklem belirlenirken öncelikle uygulamanın hangi illerde yapılmasının geçerli sonuçlar elde etmeyi sağlayacağı değerlendirilmiştir. A grubu Çalışma Ruhsatına sahip yer hizmeti kuruluşları Türkiye’de çeşitli illerde teşkilatlanmışlardır. Tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılacağından ve örnekleme üç kuruluştan da çalışanın yer alması istendiğinden üç kuruluşun birlikte yer aldığı illerin seçimi önemli görülmüştür. Bu amaçla kuruluşların yıllık faaliyet raporları incelenmiş ve üçünün de birlikte faaliyet gösterdiği altı il (İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Adana, Muğla) olduğu tespit edilmiştir. Altı ilin hepsine ulaşmanın maliyet, zaman, emek gibi unsurlar nedeniyle mümkün olmadığı değerlendirilmiş ve dört ilde uygulamanın yapılmasına karar verilmiştir.

Tespit edilen iller arasından seçilecek olanlarda ankete katılımın yüksek olabilmesi için yer hizmetleri alanında çalışan sayısının fazla olması istenmiştir. Bu da illerdeki operasyonel alanda görev yapan yer hizmetleri personelinin sayısını bilmeyi gerektirmektedir. Ancak kuruluşlardan böyle bir bilgi alınamamıştır. Bu nedenle

kuruluşların faaliyet gösterdiği illerde hizmet verilen uçak sayıları araştırılmış ve hizmet verilen uçak sayısının fazla olmasının, çalışan sayısının da fazla olmasını gerektireceği varsayımından hareket edilerek örneklem seçiminde tercih edilecek iller belirlenmeye çalışılmıştır.

Kuruluşların belirlenen illerde yer hizmeti verdiği uçak sayılarını tespit edebilmek için T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün internet sitesinde yayınladığı istatistiki bilgiler incelenmiştir. Uygulamanın 2016 yılının Ağustos ve Eylül aylarında yapılması planlandığı için 2015 yıl sonu verileri ile 2016 Haziran ay sonu verileri esas alınmıştır.

Yayımlanan istatistiklere göre uçak trafiği Tablo 3.3.'te yer almaktadır (DHMİ, 2016).

Tablo 3.3. Uçak Trafiği

TÜM UÇAK TRAFİĞİ						
İLLER	2015 YILI ARALIK SONU			2016 YILI HAZİRAN SONU		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
İstanbul	132.873	314.071	446.944	69.603	160.553	230.156
Ankara	75.836	12.134	87.970	43.975	7.492	51.467
İzmir	60.415	19.156	79.571	33.868	6.800	40.668
Antalya	45.571	116.087	161.660	24.313	26.896	51.209
Muğla	25.483	27.862	53.345	13.798	6.379	20.177
Adana	31.186	6.522	37.708	19.995	4.102	24.097
TOPLAM	371,364	495,832	867,198	205.552	212.222	417.774
TÜRKİYE GENELİ UÇAK TRAFİĞİ TOPLAMI	668.817	585.798	1.254.615	428.388	261.323	689.711

Kaynak: <http://dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> (Erişim tarihi: 28.07.2016)

Tablo 3.3.'te yer alan veriler incelenerek altı ilin toplam uçak trafiği içindeki ve Türkiye geneli uçak trafiği içindeki yüzdeleri hesaplanmıştır. Hesaplamalardan elde edilen sonuçlar Tablo 3.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Uçak Trafiköi (Yüzde Olarak)

TÜM UÇAK TRAFİKÖİ						
İLLER	2015 YILI ARALIK SONU			2016 YILI HAZİRAN SONU		
	Uçak Trafiköi	Altı İlin Toplamında Yüzelik	Türkiye Geneli Toplamında Yüzelik	Uçak Trafiköi	Altı İlin Toplamında Yüzelik	Türkiye Geneli Toplamında Yüzelik
İstanbul	446.944	51,54	35,60	230.156	55,09	33,37
Ankara	87.970	10,14	7,01	51.467	12,32	7,46
İzmir	79.571	9,18	6,34	40.668	9,73	5,90
Antalya	161.660	18,64	12,89	51.209	12,26	7,42
Muğla	53.345	6,15	4,26	20.177	4,83	2,93
Adana	37.708	4,35	3,01	24.097	5,77	3,49
ALTI İLİN UÇAK TRAFİKÖİ TOPLAMI	867,198	100,00	69,11	417,774	100,00	60,57
TÜRKİYE GENELİ UÇAK TRAFİKÖİ TOPLAMI	1,254,615			689,711		

Kaynak: <http://dhmi.gov.tr/istatistik.aspx> esas alınarak hesaplanmıştır (Erişim tarihi: 28.07.2016).

Altı il tüm Türkiye genelinde 2015 yılı Aralık ayı sonu verilerine göre yurt içi ve yurt dışı tüm uçak trafiköinin %69'unu, 2016 yılı Haziran ayı sonu verilerine göre ise %61'ini kapsamaktadır.

Tablo 3.4.'te yer alan veriler incelendiğinde İstanbul ili tek başına Türkiye'deki uçak trafiköinin 2015 yılı için %35,60'ına, 2016 yılı için %33,37'sine, altı ilin toplam trafiköinin ise yarısından fazlasına (%51,45 ve %55,09 değerleri ile) hizmet verdiği görölmektedir. Dolayısıyla yer hizmetlerinde çalışan sayısının da en fazla olduğu il İstanbul'dur. Bu nedenle uygulamanın yapılması için tercih edilecek ilk il İstanbul olarak belirlenmiştir. Uygulama için seçilecek örneklemede farklı illerdeki çalışanların da yer almasının elde edilecek sonuçların tutarlılığını arttıracığı düşüncesi ile Ankara, Muğla ve Adana illerinin de araştırmaya dâhil edilmesine karar verilmiştir.

Belirlenen dört ilin (İstanbul, Ankara, Muğla ve Adana) hizmet verdiği toplam uçak sayısının altı il içindeki yüzelik oranı 2015 yılı verilerine göre %69,06, 2016 yılı ilk altı aylık verilerine göre %75,72'dir.

3.4. ANKETLERİN UYGULANMASI

Araştırmada ana kütleden seçilecek örnekleme yöntemi için basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi belirlenen ana kütlede yer alan bireylere eşit seçilme şansı vermekte, seçim ana kütlede yer alan bireyler arasından rasgele yapılmakta ve uygulanması yönünden araştırmacıya kolaylık sağlamaktadır. Seçilen bireylerden elde edilen bilgiler de ana kütleyle temsil etmek için yeterli görülmektedir (Scheaffer vd., 2006: 77).

Araştırmalarda ulaşılması gereken örnekleme büyüklüklerinin ne kadar olması gerektiğine dair yaptığı çalışmada Cohen vd. (2007), %90, %95 ve %99 güven düzeyinde örnekleme büyüklüklerini hesaplamış ve sonuçları tablo yardımıyla sunmuşlardır. Buna göre %95 güven düzeyinde bu araştırmanın evreni olan 9.260 kişiden seçilerek oluşturulması istenen örnekleme büyüklüğü 370'dir. Bu rakama ulaşabilmek için araştırmanın yapılması için belirlenen illerde yolcu, kargo, rampa hizmetleri, harekât gibi yer hizmetleri görevlerini yapan çalışanlar arasından rasgele seçilen ve ankete katılmayı gönüllülük esasına dayalı olarak kabul eden 600 kişiye anketler dağıtılmıştır. Bazı katılımcılar hemen doldurmak suretiyle ankete katılmış, bazıları ise daha sonra dolduracağını söyleyerek anketleri yanlarında götürmüşlerdir. Dolayısıyla araştırmaya katılmayı kabul eden ve anketi alan 600 kişiden ancak 317 tanesi anketi doldurularak dönüş yapmıştır. Dağıtılan anketlerden geri dönüş oranı %52,83'tür (317/600). Bunlardan 10 tanesi yeterli bilgi içermediğinden geçersiz sayılmış, 307 tanesi geçerli olarak kabul edilmiştir.

Baruch ve Holtom (2008), 17 farklı akademik dergide, örgütlerde yapılan araştırmalara ilişkin olarak yayınlan 1607 adet eseri incelemişler ve anket geri dönüş oranlarını belirlemişlerdir. Buna göre; 490 çalışmada anket kullanıldığını ve örgütlerde çalışanlara yönelik olarak yapılan bu anketlere, çalışanların geri dönüş oranının ortalama % 52,7 olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için %20 ve üzeri anket geri dönüş oranının kabul edilebilir olduğu değerlendirilmektedir (Malhotra ve Grover, 1998; Forza, 2002). Bu tez çalışmasının örnekleme büyüklüğünde olması istenen 370'in %83 (307/370) oranında sağlanmış olması ve anket geri dönüş oranının %52,83 ile alanda yer alan çalışmaların geri dönüş

ortalamasına uygun olması nedeniyle örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu değerlendirilerek anket uygulamasına son verilmiştir.

3.4.1. Toplanan Verilerin Ana Kütleli Temsil Yeteneği

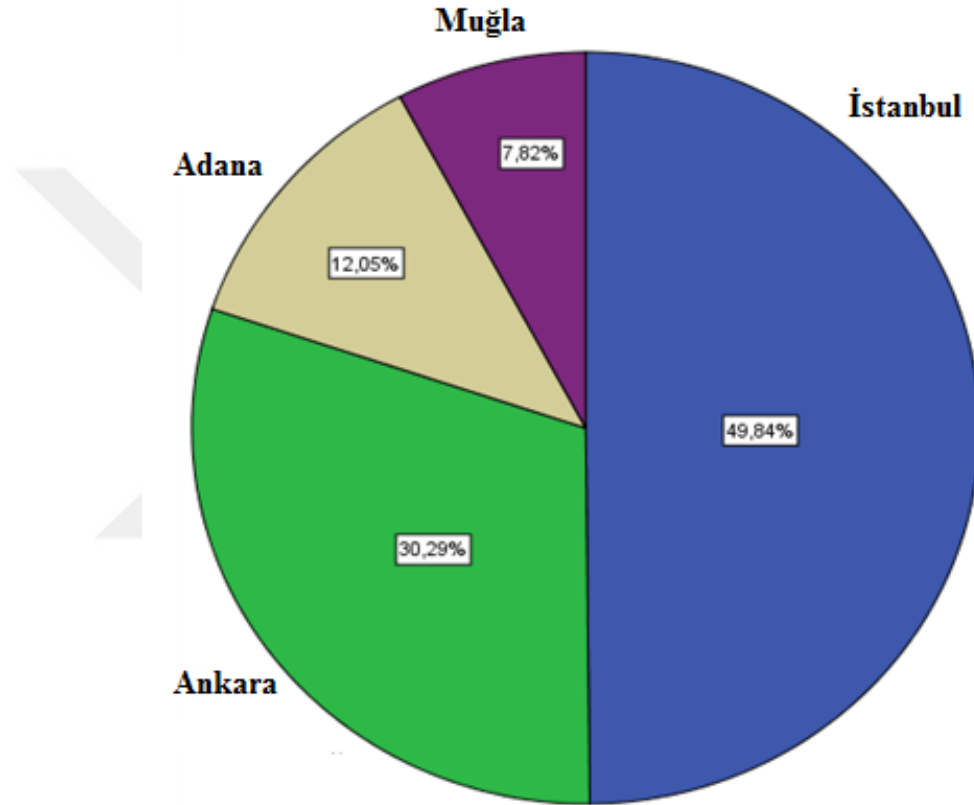
Anketlerden elde edilen veriler yardımıyla araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler, çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye olanak sağlayan yapısal eşitlik modellemesiyle (Shah ve Goldstein, 2006: 149) analiz edilmesi planlanmıştır. Bu nedenle araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını tespit edebilmek için yapısal eşitlik modellemesinde kabul edilen örneklem büyüklükleri incelenmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesini kullanan araştırmacıların ulaşması istenen katılımcı sayısı, verilerin normal dağılım varsayımını taşıması durumunda, 10:1 oranıyla, her bir değişken için 10 kişidir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 126, Kline, 2011: 12). Bununla birlikte literatürde yapısal eşitlik modellemesinde yine normal dağılım göstermek koşuluyla 100 örneklem “asgari olması gereken değer” olarak ifade edilirken, genellikle 200 örneklem “yeterli” olarak kabul edilmektedir (Keith, 2015:530, Gürbüz ve Şahin, 2015: 126, Kline, 2011: 12). Shah ve Goldstein (2006) çalışmalarında yapısal eşitlik modellemesi ile analiz yapan 93 eseri incelemiş ve bu analizlerin ortalama 200 örneklem büyüklüğü ile yapıldığını ifade etmişlerdir. Ancak literatürde 200’ün altına düşmesinin analizin istatistiksel gücünü yitirmesine neden olduğu ve problemlere yol açtığı unsuru da yer almaktadır (MacCallum ve Austin, 2000: 216, Kline, 2011: 12). Bu nedenle ana kütleli çok küçük ya da kısıtlı olmaması durumunda 200’ün altında örneklem büyüklüğü olan eserlerin yayın başvurularının reddedilmesi gerektiği öne sürülmektedir (Barrett, 2007: 820). Araştırma modelinde yer alan kariyer gelişimi, kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için 42 değişkenden faydalanılmıştır. Bu nedenle olması istenen örneklem büyüklüğü $42 \times 10 = 420$ ’dir. Ancak yer hizmetleri kuruluşlarında çalışanlar yoğunlukları ve zamana karşı hizmet vermeleri nedeniyle ankete katılmaktan kaçınılmaktadırlar. Bu nedenle anketin ana kütleli oluşturulan operasyonel personele kısıtlı olan sürelerinde ankete katılmalarını sağlamak zaman ve emek gerektiren bir süreç olmuştur. Dolayısıyla literatürde yer alan çalışmalara

dayanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilecek olan 307 örneklem büyüklüğü, 200'den büyük olması nedeniyle yeterli olarak değerlendirilmiştir.

3.4.2. Toplanan Anketlerin İllere Göre Dağılımı

Katılımcılardan toplanan anketlerin illere göre yüzdelik dağılımı Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Anketlerin İllere Göre Dağılımı (%)

Anketlerin uygulamanın yapıldığı illere göre dağılımı incelendiğinde anketlerin hemen hemen yarısının (%49,89) İstanbul ilinde çalışan yer hizmetleri personeli tarafından doldurulduğu dikkat çekmektedir. Ankara ili %30,29 ile ikinci, Adana ili %12,05 ile üçüncü, Muğla ili %7,82 ile dördüncü sırada yer almaktadır. Anketlerin dağılımının illerin uçak trafik sayıları sıralaması ile benzerlik göstermesi nedeniyle de anketlerin ana kütleyi temsil kabiliyetinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

3.5. TEST İSTATİSTİKLERİNİN BELİRLENMESİ

Bilimsel çalışmalarda araştırılan konuya açıklık getirilebilmek için uygun verilerin toplanarak doğru yöntemlerle analiz edilmesi, araştırma süreci ve araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca farklı araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının (ölçeklerin) söz konusu araştırma için de kullanımının uygun olup olmadığının (geçerliliğinin) ve her ölçümde aynı sonucu vermesi (güvenilirliği) açılarından test edilmesi gerekmektedir (Neuman, 2000: 164).

Bilimsel araştırmalarda toplanan veriler önce araştırılan konuyla ilgili olup olmaması, analizlerde kullanılabilirliği, doğruluğu ve açık olması gibi yönlerden kontrol edilir. Kontrolleri tamamlanan veri setine ilişkin frekans dağılımı, ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık, gibi istatistiklere yer verilir. Daha sonra da verilerin analizlere geçilir. Araştırmanın özelliğine göre değişiklik gösterebilen analiz türleri arasında; betimleyici, sonuç çıkarıcı, ilişkisel, yordayıcı/tahmin edici ve fark analizleri yer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 197-212).

Bu tez çalışmasında; kariyer gelişimi, çalışanın kariyerine olan bağlılığı, sahip olduğu kariyerdan memnuniyet düzeyi ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bu değişkenlere ilişkin veriler Likert ölçek kullanılarak toplanmıştır. Analize başlarken öncelikle veri setinin ve değişkenlerin özelliklerine ilişkin olarak betimleyici istatistiksel analiz gerçekleştirilmiş, ölçeklerin yapı olarak geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

Analizlerde “Keşifsel Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis/EFA), Doğrulayıcı Faktör Analizinden (Confirmatory Factor Analysis/CFA) ve Yapısal Eşitlik Modellemesinden (Structural Equation Modeling/SEM)” yararlanılmıştır.

Keşifsel Faktör Analizi (KFA), bilimsel araştırmalar için geliştirilen veri toplama aracının yani ölçeğin yapısal olarak değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Demirer, 2010: 66; Kline, 2011: 116). Bu analiz kullanılarak çok sayıda gözlenebilen değişkene ilişkin ölçümler, daha az sayıda ve birbirleri ile tutarlı değişkenlerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan faktörlerle açıklanmaya çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 302). Literatürde yer alan önceki çalışmalarda geliştirilerek analizleri yapılan ölçek ve yapıların yeni veriler ile doğrulamasının yapılması ise

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile gerçekleştirilir (Kline, 2011: 112; Gürbüz ve Şahin, 2015: 302).

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), gözlemlenen ve gözlemlenemeyen (örtük) değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri belirlemek, tahmin etmek ve ilgili modelleri değerlendirmeyi sağlayan bir tekniktir (Shah ve Goldstein, 2006: 149). Ölçüm hatalarının giderilmesine ve çok sayıda gözlenebilen ve örtük değişken arasındaki ilişkilerin test edilmesine olanak sağlayan yapısal eşitlik modellemesi (Bayram, 2010: 1; Gürbüz ve Şahin, 2015: 324) bu araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılan analiz tekniği olmuştur.

Araştırmada, toplanan verilerin istatistiksel olarak analiz edilebilmesine olanak sağlayan SPSS 18 ve AMOS 18 paket programlarından yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde, kariyer gelişimi süreci ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmak üzere oluşturulan ölçme aracıyla toplanan verilerin, araştırma sorularına yanıt bulunabilmesi ve öne sürülen hipotezlerin kabul edilebilirliklerinin test edilmesi için gerçekleştirilen istatistiksel analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Öncelikle veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra gerçekleştirilen anketin katılımcılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Son olarak da hipotezlerin ve tüm modelin test edilmesine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

4.1. VERİ TOPLAMA ARACININ GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Bilimsel araştırmalarda incelenen konu hakkında veri toplayabilmek amacıyla kullanılan ölçüm aracının konuya ilişkin uygun bilgiler üretebilme yeteneğine sahip olması için geçerli ve güvenilir olması istenilir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Bir ölçme aracının geçerliliği ile o ölçme aracının hangi özelliği ölçmek için tasarlandıysa onu ölçebilmesi ifade edilmektedir (Mueller, 1996: 110). Yapısal tanımlamalar ile uygulamaya ilişkin çalışmaların birbiri ile uyumlu olması ölçüm aracının geçerliliğini arttırmaktadır (Neuman, 2000: 167; Bhattacharjee, 2012: 58). Ölçüm aracının güvenilirliği ile o ölçüm aracıda yer alan maddeler arasında yani ölçeğin kendi içinde tutarlı olması ve araştırılan unsurları tekrar tekrar doğru bir şekilde ölçebilme özelliğine sahip olması ifade edilir (Neuman, 2000: 164; Gürbüz ve Şahin, 2015: 315).

Bilimsel araştırmalarda önce teorik çerçeve oluşturulur ve yapısal model alt boyutları ile birlikte ortaya konulur. Daha sonra uygulamanın yapılabilmesi için de geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş bir ölçek oluşturulur ya da literatürde yer alan ölçeklerden yararlanılır. İçerik olarak geçerliliklerini sağlayabilmek için ölçekte yer alan maddelere ilişkin uzman görüşlerinden de yararlanılır (Bhattacharjee, 2012: 63). Bu çalışmada kullanılmak istenen ölçekler de literatür taraması yapılarak araştırılan konuya en uygun olan, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçekler arasından seçilmiştir. Örneğin “Örgütsel Bağlılık” değişkenini ölçmek için Meyer ve Allen (1993)

tarafından geliştirilen ve kendilerinden sonra yapılacak çalışmalarda güvenle kullanılabileceğini ifade ettikleri ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçeklerin seçiminde ölçeklerin geçerliliklerini sağlayabilmek için araştırılan değişkenleri ölçebilme yeteneklerinin olmasına dikkat edilmiştir. Çevirileri uzmanlar tarafından kontrol edilen ölçeklere ilave veya eksiltme yapılmasına ilişkin akademisyenlerin görüşleri de dikkate alınarak son şekli verilmiştir. Daha sonra ölçeklerdeki ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmayacağı test edilmiştir. Pilot uygulamada, anket formunda yer alan ifadelerin cevaplayanlar tarafından doğru ve net olarak anlaşıldığı sonucuna varılmıştır. Tüm bu aşamalardan sonra içerik olarak geçerliliğinin sağlandığına kanaat getirilen ölçeklerin yapısal olarak da geçerlilikleri test edilmiştir. Yapısal geçerliliğe ilişkin gerçekleştirilen analizler ilerleyen bölümlerde detaylı olarak yer almaktadır.

Bir ölçme aracının güvenilirliği, ölçme aracından elde edilen sonuçların aynı koşullar tekrarlandığında benzer sonuçları verebilme ve araştırılan değişkenleri tutarlı bir şekilde ölçebilme özelliği olarak ifade edilmekte ve farklı yöntemlerle incelenebilmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 212; Gürbüz ve Şahin, 2015: 315). Genellikle araştırmacılar güvenilirliği ölçerken test-tekrar test, paralel formlar ve içsel tutarlılık yöntemlerini kullanırlar (Mueller, 1996: 112), Bir kez uygulanarak ölçüm yapılan bir ölçeğin güvenilirliği araştırılırken içsel tutarlılık güvenilirliği incelenir (Mueller, 1996: 112; Ercan ve Kan, 2004: 212). Bu çalışmada kullanılan ölçüm aracı da katılımcılara yalnız bir kez uygulandığı için güvenilirlik incelenirken, “aynı yapıdaki farklı maddeler arasındaki tutarlılığı ölçmeyi sağlayan içsel tutarlılık güvenilirliği” (Bhattacharjee, 2012: 57) esas alınmıştır. Bu araştırmanın ölçme aracında 5’li derecelendirme yapıldığı için güvenilirlik analizi yapılırken maddelerin puanlaması ikiden fazla olan ölçeklerde içsel tutarlılık tahminleri yapmaya olanak sağlayan ve 0 ile 1 arasında bir değer alabilen “Cronbach Alfa” katsayısından yararlanılmıştır (Ercan ve Kan, 2004: 212; Cohen vd, 2007: 506). Güvenilirlik ile belirtilen değerler arasındaki ilişki şu şekilde yorumlanmaktadır (Cohen vd, 2007: 506):

- >0,90 çok yüksek güvenilir
- 0,80-0,90 yüksek güvenilir
- 0,70-0,79 güvenilir
- 0,60-0,69 düşük güvenilir
- <0,60 kabul edilemez güvenilirlik

Bu araştırmanın ölçeklerinin Cronbach alfa katsayısından yararlanılarak yapılan güvenilirlik analizinden elde edilen bulgular Tablo 4.1.'de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Kariyer Gelişimi	-	9	0,861
Kariyer Memnuniyeti	-	5	0,873
Kariyer Bağlılığı*	-	5	0,829
Örgütsel Bağlılık		18	0,798
	Duygusal Bağlılık	6	0,639
	Devam Bağlılığı	6	0,828
	Normatif Bağlılık**	6	0,846
İşten Ayrılma Niyeti***	-	5	0,903

* Kariyer bağlılığı ölçeğinin güvenilirliği KARGEL2 çıkartıldıktan sonra 0,529'dan 0,829'a yükselmiştir.

** Normatif bağlılık alt ölçeğinde NORBAG1 çıkartıldıktan sonra güvenilirlik 0,733'ten 0,846'ya yükselmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği (alt boyutları dahil) 0,782'den 0,798'e yükselmiştir.

*** İşten ayrılma niyeti ölçeğinde güvenilirlik İŞAYRNY5 çıkartıldıktan sonra 0,718'den 0,903'e yükselmiştir.

Tablo 4.1.'de araştırmada veri toplamak için kullanılan ölçeklerde yer alan değişkenlerin alt boyutları, madde sayıları ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçları yer almaktadır. Tablodan ölçeklerin Cronbach alfa katsayılarının güvenilir olarak değerlendirilen 0,70'in üzerinde değerler aldığı görülmektedir. Bundan dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu ve araştırılan özelliklerin doğru olarak ölçüldüğü değerlendirilmiştir (Cohen vd, 2007: 506).

4.2. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK BİLGİLER

Bu araştırmada ele alınan kariyer gelişimi, kariyer memnuniyeti, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri bireyler bazında incelenmektedir. Analiz sonuçlarını daha anlamlı hale getirebilmek ve bireylerin özellikleri ile ilişkilendirebilmek için katılımcıların demografik bilgilerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık gelir, unvan ve çalışma süresi) yönelik sorular da ölçme aracında dâhil edilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunu %66,12 ile erkek çalışanların oluşturduğu, kadın çalışanların ise %33,88

oranında araştırmaya katılım gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	104	33,9
Erkek	203	66,1
Yaş		
21-30	124	40,4
31-40	140	45,6
41-50	37	12,1
51-60	5	1,6
60-üzeri	1	0,3
Eğitim Seviyesi		
İlköğretim	5	2,0
Lise	51	16,6
Önlisans	111	36,2
Lisans	130	42,3
Lisansüstü	9	2,9
Aylık Gelir		
1.500 TL ve altı	64	20,8
1.501 TL-3.000 TL	163	53,1
3.001 TL-5.000 TL	73	23,8
5.001 TL ve üstü	7	2,3
Unvan		
İşçi	50	16,3
Memur	196	63,8
Uzman	17	5,5
Şef	24	7,8
Müdür Yardımcısı	7	2,3
Müdür	4	1,3
Diğer	9	2,9
Çalışma Süresi (Ay)		
1-24	136	44,2
25-48	67	21,8
49-72	53	17,2
73-96	24	7,8
97-120	17	5,5
121-300	10	3,2

Not: N=307

Tablo 4.2. incelendiğinde katılımcıların; %86’sının 21-40 yaş grubunda yer aldığı; %42,3’ünün eğitim seviyesinin lisans, %36,2’sinin ise önlisans düzeyinde olduğu; %73,9’unun aylık gelirinin 3000 TL’nin altında olduğu; %63,8’inin unvanının memur olduğu, %66’sının çalışma süresinin dört yılı geçmediği görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksekliği, yaş aralıkları, çalışma süreleri ve aylık gelir seviyelerinin düşüklüğü dikkat çekici unsurlardır.

Katılımcıların %78,5'inin eğitim seviyesinin lisans-önlisans düzeyinde olması, yer hizmetleri kuruluşlarının işe alımlarda önceliği üniversite mezunlarına verdiğine işaret etmektedir. Çalışanların %86'sının 21-40 yaş aralığında yer alması ve %83,2'sinin altı yılı geçmeyen çalışma süresine sahip olması ise, havacılık sektörünün önemli unsuru olan sürat kavramına ayak uydurabilmesi için operasyonel alanda görevlendirilen personelin genç ve dinamik olmasının tercih edildiği değerlendirilmektedir.

4.3. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE NORMALLİK VARSAYIMININ İNCELENMESİ

Yapısal eşitlik modellemesi ile analizlere başlamadan önce araştırmada elde edilen verilerin gözden geçirilmesi ve analizler sırasında ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu amaçla veri setinin; örneklem büyüklüğü, varsa kayıp değerleri ile uç değerleri, tanımlayıcı istatistikleri, tek ve çok değişkenli normallik varsayımları incelenir (Çokluk vd., 2014: 274). Araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ilişkin değerlendirmeler "3.4.1. Toplanan Verilerin Ana Kütleyi Temsil Yeteneği" bölümünde detaylı olarak anlatılmıştır. Bu bölümde veri setinin tanımlayıcı istatistikleri ile normal dağılım varsayımlarına ilişkin bulguları yer almaktadır. Tanımlayıcı istatistikler arasında; frekanslar, ortalamalar, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık ölçüleri gibi istatistikler yer alır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 204). Bir değişkene ait verilerin bir merkez etrafında dağılımını inceleyen aritmetik ortalama, mod (tepe değer), medyan (ortanca), geometrik ortalama gibi ölçümler "merkezi eğilim" veya "merkeze yığılma ölçüleri" olarak isimlendirilir (Baykul ve Güzeller, 2014: 221; Gürbüz ve Şahin, 2015: 205). Verilerin ortalamalardan uzaklıkları ve dağılımları hakkında bilgi veren standart sapma, varyans ve açıklık gibi ölçülere ise "değişme" veya "dağılım ölçüleri" denir (Baykul ve Güzeller, 2014: 268; Gürbüz ve Şahin, 2015: 206). SPSS programı yardımıyla hesaplanan değişme ve dağılım ölçülerine ilişkin değerler Tablo 4.3.'te gösterilmiştir. Ayrıca katılımcıların ifadelerle katılım düzeylerini belirlemek için şu formülden yararlanılmıştır (Obeidat vd., 2016: 1225):

(En yüksek likert ölçek değeri - En düşük likert ölçek değeri) / kullanılan seviye sayısı*

$$(5-1)/3 = 1,33 \rightarrow (1+1,33=2,33), (2,34+1,33=3,67)$$

*kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum /kararsızım/ katılıyorum-kesinlikle katılıyorum

Tablo 4.3. Ölçklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

N=307

Ölçekler	Maddeler	Aritmetik Ortalama	Katılım Düzeyleri*	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Kariyer Gelişimi	KARGEL1	3,45	Orta	1,146	1,313	-0,726	-0,224
	KARGEL2	3,46	Orta	1,076	1,157	-0,876	0,085
	KARGEL3	3,61	Orta	1,050	1,102	-0,957	0,425
	KARGEL4	3,58	Orta	1,017	1,035	-0,659	0,053
	KARGEL5	3,55	Orta	1,045	1,092	-0,619	-0,199
	KARGEL6	3,94	Yüksek	0,985	0,970	-1,059	1,018
	KARGEL7	3,64	Orta	1,012	1,023	-0,821	0,285
	KARGEL8	3,62	Orta	1,042	1,086	-0,800	0,245
	KARGEL9	3,57	Orta	1,119	1,252	-0,627	-0,402
Kariyer Memnuniyeti	KARMEM1	3,52	Orta	1,133	1,283	-0,794	-0,061
	KARMEM2	3,64	Orta	1,024	1,049	-0,800	0,257
	KARMEM3	3,59	Orta	1,064	1,131	-0,671	-0,017
	KARMEM4	3,57	Orta	1,119	1,253	-0,830	0,048
	KARMEM5	3,67	Orta	1,128	1,273	-0,763	-0,114
Kariyer Bağlılığı	KARBAG1	3,49	Orta	1,043	1,087	-0,675	-0,263
	KARBAG2	2,37	Orta	1,022	1,045	0,703	-0,010
	KARBAG3	3,63	Orta	0,987	0,974	-0,610	-0,001
	KARBAG4	3,52	Orta	1,070	1,146	-0,538	-0,416
	KARBAG5	3,57	Orta	1,122	1,259	-0,580	-0,486
Örgütsel Bağlılık	DUYBAG1	3,79	Yüksek	0,800	0,640	-0,287	-0,322
	DUYBAG2	3,80	Yüksek	0,802	0,643	-0,352	-0,244
	DUYBAG3	2,75	Orta	1,143	1,306	0,411	-0,666
	DUYBAG4	2,73	Orta	1,136	1,291	0,311	-0,665
	DUYBAG5	3,86	Yüksek	0,810	0,657	-0,332	-0,363
	DUYBAG6	2,59	Orta	1,177	1,386	0,471	-0,709
	DEVBAG1	3,53	Orta	1,147	1,315	-0,672	-0,336
	DEVBAG2	3,64	Orta	1,024	1,049	-0,755	0,170
	DEVBAG3	3,66	Orta	0,821	0,675	-0,378	-0,304
	DEVBAG4	3,65	Orta	0,892	0,795	-0,182	-0,694
	DEVBAG5	3,76	Yüksek	0,849	0,721	-0,187	-0,615
	DEVBAG6	3,54	Orta	1,088	1,184	-0,603	-0,173
	NORBAG1	2,75	Orta	1,112	1,236	0,372	-0,411
	NORBAG2	3,75	Yüksek	0,914	0,836	-0,361	-0,637
	NORBAG3	3,28	Orta	1,161	1,348	-0,443	-0,572
	NORBAG4	3,64	Orta	0,917	0,840	-0,212	-0,751
	NORBAG5	3,80	Yüksek	0,871	0,759	-0,356	-0,517
	NORBAG6	3,74	Yüksek	0,928	0,862	-0,365	-0,570
İşten Ayrılma Niyeti	İŞAYRNY1	2,86	Orta	1,408	1,981	0,082	-1,262
	İŞAYRNY2	2,70	Orta	1,356	1,839	0,168	-1,232
	İŞAYRNY3	2,70	Orta	1,392	1,937	0,137	-1,318
	İŞAYRNY4	2,56	Orta	1,283	1,646	0,211	-1,123
	İŞAYRNY5	2,84	Orta	1,349	1,821	0,261	-1,071

* Aritmetik Ortalama (1-2,33)-->Düşük Seviye (2,34-3,67)-->Orta Seviye (3,68-5)-->Yüksek Seviye

Tablo 4.3. incelendiğinde aritmetik ortalama değerlerinin ölçeklerin kendi içinde ve birbirleriyle benzerlik gösterdiği ve katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere genel olarak katıldıkları görülmektedir. Ortalamalardan sapmaların birbirine yakın olması da verilerin dağılımının ortalamalar etrafında olduğuna işaret etmektedir.

4.3.1. Tek Değişkenli Normallik Varsayımının Değerlendirilmesi

Normallik dağılımları incelenirken merkeze yığılma ve değişim ölçülerinin yanı sıra, veri setinin dağılımının simetrik olup olmadığına ilişkin bilgi veren çarpıklık katsayısı ile verilerin dağılımında sivrilmeye ya da yayılmaya ilişkin bilgi veren basıklık katsayısı ölçümlerinden de yararlanılmaktadır (Baykul ve Güzeller, 2014: 294). Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin çeşitli yaklaşımlar vardır. Genellikle bu değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın olması normal dağılıma işaret etmekte (Gürbüz ve Şahin, 2015: 207) ve belli değerlere kadar da tek değişkenli normal dağılım (univariate normality) varsayımının varlığı kabul edilmektedir. Field'a (2000) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2'den büyük veya -2'den küçük olması, veri setinin normal dağılım varsayımını karşılamadığına ilişkin önemli bir göstergedir. Genellikle çarpıklık değerinin ± 2 , basıklık değerinin ise ± 7 aralığında olması normallik varsayımının kabulü için yeterli görülmektedir (Bollen, 1989: 266–267; Hoyle ve Panter, 1995: 163). Kline (2011) değerleri biraz daha geniş tutarak, çarpıklık değerlerinin 3'ten, basıklık değerlerinin ise 8'den büyük olması durumunda veri setinin normal veri seti olarak tanımlanması gerektiğini belirtir. Tablo 4.3.'ten çarpıklık değerlerinin ± 1 , basıklık değerlerinin ± 2 aralığında (çoğunluğunun ± 1 aralığında) yer aldığı ve sıfıra yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm değişkenlerin histogram grafikleri, q-q plot ve boxplotları da görsel olarak incelenmiş, verilerin “hafif çarpıklık” ve “hafif basıklık” göstermekle birlikte tek değişkenli normallik varsayımını karşıladığı kabul edilmiştir.

4.3.2. Çok Değişkenli Normallik Varsayımının Değerlendirilmesi

İstatistiksel analizlerde kullanılacak yöntemin belirlenmesinde karar vermeyi sağlayan normallik analizleri yapısal eşitlik modellemesi için de büyük önem taşır. Verilerin tek değişkenli normal dağılım (univariate normality) varsayımının yanı sıra çok değişkenli normal dağılım (multivariate normality) varsayımının da geçerli olması YEM'de aranan şartlardan biridir (Bayram, 2010: 49). Hayduk'a (1987) göre çok değişkenli normal dağılım varsayımının geçerli olabilmesi için her bir değişkenin kendi içinde normal dağılımının göstermesinin yanı sıra, diğer değişken çiftlerinin hep birlikte normal dağılım göstermesi gerekir. Çok değişkenli normalliğin ölçümünde “Mardia'nın Basıklık (Mardia's Kurtosis)” değeri incelenir. Bu değer 3'ün altında olması istenir

(Garson, 2012: 29). Uç değerlerin (outliers) varlığı bu değerlerin yüksek çıkmasına neden olabilir. Tüm verilerin dağılımını esas alan Mahalanobis mesafelerinin (Mahalanobis distance) hesaplanması yoluyla tespit edilebilen uç değerler silinerek Mardia'nın basıklık değeri istenilen seviyeye düşürülebilmektedir. Ancak çok sayıda gözlemin silinmesi modelin güçlülüğünü yitirmesine neden olabilmektedir (Field, 2000: 604; Gao vd., 2008: 2). Mardia'nın basıklık değerinin yüksek olması, çoklu normalite varsayımının karşılanmadığı şeklinde yorumlanır. Teorik olarak, çoklu normalitenin olmaması da hatalı ki-kare testleri nedeniyle modelin bütününe reddine yol açabilmektedir (Muthen ve Kaplan, 1992: 29). Ancak Byrne (2010) anketlerde kullanılan likert tipi ölçeklerin normal dağılımdan sapmalara neden olabileceğini ifade eder. Muthen ve Kaplan (1985) araştırmalarında farklı skewness ve kurtosis değerlerine sahip beş model üzerinde normalite varsayımının yokluğunu incelemiştir. Analizler sonucunda tek değişkenli skewness ve kurtosis değerleri ± 1 aralığında olan modellerde yapılan analizlerde önemli sorun çıkmadığını, 2'den yüksek değer alan modellerin analizinde ise hatalı sonuç alma ihtimalinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Hallow (1985) normalite varsayımının geçerli olmamasının etkilerini test ettiği çalışmada, tek değişkenli (univariate) ve çok değişkenli (multivariate) normal dağılıma ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerini incelemiştir. Elde ettiği sonuca göre değerler;

- $-1.25 < \text{tek değişkenli çarpıklık} < 2.0$,
- $-1.0 < \text{tek değişkenli basıklık} < 8.0$ ve
- $-4.9 < \text{Mardia'nın basıklık (çok değişkenli)} < 49.1$

aralığında yer alıyorsa, çok değişkenli analizlerde parametre tahminleri yansızlığını koruyabilmekte ve teoremin aksine çok değişkenli normalliğin olmaması, ilgili değerleri belirtilen aralıklarda yer alan modellerde geçerli olmak üzere, ki-kare istatistiklerini önemli derecede yükseltmemektedir. Bu araştırmanın veri setinin tek değişkenli normalite varsayımının karşılandığı daha önce ifade edilmiştir. Ancak tek değişkenli normalliğin sağlanmasının çok değişkenli normalliğin de sağlandığı anlamına gelmediği (Gao vd., 2008: 3) için Mardia'nın basıklık değeri hesaplanarak çok değişkenli normalite varsayımı incelenmiştir. AMOS programı yardımıyla hesaplanan bu değer 45,385 bulunmuştur. Uç değerlerin kontrol edilebilmesi için de Mahalanobis mesafeleri tablosu incelenmiştir. En büyük değere sahip olan ve $p < 0,005$ anlamlılık düzeyinde olan yedi gözlem Mardia'nın basıklık değerini düşürebilmek için silinmiştir. Örneklem

büyüklüğü 300'e düşmüş ancak uç değerlerin ortalamalardan çok farklı olmaması nedeniyle Mardia'nın basıklık değeri sadece 38,157'ye indirilebilmiştir. Hallow'a (1985) göre gözlem sayısının 300'ün altına düşmesi parametre tahmini ve standart hata hesaplamalarında yanlılgılara neden olabilmektedir. Ayrıca çok değişkenli normallik varsayımını sağlamak için çok sayıda gözlem çıkarılması, araştırılan konuya ilişkin elde edilmeye çalışılan bazı önemli bilgilerin kaybedilmesine yol açabilmektedir (Gao vd., 2008: 16). Bu nedenle Mardia'nın basıklık değerinde anlamlı bir düşüş sağlamadığı için gözlem çıkarımı yapılmadan keşifsel faktör analizine geçilmiştir. KFA sonucu yapı geçerliliğini düşürdüğü, çapraz faktör yükü aldığı veya faktör yükü 0,50'den daha az olduğu tespit edilen maddeler silinmiştir. Daha sonra tekrar hesaplanan Mardia'nın basıklık değeri 36,862 olarak bulunmuştur.

Gao vd. (2008) çok değişkenli normallik varsayımının olmadığı modellerde Mardia'nın basıklık değerinin hangi seviyeye kadar geçerli olabileceğini araştırmışlardır. Yaptıkları literatür taramasında, tek değişkenli normallik varsayımının geçerli olduğu modellerde Mardia'nın basıklık değerinin belli bir değere kadar olması durumunda analizlerde sorun çıkmayabileceğinin ifade edildiğini tespit etmişlerdir. Ancak üst seviye için belirtilen "kabul edilebilir değer" ifadesinin kaç olması gerektiğinin kesin çizgilerle belirlenemediğini ve araştırmanın özelliklerine göre (örneklem büyüklüğü vb.) değişiklik gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Yaptıkları araştırmanın modeli için Mardia'nın basıklık değeri 101,61 olarak hesaplanmıştır. Mahalanobis mesafesi en yüksek değere sahip ilk altı gözlem silindikten sonra bu değer 31,99 seviyesine indirilmiştir. Diğer gözlemlerin ortalamalar yakın değerlere sahip olması nedeniyle istedikleri düşük değere (1,96'ya) ancak 137 gözlem silindikten sonra ulaşabilmişlerdir. Bu kadar fazla gözlem silmenin bazı önemli bilgilerin analizlerde dikkate alınmamasına neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bu yüzden Mardia'nın basıklık değerinin yüksek olması durumunda bile Mahalanobis mesafe değeri yüksek olan gözlemlerin silinmesini, ancak düşük olanların silinmemesini ve analizlerde kullanılmasını tavsiye etmişlerdir. Bu araştırmanın değerlerinin;

- $-1.25 < \text{tek değişkenli çarpıklık} < 2.0$,
- $-1.0 < \text{tek değişkenli basıklık} < 8.0$ ve
- $-4.9 < \text{Mardia'nın basıklık (36,862) değeri} < 49.1$

aralığı içinde yer alması nedeniyle Hallow (1985) ile Muthen ve Kaplan'ın (1985) çalışmaları esas alınarak, araştırmanın analizlerinin yansızlığını koruyacağı ve analizlerin doğru sonuçlar vereceği değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca literatürde doğrulayıcı faktör ve yapısal eşitlik analizlerinde verilerin çoklu normal dağılım göstermediğinde veya dağılımda sorunlar olduğunda asimetrik dağılımdan bağımsız (Asymptotical Distribution Free/ADF) yönteminin tercih edilmesi önerilmektedir (Shah ve Goldstein, 2006: 158). Bu nedenle analizlerde tercih edilen yöntem ADF yöntemi olmuş, analiz sonuçlarının çok değişkenli normallik sorunlarından etkilenmeden doğru sonuçlar vermesi amaçlanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN YAPI GEÇERLİLİKLERİNİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın verilerinin analizlerde kullanılmaya uygun olduğu değerlendirilmesiyle analiz aşamasına geçilmiştir. Bu bölümde araştırmada yararlanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla yapılan faktör analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Faktör analizi, ortak noktaları bulunan değişkenleri gruplandırmaya yarayan bir yöntemdir. Araştırmacıların çok sayıda değişkeni olan bir veri setini, daha az sayıda değişken altında toplamasına olanak sağlar. Değişkenler arasındaki yapının, ortak yönlerin ve ilişkilerin görülmesini kolaylaştırır. Bu sayede farklı değişkenlerin aynı temel kavramı ele aldığı tespit edilebilir ve değişkenler aynı başlık altında toplanabilir. Faktör analizi, yeni bir ölçüm aracı geliştirme çalışmalarında veya başka bir araştırmada kullanılan bir ölçüm aracının yeni verilerle doğrulanmasında kullanılabilir. Faktör sayısını azaltmanın yanı sıra ölçeklerin boyut ve yapı geçerliliklerini de test etmeyi sağlar. Keşifsel/keşfedici faktör analizi (KFA) (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (confirmatory factor analysis) olmak üzere iki farklı faktör analizi vardır (Cohen vd., 2007: 560; Çokluk vd., 2014:178; Gürbüz ve Şahin, 2015: 301). Değişkenlerin bir kısmı gözlenebilen bir kısmı da gözlenemeyen (örtük değişkenlerden oluşan birçok araştırma hem keşfetme hem de doğrulamaya yönelik analize ihtiyaç duymaktadır (Joreskog, 1974: 2). Bu nedenle iki analizi birbirinden kesin çizgilerle ayırmak yerine her iki faktör analizinden de belli bir sırayla yararlanmak daha

faydalıdır. Önce araştırma modelini ifade edebilecek faktörlerin tespit edilebilmesi için keşifsel faktör analizi, daha sonra bu faktörlerin modele uyumunun test edilebilmesi için de doğrulayıcı faktör analizinden yararlanır (Anderson ve Gerbing, 1988: 412).

4.4.1. Keşifsel Faktör Analizi Bulguları

KFA çok değişkenli yapılarda önceden bilinmeyen değişken gruplarının, değişkenler arasındaki örüntünün ve kümelenmenin tespit edilmesini sağlar. Bu sayede araştırılan konu daha az sayıda ve ifade gücü daha yüksek faktörlerle ortaya konulabilir. Ölçek geliştirme çalışmalarında yararlanıldığı gibi ölçme aracının yapı geçerliliğini belirlemek için de sıklıkla yararlanır (Bhattacharjee, 2012: 60; Gürbüz ve Şahin, 2015: 302). Faktör analizi, korelasyon veya kovaryans hesaplamalarıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak örtük değişkenleri hesaplamayı sağlar. Bu sayede araştırmada öne sürülen teorik yapıları temsil etmesi istenen örtük değişkenlerin boyut sayısı belirlenebilir (Cohen vd., 2003: 471).

Gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkiler kovaryans matrisi ile ortaya konulur. Değişkenler faktör adı verilen daha az sayıda örtük değişken altında toplanmaya çalışılır. Faktörle değişken arasındaki korelasyon faktör yükü olarak isimlendirilir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 304). Analizde değişkenler arasındaki tüm korelasyonlar hesaplanır (Cohen vd., 2007: 562;). Birbirleriyle ilişkili olan değişkenler kendi aralarında daha yüksek korelasyon gösterirler. Bu ilişkinin tespit edilmesi sayesinde çok sayıda değişkenin yer aldığı yapılardaki veriler, ortak faktörler altında toplanarak özetlenmiş olur (Hair vd., 2000:90; Çokluk vd., 2014:183; Keith, 2015: 333).

Araştırmanın ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek için KFA yapılmıştır. Öncelikle araştırmanın örneklem büyüklüğü, verilerin normallik varsayımını karşılama düzeyi ve uç değerlerin durumu gibi unsurların keşifsel faktör analizine uygunluğu araştırılmıştır. Literatürde, faktör analizinde yüksek faktör yükü elde edilebilmesi için çok yüksek örneklem büyüklüğüne ihtiyaç olmadığına ve 150 gözlemin yeterli olacağına dair bir görüş bulunmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007: 613). Diğer bir görüşe göre de örneklem büyüklüğü değişken sayısının en az beş katı olmalıdır (Bryant ve Yarnold, 1995: 100). Bu görüşe göre araştırmanın değişken sayısı 42 olduğu için örneklem büyüklüğü en az $42 \times 5 = 210$ olmalıdır. 307 örneklem büyüklüğü ile her iki

yaklaşım da sağlanmıştır. Normallik varsayımının karşılandığı ve uç değerlerin ortalamalara yakın olduğu önceki bölümlerde belirtilmiştir. Bu incelemelerin sonunda veri setinin keşifsel faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Keşifsel faktör analizi için SPSS programı yardımıyla araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkisini gösteren korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Oluşturulan tablodan veri setinin ortak faktörler etrafında toplanıp toplanamayacağı incelenmiştir. Bu amaçla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçümü (KMO Measure of Sampling Adequacy) değerine bakılmıştır. KMO değeri verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 303). Kaiser'e göre (1974) KMO değeri şu şekilde yorumlanmalıdır:

- 0,90'lar = Fevkalade/Çok iyi (Marvelous)
- 0,80'ler = Değerli (Meritorious)
- 0,70'ler = Orta (Middling)
- 0,60'lar = Vasat (Medicore)
- 0,50'ler = Kötü (Miserable)
- ... < 0,50 = Kabul edilemez (Unacceptable)

KMO değerinin 0,50 ve altı olması verilerin KFA yapmaya elverişli olmadığını gösterirken, değer 0,60 ve üstü olması KFA için yeterli kabul edilmektedir.

KFA'nın uygulanabilirliği araştırılırken KMO değerinin yanı sıra Bartlett'in Küresellik Testi de incelenir. Bartlett'e (1954) göre bu test "bir korelasyon matrisinde yer alan korelasyonlar sıfıra eşittir" yani "değişkenler arasında ilişki yoktur" hipotezini test eder. " χ^2 " sembolü ile gösterilir. KFA'da değişkenlerin birbirleri ile ilişkisi ortaya konulmak istendiği için hipotezin reddedilmesi ($p < 0,05$ olması) istenir. Bartlett'in Küresellik Testinin anlamlı sonuç vermesi ($p < 0,05$ olması) değişkenler arasında ilişkinin varlığını ve verilerin KFA için uygun olduğunu gösterir (Cohen vd., 2007:570). Araştırmanın değişkenlerine ilişkin olarak hesaplanan KMO ve χ^2 değerleri Tablo 4.4.'te sunulmuştur. KMO değerlerinin tüm ölçekler için %77'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett Testinin de tüm ölçekler için anlamlı sonuç vermesi ($p < 0,05$ olması) araştırmanın değişkenleri için KFA'nın yapılabileceğini göstermektedir.

KFA'da ayrıca değişkenlerin faktör yükleri hesaplanır. Değişkenle faktör arasındaki ilişkiyi gösteren faktör yükünün yüksek olması, değişkenin ilgili faktörle

güçlü bir ilişkisi olduğunu, düşük olması ise yeterince ilişkisi olmadığını ortaya koyar. Faktör yükünün karesi, değişkenin varyansının yüzde kaçının bir faktörle açıklandığını gösterir (Çokluk vd., 2014: 194). Comrey ve Lee'ye (1992) göre faktör yükleri şu şekilde yorumlanır:

- 0,71'in üstü (%50 açıklanan varyans) "mükemmel",
- 0,63-0,71 (%40 çakışan varyans) "çok iyi",
- 0,55-0,63 (%30 çakışan varyans) "iyi"
- 0,45-0,55 (%20 çakışan varyans) "orta"
- 0,32-0,45 (%10 çakışan varyans) "zayıf" olarak kabul edilir.

Genellikle analizde faktör yükünün 0,32'nin üzerinde olması istenirken, 0,50'nin üzerinde çekilmesi faktörlerin güçlülüğünü arttırmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 304). KFA'da "Özdeğer (Eigenvalue)" olarak adlandırılan ve maddelerin faktör yüklerinin karelerinin toplamını ifade eden değer de 1'den büyük olması istenir. Faktör sayısı tespit edilirken Scree Plot grafiği incelenir ve Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler esas alınır. Faktör sayısı belirlendikten sonra bir değişkenin kaç faktör yükü aldığı incelenir (Hair vd., 2000: 120). Aynı anda birden fazla faktör yükü alan ve her iki faktör yükü de 0,20'den büyük olan maddeler analiz dışında bırakılır (Tabachnick ve Fidell, 2007:633).

Bütün bu bilgiler ışığında araştırmanın ölçüm aracı için KFA yapımına geçilmiştir. Araştırmanın yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olması, normallik varsayımını karşılaması, χ^2 (ki-kare) değerlerinin anlamlı sonuç vermesi ve tüm ölçekler için KMO değerlerinin %77'nin üzerinde olması nedeniyle modelin KFA yapmaya uygun olduğu değerlendirilmiştir (Kaiser, 1974).

Analizde araştırmanın değişkenlerinin faktör yüklerini ortaya koyabilmek için, araştırmanın veri setinden çıkartılacak her bir faktör için mümkün olan en yüksek varyansı sağlayan "Temel Bileşenler" (Principal Components) yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2014: 199). Dik döndürme yöntemlerinden Varimax yöntemi, birbirleri ile ilişkili olmayan faktörler için kullanılabilmesi ve sonuçları yorumlamada kolaylık sağlaması nedeniyle seçilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007: 633; Çokluk vd., 2014: 202). Analiz sırasında bütün ölçeklerin özdeğerlerinin 1'den büyük olduğu görülmüştür. 0,50'nin altında faktör yükü alan ve/veya aynı anda birden çok faktör yükü üstlenen ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. KFA sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.4.'te yer almaktadır.

Tablo 4.4. Keşifsel Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis) Bulguları

Kariyer Gelişimi Ölçeği			Kariyer Memnuniyeti Ölçeği		
Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri
Kariyer Gelişimi	KARGEL1	0,818	Kariyer	KARMEM1	0,803
	KARGEL2	0,814		KARMEM2	0,836
	KARGEL3	0,763		KARMEM3	0,830
	KARGEL4	0,728		KARMEM4	0,832
	KARGEL5	0,691		KARMEM5	0,778
	KARGEL7	0,553			
	KARGEL8	0,714			
	KARGEL9	0,631			
	N = 307; KMO = 0,889; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 954,364$; p = 0,000; Açıklanan Toplam Varyans = %51,680			N = 307; KMO = 0,846; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 738,012$; p = 0,000; Açıklanan Toplam Varyans = %66,591	
Kariyer Bağlılığı Ölçeği			İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		
Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri
Kariyer Bağlılığı	KARBAG1	0,783	İşten Ayrılma Niyeti	İŞAYRNY1	0,829
	KARBAG3	0,847		İŞAYRNY2	0,921
	KARBAG4	0,812		İŞAYRNY3	0,910
	KARBAG5	0,813		İŞAYRNY4	0,863
N = 307; KMO = 0,798; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 444,360$; p = 0,000; Açıklanan Toplam Varyans = %66,273			N = 307; KMO = 0,821; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 822,674$; p = 0,000; Açıklanan Toplam Varyans = %77,699		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			
Duygusal Bağlılık Açıklanan Varyans=%69	DUYBAG1	0,864			
	DUYBAG2	0,788			
	DUYBAG3	0,854			
	DUYBAG4	0,859			
	DUYBAG5	0,829			
	DUYBAG6	0,791			
Devam Bağlılığı Açıklanan Varyans=%66	DEVBAG3	0,792			
	DEVBAG4	0,871			
	DEVBAG5	0,775			
Normatif Bağlılık Açıklanan Varyans=%75	NORBAG2	0,873			
	NORBAG4	0,897			
	NORBAG5	0,827			
	NORBAG6	0,862			
N = 307; KMO = 0,773; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 1606,276$; p=0,000; Açıklanan Toplam Varyans = %70,902					

Faktör yükleri açısından incelenen değişkenlerden DEVBAG1, DEVBAG2, DEVBAG6 ve NORBAG3 maddeleri çapraz faktör yükü aldığı; KARGEL6 ve NORBAG1 maddeleri 0,50'nin altında faktör yükü aldığı; KARBAG2 ve İŞAYRNY5 maddeleri içsel tutarlılığı azalttığı için analiz dışı bırakılmışlardır. İçsel tutarlılığı etkilediği tespit edilen bu maddeler çıkartıldıktan sonra güvenilirlik analizi tekrarlanmış, tüm ölçeklerin Cronbach alfa katsayılarının %70 ve üzerinde değere sahip olması sebebiyle ölçekler içsel olarak tutarlı kabul edilmiştir (Cohen vd, 2007). Ayrıca KFA sonuçlarına göre kariyer gelişimi, kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti ve işten

ayrılma niyeti ölçeklerinin tek boyuttan, örgütsel bağlılık ölçeğinin ise üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan ilişkisinde ilk sırada normatif, ikinci sırada duygusal, üçüncü sırada ise devam bağlılık boyutu yer almaktadır. Tüm ölçeklerin toplam açıklanan varyansları Tablo 4.5.'de yer almaktadır.

Tablo 4.5. KFA Bulgularına Göre Ölçeklerin Toplam Açıklanan Varyansları

ÖLÇEK	Açıklanan Toplam Varyans
Kariyer gelişimi ölçeği	%51,68
Kariyer memnuniyeti ölçeği	%66,59
Kariyer bağlılığı ölçeği	%66,27
İşten ayrılma niyeti ölçeği	%77,70
Örgütsel bağlılık ölçeği (alt boyutlarıyla birlikte)	%70,90

Sosyal bilimlerde çok faktörlü modellerde ölçeklerin açıklanan varyanslarının %40 ile %60 arasında bir değere sahip olması yeterli olarak değerlendirilmektedir (Çokluk vd., 2014). Bu görüşten hareketle, araştırma modelinde yer alan ölçeklerin açıklanan toplam varyanslarının %52-%78 aralığında olması nedeniyle ölçeklerde yer alan maddelerin ölçüm modelini açıklayabilme oranları yeterli olarak kabul edilmiştir.

Bütün bu incelemelerden sonra tüm ölçeklerin belli bir yapıyı ölçme kabiliyetine sahip ve yapısal olarak geçerli oldukları kabul edilerek Yapısal Eşitlik Modellemesi'nin temelini oluşturan Doğrulayıcı Faktör Analizi'ne geçilmiştir.

4.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki teorik ilişkileri inceleme, araştırılan teorinin geçerliliğini onaylama ve yapı geçerliliklerini test etmede yararlanılan gelişmiş istatistiksel bir yöntemdir (Mueller, 1996: 62; Field, 2000: 636; Schreiber vd., 2006: 323; Çokluk vd., 2014: 275). DFA ile yeni geliştirilen bir ölçeğin yapısal geçerliliği ortaya konulabilir ve daha önce kullanılmış bir ölçeğin yeni yapılan bir araştırmanın örnekleme uygun olup olmadığı test edilebilir. DFA ile doğrulaması yapılan bir ölçek geçerli olarak kabul edilir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 326). Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmak istendiğinden, DFA yapılırken araştırmanın ölçüm modeli kullanılarak gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler için korelasyon veya kovaryans matrisi hesaplanır. Tahmini ve gözlemlenen matrisler arasındaki farkın az olması istenir (Schreiber vd., 2006: 323).

Sürecin bir parçası olarak yapısal modelin test edilmesinden önce, örtük değişkenleri en iyi temsil eden göstergeyi tespit edebilmek için faktör yükleri, özgün varyanslar ve modifikasyon endeksleri (bir değişken düşürülmesine ya da bir yol eklenmesine ilişkin öneriler) hesaplanır (Schreiber vd., 2006: 325). DFA’da hesaplamalar belli bir yöne doğru değil, değişkenler arasındaki ilişkilere ve potansiyel korelasyon ilişkilerine dayanarak yapılmaktadır (Bayram, 2010: 15).

4.4.2.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi İlişkisi

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Ullman’a göre (2001) KFA ile çoklu regresyon analizinin, Schreiber vd.’ye göre (2006) ise DFA ile çoklu regresyon analizinin bir kombinasyonudur. Genel olarak yapısal eşitlik modelleri “ölçüm modeli” ve “yapısal model” olmak üzere iki parçadan oluşmaktadır (Schreiber vd., 2006: 325). Ölçüm modelinde gözlenen değişkenlerle gözlenemeyen/örtük değişkenler birbirine bağlanarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanır. Yapısal modelde ise örtük değişkenlerin eş zamanlı eşitlik sistemleriyle birbirlerine bağlanmasıyla analiz gerçekleştirilir. Diğer bir ifadeyle, YEM analizlerinin temelini oluşturan ölçme modellerinin geçerlilikleri DFA yardımıyla doğrulanır (Çokluk vd., 2014: 261). Hair vd.’ye (2010) göre YEM uygulaması aşağıda yer alan altı aşamada gerçekleştirilir. İlk dört aşama DFA, son iki aşama ise YEM ile gerçekleştirilir.

- Araştırma modeli ortaya konularak tanımlanır.
- Ölçüm modelleri geliştirilir.
- Her bir ölçüm modeli için sonuçlar ortaya konulur.
- Modelin geçerliliği ölçülür.
- Yapısal model ortaya konulur.
- Tüm modelin geçerliliği değerlendirilir.

YEM’de literatürden yararlanılarak ortaya konulan araştırma modeli ve hipotezlerin geçerlilikleri, ölçekler yardımıyla toplanan veriler kullanılarak oluşturulan ölçüm modeliyle test edilir. Bu nedenle Leach vd. (2008) YEM’de ölçüm modelinin doğru belirlenmesinin büyük önem taşıdığını belirtmişlerdir. Araştırmalarında bir ölçüm modelinin taşınması gereken üç unsura değinmişlerdir. Bunlar; ölçekteki değişkenler esas alınarak incelenen faktör ya da örtük değişken sayısı belirtilmeli, her faktöre bağlanan

değişkenler gösterilmeli ve birden fazla faktör olması durumunda faktörler arasındaki ilişkiler açıklanmalıdır. Bu açıklamalar yol şemaları yardımıyla gösterilmelidir. Ullman'a (2001) göre araştırmalarda test edilmek istenen hipotezlerle öne sürülen ilişkileri gösteren yol şemalarında her şeklin bir anlamı vardır. Bir ölçüm modelinde yer alan "yuvarlak/oval" şekiller gözlenemeyen değişkenleri, "dikdörtgen" şekiller ise gözlenebilen değişkenleri ifade eder. Yol olarak isimlendirilen "tek başlı oklar", örtük değişken ile gözlenen değişkenler arasında olduğu varsayılan nedensel etkiyi gösterir (Keith, 2015: 335). Her yol, örtük değişkenin gözlenebilen değişkenle temsil edilebilme gücünü, diğer bir ifadeyle faktör yükünü ifade eder. Değerin büyük olması gözlenebilen değişken ile örtük değişken arasındaki ilişkin güçlü olduğuna işaret eder. (Çokluk vd., 2014: 277). Modeldeki oval şekilleri birbirine bağlayan iki başlı, kavisli oklar örtük değişkenler arasındaki korelasyonu/kovaryansı, yuvarlak içindeki küçük "e" harfi ise ölçme hatasını ifade eder. Ölçme hatası faktörlerle açıklanamayan varyansın göstergesidir ve özgün varyansı (unique variance) temsil eder (Keith, 2015: 113). Ortak varyans olarak isimlendirilen ve örtük/gizil değişkenin gözlenen değişkende açıkladığı varyans miktarını gösteren değer, faktör yüklerinin karesi alınmak suretiyle hesaplanır. Yüzde ile ifade edilen bu değeri yüze tamamlayan değer ise özgün varyanstır (Çokluk vd., 2014: 278). Bütün bu unsurlar araştırmanın her bir ölçüm modeli için ayrı ayrı incelenmiş ve ilgili bölümlerde sunulmuştur.

4.4.2.2. Analizler İçin Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği

DFA ve YEM analizlerine geçilmeden önce ölçüm modelinin değişken ve parametre sayıları dikkate alınarak örneklem büyüklüğünün yeterliliği incelenmelidir. Literatürde faktör analizinde asgari örneklem büyüklüğüne ilişkin değerlendirmeler yapan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Arrindell ve Van der Ende, 1985; Velicer ve Fava, 1998; MacCallum vd., 2001). Kline (1979) ve Gorsuch (1983) örneklem büyüklüğünün (değişken sayısı 20'den az olsa bile) en az 100 olmasını tavsiye etmiştir. Hatcher (1994) gözlem sayısının, değişken sayısının en az 5 katı olmasını önermiştir. Guilford (1954) gözlem sayısının asgari büyüklüğünün 200, Cattell (1978) 250, Hutcheson ve Sofroniou (1999) ise 150-300 arasında olmasını tavsiye etmiştir. Comrey ve Lee (1992) örneklem büyüklüğünü; 100-zayıf, 200-yeterli, 300-iyi, 500-çok iyi

olarak değerlendirmiştir. Uyum indekslerinin güvenilir sonuç vermesi için Hoyle (1995) örneklem büyüklüğünün 100-200 arasında olmasını, Mitchell (1993) ise değişken sayısının 10-20 katı kadar gözlem yapılmasını önermiştir. Araştırmanın 307 örneklem büyüklüğünün literatürde yer alan bu çalışmaların tavsiyelerine uygun olduğu düşünülmüş, ancak nihai karar verilmeden önce ölçüm modelinin korelasyon, kovaryans ve varyans parametre sayıları ile örneklem büyüklüğü arasındaki orana da bakılmıştır. Genel kabul edilen görüşe göre örneklem büyüklüğü, parametre sayısının 10 katı olmalıdır (Schreiber vd., 2006: 326). Bentler ve Chou (1987) ise örneklem büyüklüğünün alt limitinin parametre sayısının 5 katı, üst limitinin ise parametre sayısının 10 katı olması gerektiğini belirtmiştir. Bu araştırmanın ölçüm modellerindeki parametre sayıları, bu sayılara göre örneklem büyüklüğünün olması gereken alt ve üst limitleriyle araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterliliği Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Araştırmanın Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği

Ölçüm Modeli	Parametre Sayısı (PS)	Alt Limit (PS x 5)	Üst Limit (PS x 10)	Örneklem Yeterliliği (307/PS)
Kariyer Gelişimi	22	110	220	13,96
Kariyer Memnuniyeti	16	80	160	19,19
Kariyer Bağlılığı	13	65	130	23,62
Örgütsel Bağlılık	49	245	490	6,27
İşten Ayrılma Niyeti	13	65	130	23,62

Tablo 4.6. incelendiğinde parametre sayılarıyla örneklem büyüklüğü arasındaki ilişkinin literatürdeki önerilere uygun olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği üç boyutlu bir ölçek olduğu için hesaplanan parametre sayısı diğer ölçeklerden daha fazladır. Ancak alt limit yönünden literatüre uygunluk göstermektedir. Sonuç olarak bu araştırmanın 307 örneklem büyüklüğünün, DFA ve YEM analizinin yapılmasına olanak sağladığı değerlendirilmiştir.

4.4.2.3. Ölçüm Modellerindeki Boyutların Belirlenmesi

Ölçüm modellerinde parametreler belirlenirken ve hesaplamalar yapılırken modeldeki boyutlar esas alınmaktadır. Toplanan veriler yardımıyla test edilmek istenen ölçüm araçları, araştırılan konuların özelliklerine göre farklı yapılarda olabilmektedir. Değişkenler bir faktör altında toplanıyorsa “tek boyut”, birden fazla faktör altında toplanıyorsa “çok boyutlu” ölçek söz konusudur. Bu farklı yapılara uygun olarak

DFA’da ölçekler, birinci düzey (first/lower order) ve ikinci düzey (second/higher order) olmak üzere iki farklı ölçüm modeliyle test edilir (Çokluk vd., 2014: 280). Birinci düzey ölçüm modelinde ölçekteki değişkenler sadece bir boyut/faktör altında toplanabildiği gibi birden fazla boyut/faktör altında da toplanabilmektedir. İkinci düzey ölçüm modelinde ise birinci düzeyde yer alan faktörler daha geniş kapsamlı bir üst boyut altında toplanmaktadır. Birinci düzeyde faktörler doğrudan değişkenler üzerinden hesaplanırken, ikinci düzeyde dolaylı olarak, birinci düzey faktörler üzerinden hesaplanır. Bu nedenle ikinci düzey ölçüm modelinde en az üç birinci düzey faktör yer almalı, her birinci düzey faktörün de en az iki değişkeni olmalıdır. Aksi takdirde ikinci düzey faktörlerin birinci düzey faktörler üzerindeki doğrudan etkisi yeterince tanımlanamaz (Kline, 2011: 249). DFA’da hangi düzey ölçüm modelinin seçileceğine karar verilirken kuramsal beklentiler, önceki araştırmalar ve KFA sonuçları dikkate alınır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 326-327). Bu araştırmanın ölçeklerine ilişkin olarak yapılan KFA sonuçları önceki çalışmalara uygun olarak sonuçlanmış, kariyer gelişimi, kariyer memnuniyeti, kariyer bağlılığı ve işten ayrılma ölçekleri tek, örgütsel bağlılık ise üç boyut altında toplanmıştır. Ayrıca KFA sonucunda ikinci düzey örgütsel bağlılık ölçeğinden bazı değişkenler çıkartılmış olmasına rağmen üç boyutun her birinin altında ikiden fazla değişken yer almıştır. Bu açıdan da model DFA yapmaya elverişli olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine hem birinci hem de ikinci düzey, diğerlerine ise sadece birinci düzey DFA yapılmıştır.

4.4.2.4. Parametre Tahmin Yöntemi

DFA’da araştırmanın modeli tanımlandıktan ve ölçüm modelleri geliştirildikten sonra her ölçüm modeli için veriler yardımıyla parametreler hesaplanır. Parametre hesaplama/tahmin yöntemleri; maksimum olabilirlik (maximum likelihood/ML), genelleştirilmiş en küçük kareler (generalized least square/GLS), ağırlıklı ve ağırlıksız en küçük kareler (weighted and unweigheted least square/WLS ve ULS), asimetric dağılımdan bağımsız (asymptotical distribution free/ADF) ve yalın en küçük kareler (ordinary least square/OLS) olarak isimlendirilir (Bayram, 2010: 54). ML, veriler tek ve çoklu normal dağılım gösterdiğinde veya normal dağılımın kabul edilebilir bir düzeyde ihlal edildiği durumlarda tercih edilebilen bir yöntemdir. GLS de normal dağılım

varsayımının geçerliliğine dayanır. ADF ise verilerin çoklu normal dağılım göstermediğinde tercih edilmesi önerilen bir yöntemdir. OLS veri dağılımıyla ilgili bir kısıtlaması olmayan en basit ve hesaplamalarda en güçlü tahmin yöntemidir. Ancak ölçek değişmezliği, uyum indeksleri ve standart hataları sağlamama gibi sakıncaları vardır (Shah ve Goldstein, 2006: 158). Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı ve yöntemlerin sahip oldukları üstünlük/sakıncalar dikkate alınarak en uygun tahmin yöntemi seçilir. Bu çalışmada tercih edilen tahmin yöntemi, çok değişkenli normal dağılım varsayımının sorunlu olduğu durumlarda kullanılması önerilen ADF yöntemi olmuştur (Schermele-Engel vd., 2003: 27).

4.4.2.5. Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

DFA’da ölçüm modeli belirlendikten sonra toplanan verilerin modelle uyumluluğu, gözlenebilir ve örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin geçerliliği bazı göstergeler yardımıyla incelenir (Mueller, 1996: 80). YEM uygulamalarında da yapısal modelin verilerle uyumunun incelenmesinde yararlanılan bu göstergeler “uyum indeksleri” olarak isimlendirilir. Göstergelerin kendine özgü farklılıkları olması ve uyumun belirli bir yönünü yansıtması nedeniyle, araştırma modelinin doğrulanmasında birden fazla uyum indeksine bakılarak değerlendirme yapılır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 329; Erkorkmaz, 2013: 213). Bu çalışmada model-veri uyumu değerlendirilirken, literatürdeki öneriler (Hu ve Bentler, 1999; McDonald ve Ho, 2002; Kline, 2011) esas alınarak belirlenen indeksler ve indekslerin eşik değerleri Tablo 4.7.’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$\chi^2/df < 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	>0,95	>0,90
AGFI	>0,95	>0,90 >0,85*
NFI	>0,95	>0,90
CFI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,08
SRMR	<0,05	<0,08

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2015), Çokluk vd., (2014), Keith (2015), Kline (2011), (Bayram 2010), Schreiber vd. (2006), Mueller (1996).

*Schermele-Engel vd. (2003: 43).

χ^2 ve χ^2/df İndeksleri: Chi-square- χ^2 (Ki-kare/CMIN kısaltmalı) istatistikleri araştırmalarda modelin uyumunun değerlendirilmesinde sıklıkla tercih edilmektedir. Geleneksel istatistik yöntemlerinin aksine anlamsızlığı esas alan bir hipotez testidir (Shah ve Goldstein, 2006: 159). Uyumluluk için önerilen modelin ve örneklemin kovaryanslarının benzer olması, aralarında fark olmaması ya da farkın az olması istenir. Bu durumda fark vardır hipotezinin öne süren H_1 hipotezinin reddedilmelidir. Bu nedenle χ^2 yorumlanırken p değeri incelenir. $p>0,05$ ise model-veri iyi uyum (Çokluk vd., 2014: 267), $0,01<p<0,05$ ise kabul edilebilir uyum söz konusudur (Erkorkmaz vd., 2013: 220). Ancak χ^2 örneklem büyüklüğünden etkilenmekte ve yanlış sonuçlar verebilmektedir. Literatürde bu sakıncanın ortadan kaldırılarak daha doğru sonuçlar elde edilebilmesi için χ^2 'nin serbestlik derecesine (degree of freedom/df) bölünmesi gerektiği kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2010: 329). Byrne (1998) χ^2/df değerinin 5'in altında olmasını "kabul edilebilir uyum", 3'ün altında olmasını ise "iyi uyum" olarak değerlendirmektedir.

GFI ve AGFI: Goodness fit index (iyilik uyum indeksi) modelin uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak değerlendirir. χ^2 'ye alternatif olarak geliştirilmiştir. Toplam varyansa göre açıklanan kovaryansla ilgilenen GFI, örneklemin kovaryans matrisinin, modelle ne oranda ölçüldüğünü gösterir. Modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da ifade edilir. AGFI-Adjusted goodness fit index (düzeltilmiş iyilik uyum indeksi) modelin serbestlik derecesine göre GFI'nın düzeltilmiş ifadesidir. GFI ve AGFI değerlerinin her ikisinin de 1'e yakın olması modelin iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Çokluk vd., 2014: 267; Erkorkmaz, 2013: 214; Mueller, 1996: 84).

NFI ve NNFI: Normed fit index (ölçeklendirilmiş uyum indeksi), χ^2 'nin gerektirdiği varsayımlara uymak zorunda olmadan karşılaştırma yapar. Tüm değişkenlerin bağımsız olduğu modelin (yokluk modelinin) χ^2 değeriyle ölçüm modelinin χ^2 değerini karşılaştırır. NFI, 0-1 aralığında değer alır, değer 1'e yaklaştıkça uyum artar. Örneklem büyüklüğünden etkilenmesi ve öne sürülen hipotez doğru olsa bile 1 değerini almaması NFI'nın olumsuz özellikleridir. Bu olumsuzluğun giderilmesi için geliştirilen NNFI-Nonnormed fit index karşılaştırılan iki modelin de serbestlik derecesini dikkate alarak hesaplama yapar. NNFI değeri 1'e yaklaştıkça uyum mükemmele yaklaşır. Ancak bazı durumlarda 0-1 aralığı dışında değer alabildiği için

“ölçeklendirilmemiş uyum indeksi” olarak adlandırılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 330; Mueller, 1996: 89). Ancak araştırmalar NFI ile NNFI ikilisine göre NFI ve CFI ikilisinin daha doğru sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur (Mueller, 1996: 90). Bu nedenle NNFI yerine CFI bu araştırmada yararlanılan indeks olmuştur.

CFI: Comparative fit index (karşılaştırmalı uyum indeksi) modelin uyumluluğunu, değişkenlerin bağımsız olduğunu öne süren bağımsızlık ya da yokluk modeli ile karşılaştırır. Örneklem büyüklüğünü dikkate alarak hesap yapması örneklem küçük olsa bile doğru sonuçlar almayı mümkün kılar. CFI, 0-1 aralığında bir değer alır, uyum arttıkça değer 1'e yaklaşır (Çokluk vd., 2014: 270).

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (hata kareleri ortalamasının karekökü yaklaşımı), χ^2 ve ilişkili diğer tahmin yöntemlerinin esas aldığı “mükemmel uyum (perfect fit)” yerine modelin “yaklaşık uyumunu (approximate fit)” ölçmek için tasarlanmıştır. RMSEA'nın 0,05'nin altında olması serbestlik derecesi ile modelin yakın ilişkisini, diğer bir ifade ile iyi uyumunu göstermektedir. 0,08'nin altı kabul edilebilir uyum, 0,10 üzeri zayıf uyum olarak yorumlanmaktadır (Keith, 2015: 297). RMSEA değişken sayısının fazla olduğu karmaşık modellerde kötü uyum verebilmektedir. Bu nedenle SRMR ile beraber değerlendirilmesi daha doğru olmaktadır (Erkorkmaz, 2013: 216). Bu araştırmanın modelin de fazla sayıda değişken olması nedeniyle SRMR'da araştırmada yararlanılan indekslerden biri olmuştur.

SRMR: Standardized root mean square residual, korelasyon artıklarına dayalı bir istatistiktir. Gözlenebilen ve tahmin edilen kovaryanslar arasındaki farkı gösterir. 0-1 aralığında değer alır, değer sıfıra yaklaştıkça uyum artar. (Keith, 2015: 298)

Araştırmanın uyum indeksleri hesaplandıktan sonra elde edilen değerlerin eşik değerlerin dışında olması durumunda, bir değişken düşürülmesi ya da bir yol eklenmesine ilişkin öneriler sunan modifikasyon indeksleri incelenir. Bilgisayar programı tarafından istatistiksel hesaplamalar üzerinden sunulan bu önerilerin, kavramsal açıdan uygun olup olmadığı araştırmacı tarafından değerlendirilir. Kavramsal uygunluğu tespit edilen modifikasyonlar modelin uyumu arttırabilmek için yapılabılır ve hesaplamalar tekrar gerçekleştirilir (Schreiber vd., 2006: 327).

Değişkenlerin aldıkları faktör yükleri KFA'da olduğu gibi DFA ve YEM uygulamalarında da incelenmektedir. Hair vd. (2010) veri seti üzerinden yapılan hesaplamaların sonucunda elde edilen faktör yüklerine ilişkin yaptıkları

değerlendirmede, standardize edilmiş faktör yüklerinin (standart regression weight) 0,5 ve üzeri olmasını “yeterli”, 0,7 ve üzeri olmasını ise “ideal” olarak kabul etmektedirler. 0,5’ten düşük faktör yüklerinin modelden çıkartılması gerektiğini öne sürmektedirler. Schumacker ve Lomax’a (2010) göre ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin örtük değişkeni açıklama kabiliyetini değerlendirmek için t değerleri incelenmeli ve anlamsız değere sahip olan değişkenler analiz dışı bırakılmalıdır. Buna göre değişkenlerin t değerleri 1,96’dan büyükse p değeri 0,05 düzeyinde, 2,56’dan büyükse p değeri 0,001 düzeyinde anlamlı olarak yorumlanmaktadır. DFA uygulamalarında ölçüm modellerinin güvenilirliği ve açıkladıkları varyans da incelenen değerler arasındadır. Yapı güvenilirliğin (p_n) 0,70 ve üzeri olması istenirken açıklanan varyansın ($p_{vc(n)}$) 0,50’nin üzerinde olması gerekmektedir. Değerler şu formüller yardımıyla hesaplanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981: 45-46).

$$\rho_{\eta} = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_{yi} \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_{yi} \right)^2 + \sum_{i=1}^p Var(\varepsilon_i)}$$

$$\rho_{vc(\eta)} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_{yi}^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_{yi}^2 + \sum_{i=1}^p Var(\varepsilon_i)}$$

DFA uygulamalarında son aşama olarak modelin geçerliliği değerlendirilir. Ölçüm modelinde içsel tutarlılık doğrulanırken yakınsama (convergent validity) ve ayrışma (discriminant validity) geçerlilikleri incelenir. Yakınsama geçerliliği, bir faktör altında toplanan değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek (örneğin 0,70’ten büyük) olmasını; ayrışma geçerliliği ise korelasyonların belli bir düzeyi geçmeyecek şekilde yüksek (örneğin 0,90’dan küçük) olmasını, yani boyutların birbirinden farklılık göstermesini ifade etmektedir (Keith, 2015: 333; Kline, 2011: 116). Yakınsama geçerliliğinde, faktör yüklerinin yanı sıra açıklanan varyans değerinin de 0,50’nin üzerinde olması ölçüm modelinin geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrışma geçerliliğinde ise bir yapıya ilişkin açıklanan varyansın, yapının diğer yapılarla arasındaki korelasyon katsayısının karesinden büyük olması istenir (Fornell ve Larcker, 1981: 46).

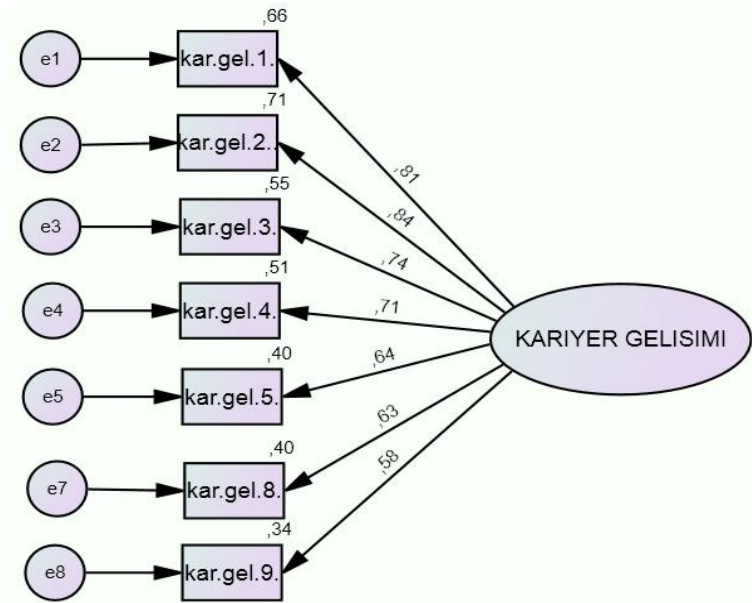
DFA’ya ilişkin yapılan literatür incelemesi tamamlandıktan sonra analizlere geçilmiş, öne sürülen araştırma modeline birinci ve ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Bu analizlerde standardize edilmiş katsayıların hesaplanmasında, çok değişkenli normal dağılım varsayımı ihlallerinde tercih edilmesi önerilen, ADF tahmin yöntemi kullanılmıştır Schermelleh-Engel vd. (2003: 27).

4.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

KFA sonucunda bazı değişkenleri analizlerden çıkartılan araştırmanın ölçüm modelinin doğruluğunun onaylanması, geçerliliğinin tespit edilebilmesi için DFA uygulamasına geçilmiştir.

4.4.3.1. Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kariyer Gelişimi Ölçeği: KFA sonucunda değişkenlerin tek boyut altında toplandığı görülen kariyer gelişimi ölçeği için birinci düzey DFA uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizin ilk bulguları faktör yükü 0,50'nin altında olan bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Hair vd. (2010) 0,50'nin altında faktör yükü alan değişkenlerin analiz dışı bırakılmasını tavsiye etmektedir. Bu nedenle KARGEL7 değişkeni analiz dışı bırakılmıştır. Model yeniden düzenlenerek yapılan ikinci analiz sonuçları tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğunu ortaya koymuştur. Şekil 4.1.'de oklar üzerinde yazan faktör yükü değerleri incelendiğinde, ölçüm modelinin değişkenlerinin 0,58-0,84 aralığında faktör yükü aldıkları görülmektedir. KARGEL1, KARGEL2, KARGEL3 ve KARGEL4 değişkenleri ideal, diğer değişkenler yeterli büyüklükte faktör yükü almışlardır. Gözlenen değişkenlere ait hata terimleri "e" ile gösterilirken, R^2 (squared multiple correlations) değerleri gözlenebilen değişkenlerin (dikdörtgenlerin) üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Kariyer Gelişimi Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA

Ölçüm modelinin uyumuna ilişkin yapılan değerlendirmede ilk bulgular kariyer gelişimi ölçeğinde yer alan KARGEL7 değişkenin, uyumu olumsuz yönde etkilediği yönünde olmuştur. Bu değişken çıkartıldıktan sonra tekrarlanan analizin sonuçları iyi düzeyde uyum sağlandığını göstermektedir. İki analizin bulguları da Tablo 4.8.'de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Kariyer Gelişimi Ölçeği DFA Bulguları

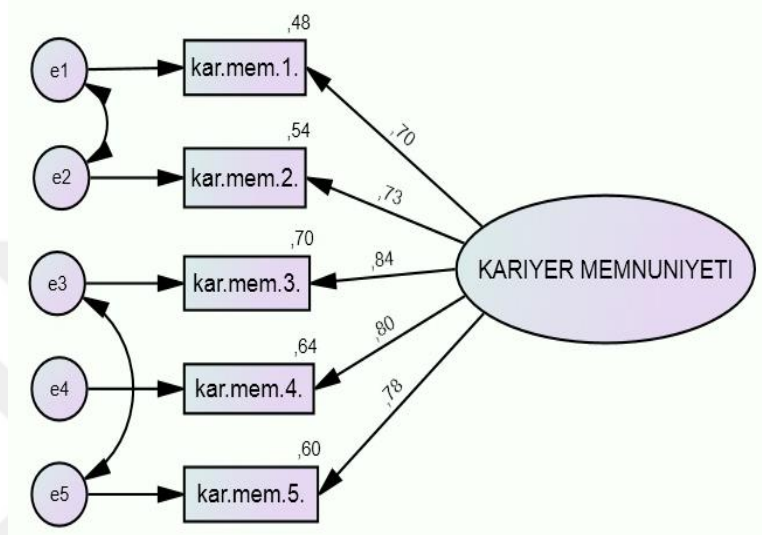
İndeks	Önerilen Modelin Bulguları		Düzeltilmiş Modelin Bulguları	
	Ölçüm Değeri	Uyum	Ölçüm Değeri	Uyum
χ^2	43,763 (p=0,02)		12,645 (p=0,555)	
χ^2/df	2,188	İyi	0,903	İyi
GFI	0,918	Kabul edilebilir	0,975	İyi
AGFI	0,853	Kabul edilebilir	0,950	İyi
NFI	0,692	Kötü	0,887	Kötü
CFI	0,792	Kötü	0,989	İyi
RMSEA	0,062	Kabul edilebilir	0,000	İyi
SRMR	0,083	İyi	0,036	İyi

Tablo 4.8.'de yer alan uyum indekslerine ilişkin düzeltilmiş modelin bulguları, NFI değeri hariç, “iyi” düzeyde uyuma işaret etmektedir. NFI değeri, CFI değeriyle beraber değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlar vermektedir (Mueller, 1996: 90). İncelenen CFI ve diğer tüm indeks değerleri uyumun “iyi” düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun “iyi” düzeyde olduğu, ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin faktör yüklerinin yanı sıra, açıklanan varyansları ile örtük değişkenlerin gözlenen değişkenlerle anlamlı bir şekilde yordanıp yordanamayacağını tespit edilebilmesi için t değerleri incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Daha sonra formüller yardımıyla p_n ve $p_{vc(n)}$ değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kariyer gelişimi ölçüm modelinin yapı güvenilirliği %88, açıklanan varyansı %51'dir. Bu sonuçlar ölçeğin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğunu doğrulamıştır.

Kariyer Memnuniyeti Ölçeği: KFA sonucunda değişkenlerin tek boyut altında toplandığı görülen kariyer memnuniyeti ölçeği için birinci düzey DFA uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizin ilk bulguları tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olduğunu ortaya koymuştur. Ancak modelin uyum indeksleri incelendiğinde uyumun “kötü” düzeyde olduğu görülmüştür. Program tarafından önerilen

modifikasyonlar yapıldıktan sonra “iyi” uyum sağlanmıştır. Yapılan modifikasyonlar, gözlenen değişkenlere ait hata terimleri “e” ve R² değerleri Şekil 4.2.’de gösterilmektedir. Ölçüm modelinin değişkenlerinin 0,73-0,84 aralığında, ideal büyüklükte faktör yükü aldıkları görülmektedir. İki başlı oklar program tarafından önerilen modifikasyonları göstermekte ve hata terimleri arasında oluşturulan kovaryansları ifade etmektedir.



Şekil 4.2. Kariyer Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA

Ölçüm modelinin uyumuna ilişkin yapılan ilk değerlendirmede kariyer memnuniyeti ölçeğinde model-veri uyumunun bazı indekslere göre “kötü” bazı indekslere göre “kabul edilebilir” düzeyde olması uyumun yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Önerilen modifikasyonların yapılmasından sonra tekrarlanan analiz iyi düzeyde uyumla sonuçlanmıştır. İki analizin bulguları da Tablo 4.9.’da sunulmuştur.

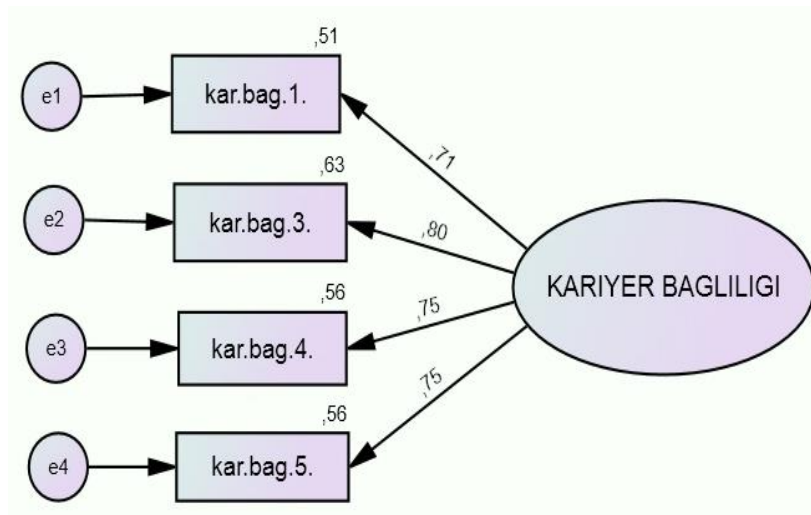
Tablo 4.9. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği DFA Bulguları

İndeks	Önerilen Modelin Bulguları		Düzeltilmiş Modelin Bulguları	
	Ölçüm Değeri	Uyum	Ölçüm Değeri	Uyum
χ^2	21,432 (p=0,01)		3,492 (p=0,322)	
χ^2/df	4,286	İyi	1,164	İyi
GFI	0,064	Kötü	0,992	İyi
AGFI	0,851	Kabul edilebilir	0,960	İyi
NFI	0,832	Kötü	0,968	İyi
CFI	0,792	Kötü	0,995	İyi
RMSEA	0,104	Kötü	0,023	İyi
SRMR	0,059	Kabul edilebilir	0,019	İyi

Uyum indekslerine ilişkin Tablo 4.9.'da sunulan düzeltilmiş modelin bulguları, ölçüm modeli-veri uyumun “iyi” düzeyde olduğunu ve istatistiksel olarak geçerli bir model olduğunu ortaya koymaktadır.

Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin faktör yüklerinin yanı sıra t değerleri ve açıklanan varyansları da incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Daha sonra formüller yardımıyla p_n ve $p_{vc(n)}$ değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kariyer memnuniyeti ölçüm modelinin yapı güvenilirliği %88, açıklanan varyansı %59'dur. Bu sonuçlar ölçeğin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğunu doğrulamıştır.

Kariyer Bağlılığı Ölçeği: KFA'da, içsel tutarlılığı azaltan bir değişkeni analizden çıkartılan ve diğer değişkenlerinin tek boyut altında toplandığı görülen kariyer bağlılığı ölçeği için birinci düzey DFA uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizin bulguları tüm değişkenlerin faktör yükü değerlerinin 0,71-0,80 aralığında yer aldığını ve ideal büyüklükte faktör yükü aldığını ortaya koymuştur. Ölçüm modelinin faktör yükleri, gözlenen değişkenlere ait hata terimleri “e” ve R^2 değerleri Şekil 4.3.'te gösterilmektedir.



Şekil 4.3. Kariyer Bağlılığı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA

Ölçüm modelinin uyumuna ilişkin yapılan değerlendirmede, kariyer bağlılığı ölçeğinin model-veri uyumunun sağlandığı görülmüştür. Uyum indekslerine ilişkin bulgular Tablo 4.10.'da sunulmuştur.

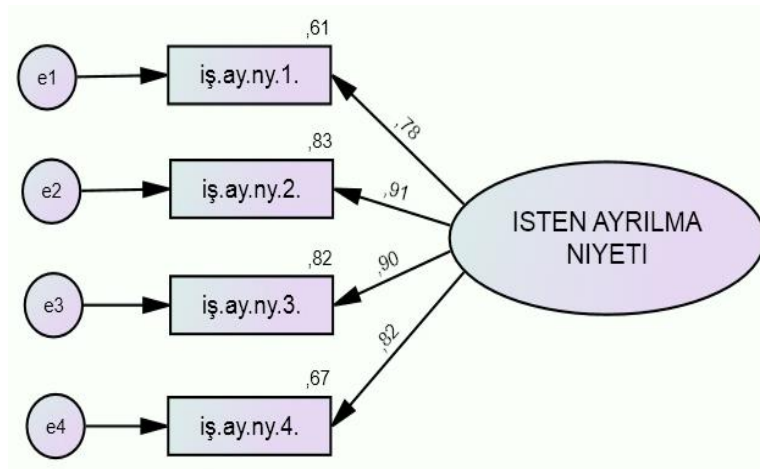
Tablo 4.10. Kariyer Bağlılığı Ölçeği DFA Bulguları

İndeks	Ölçüm Değeri	Uyum
χ^2	4,029 (p=0,133)	
χ^2/df	2,014	İyi
GFI	0,990	İyi
AGFI	0,951	İyi
NFI	0,954	İyi
CFI	0,975	İyi
RMSEA	0,058	Kabul edilebilir
SRMR	0,024	İyi

Tablo 4.10.'da yer alan uyum indekslerine ilişkin bulgular istatistiksel olarak geçerli bir model olduğunu ortaya koymaktadır.

Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin faktör yüklerinin yanı sıra t değerleri ve açıklanan varyansları da incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Daha sonra formüller yardımıyla p_n ve $p_{vc(n)}$ değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kariyer bağlılığı ölçüm modelinin yapı güvenilirliği %84, açıklanan varyansı %56'dır. Bu sonuçlar ölçeğin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğunu doğrulamıştır

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: KFA'da, içsel tutarlılığı azaltan bir değişkeni analizden çıkartılan ve diğer değişkenlerinin tek boyut altında toplandığı görülen işten ayrılma niyeti ölçeği için birinci düzey DFA uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizin bulguları tüm değişkenlerin 0,78-0,91 aralığında ve ideal büyüklükte faktör yükü aldıklarını ortaya koymaktadır. Ölçüm modelinin faktör yükleri, gözlenen değişkenlere ait hata terimleri "e" ve R^2 değerleri Şekil 4.4.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA

Ölçüm modelinin uyumuna ilişkin yapılan inceleme sonucunda, işten ayrılma niyeti ölçeğinde model-veri uyumunun sağlandığı değerlendirilmiştir. Uyum indekslerinin değerlerine ilişkin bulgular Tablo 4.11.'de sunulmuştur.

Tablo 4.11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği DFA Bulguları

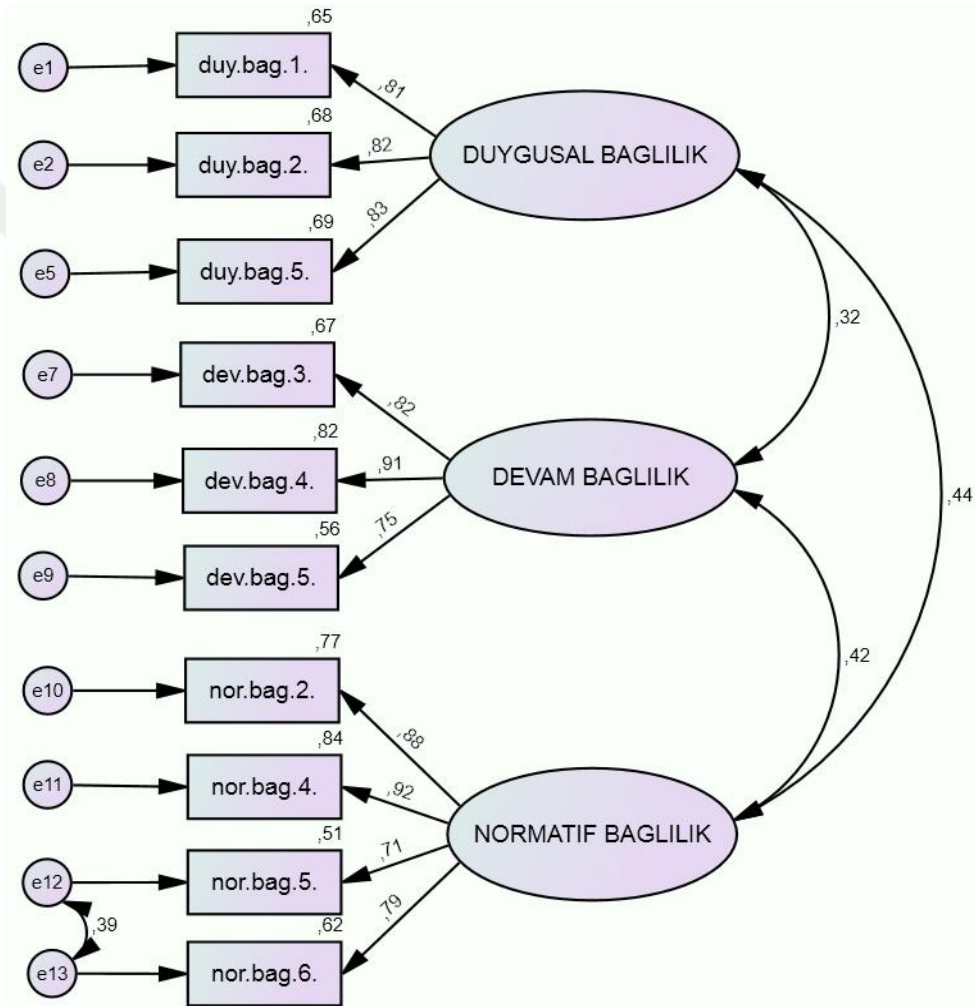
İndeks	Ölçüm Değeri	Uyum
χ^2	9,436 (p=0,009)	
χ^2/df	4,718	Kabul edilebilir
GFI	0,991	İyi
AGFI	0,953	İyi
NFI	0,974	İyi
CFI	0,979	İyi
RMSEA	0,110	Kötü
SRMR	0,035	İyi

Tablo 4. 11. incelendiğinde, RMSEA değeri dışında kalan tüm uyum indeksi değerleri yeterli düzeyde uyum olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri SRMR değeriyle beraber değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlar elde edilmektedir (Erkorkmaz, 2013: 216). Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun “kabul edilebilir” düzeyde olduğu ve ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin faktör yüklerinin yanı sıra t değerleri ve açıklanan varyansları da incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Daha sonra formüller yardımıyla p_n ve $p_{vc(n)}$ değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işten ayrılma niyeti ölçüm modelinin yapı güvenilirliği %92, açıklanan varyansı %73'tir. Bu sonuçlar ölçeğin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğunu doğrulamıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: KFA sonucunda değişkenlerin üç boyut altında toplandığı görülen örgütsel bağlılık ölçeği için önce birinci düzey DFA uygulaması yapılmıştır. Yapılan analizin ilk bulguları faktör yükü 0,50'nin altında olan üç değişken olduğunu ortaya koymuştur. Hair vd. (2010) 0,50'nin altında faktör yükü alan değişkenlerin analiz dışı bırakılmasını tavsiye etmektedir. Bu nedenle DUYBAG3, DUYBAG4 ve DUYBAG6 değişkenleri analiz dışı bırakılmıştır. Model yeniden düzenlenerek hesaplamalar tekrarlanmıştır. İkinci analiz sonuçları tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğunu ortaya koymuştur. Şekil 4.5.'de faktör yükü değerleri incelendiğinde, ölçüm modelinin değişkenlerinin 0,71-0,92 aralığında

ideal büyüklükte faktör yükü aldıkları görülmektedir. Ancak modelin uyum indeksleri incelendiğinde uyumun yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Program tarafından önerilen modifikasyonlar yapıldıktan sonra yeterli düzeyde uyum sağlanmıştır. Gözlenen değişkenlere ait hata terimleri “e” ile gösterilirken, R² (squared multiple correlations) değerleri gözlenebilen değişkenlerin (dikdörtgenlerin) üzerinde gösterilmektedir. Oval şekilleri birbirine bağlayan iki başlı, kavisli oklar örtük değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir.



Şekil 4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA

Ölçüm modelinin uyumuna ilişkin yapılan değerlendirmede ilk bulgular örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan DUYBAG3, DUYBAG4 ve DUYBAG6 değişkenlerinin, uyumu olumsuz yönde etkilediği yönünde olmuştur. Bu değişkenler çıkartıldıktan ve program tarafından önerilen modifikasyonlar yapıldıktan sonra tekrarlanan analiz

sonuçları yeterli düzeyde uyum sağlandığını göstermektedir. İki analizin bulguları da Tablo 4.12.'de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Birinci Düzey DFA Bulguları

İndeks	Önerilen Modelin Bulguları Ölçüm Değeri	Uyum	Düzeltilmiş Modelin Bulguları Ölçüm Değeri	Uyum
χ^2	85,120 (p=0,00)		60,617 (p=0,01)	
χ^2/df	2,660	İyi	1,955	İyi
GFI	0,939	Kabul edilebilir	0,962	İyi
AGFI	0,896	Kötü	0,933	Kabul edilebilir
NFI	0,748	Kötü	0,862	Kötü
CFI	0,819	Kötü	0,925	Kabul edilebilir
RMSEA	0,074	Kabul edilebilir	0,056	Kabul edilebilir
SRMR	0,078	Kabul edilebilir	0,052	Kabul edilebilir

Tablo 4.12.'de yer alan uyum indekslerine ilişkin düzeltilmiş modelin bulguları, NFI değeri hariç, yeterli düzeyde uyuma işaret etmektedir. NFI değeri, CFI değeriyle beraber değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlar vermektedir (Mueller, 1996: 90). İncelenen CFI ve diğer tüm indeks değerleri yeterli düzeyde uyuma işaret etmektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun “kabul edilebilir” düzeyde olduğu ve ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilmiştir.

Ölçüm modelinin geçerliliği incelenirken değişkenlerin faktör yüklerinin yanı sıra t değerleri ve açıklanan varyansları da incelenmiştir. Tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Daha sonra formüller yardımıyla her boyut için p_n ve $p_{vc(n)}$ değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara Tablo 4.13'te sunulmuştur.

Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Açıklanan Varyans Değerleri

Yapılar	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans
Duygusal Bağlılık	0,86	0,67
Devam Bağlılığı	0,87	0,69
Normatif Bağlılık	0,90	0,68

Tablo 4.13'te gösterildiği üzere yapı güvenilirliği tüm boyutlar için “iyi” düzeydedir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel bağlılık ölçeğini oluşturan boyutların içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetlerinin yeterli düzeyde olduğunu doğrulamıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeni için yakınsama ve ayrışma geçerlilikleri de incelenmiştir. Yakınsama geçerliliğinde, açıklanan varyans değerinin 0,50'nin üzerinde olması ölçüm modelinin geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrışma geçerliliğinde ise bir yapıya ilişkin açıklanan varyansın, yapının diğer yapılarla arasındaki korelasyon katsayısının karesinden büyük olması istenir (Fornell ve Larcker, 1981: 46).

Tablo 4.13 incelendiğinde tüm boyutların açıklanan varyans değerlerinin 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. Bu durum tüm yapıların belirli düzeyde birbirleriyle ilişkili ve örgütsel bağlılık ölçeğinin birer parçası olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan Tablo 4.14.'te yer alan yapılar arası korelasyon katsayıları, kareler ve açıklanan varyans değerleri incelendiğinde, tüm yapılar için ayrışma geçerliliği sağlandığı görülmektedir. Bundan dolayı tüm yapıların bağımsız bir yapı olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği Değerleri

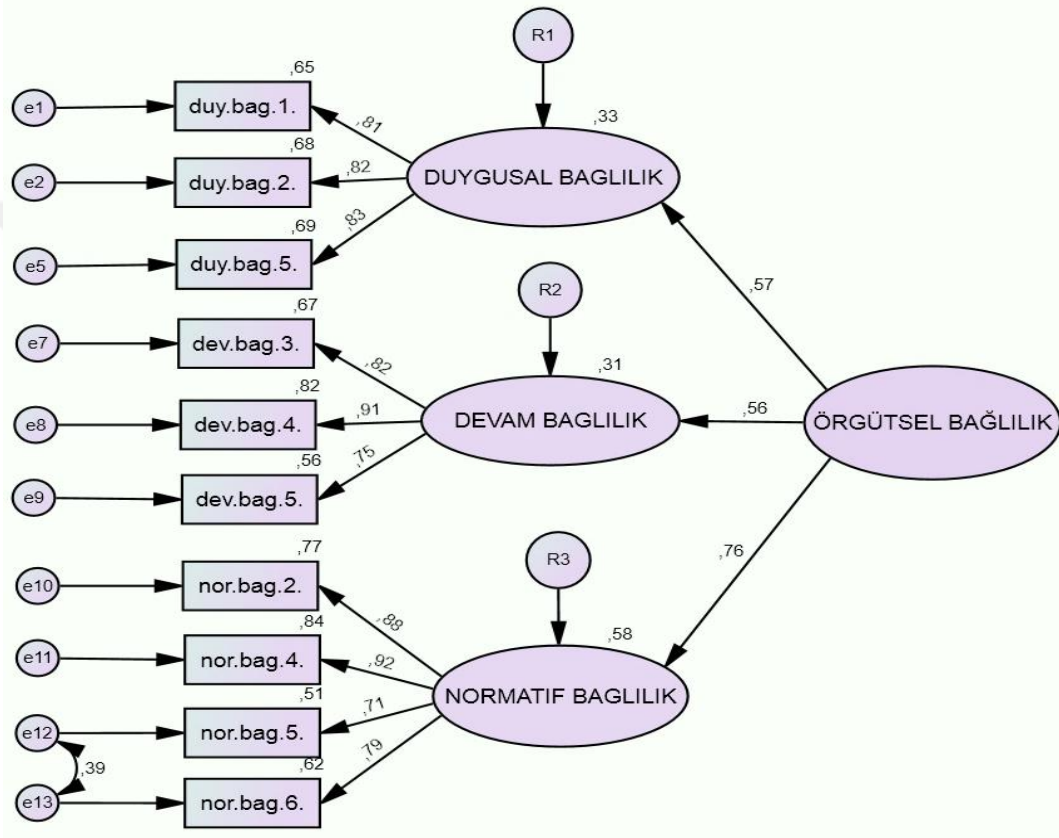
Yapılar	Korelasyonlar	Korelasyonların Kareleri	Açıklanan Varyans
Duygusal Bağlılık ile Devam Bağlılığı	0,318	0,101	DUYBAG-0,67
Duygusal Bağlılık ile Normatif Bağlılık	0,435	0,189	DEVBAG-0,69
Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık	0,424	0,180	NORBAG-0,68

Birinci düzey doğrulayıcı analiz sonuçlarından, araştırmanın tüm ölçeklerinin yapı geçerliliklerinin sağlandığı ve sonraki analizler için kullanılabilecekleri yorumu yapılmıştır.

4.4.3.2. İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Birinci düzey faktör analizinde yapı geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanan örgütsel bağlılık ölçeği için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, örgütsel bağlılık soyut kavramının teoride ölçeği oluşturduğu öne sürülen alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) ile olan yordama ilişkisi incelenmiştir. Birinci düzey DFA'da yapılan işlemler ikinci düzey DFA'da, bir üst boyut dâhil edilmek suretiyle aynı şekilde gerçekleştirilmiştir.

Şekil 4.6’da örgütsel bağlılık örtük değişkeni ile alt boyutları oval şekilde, gözlenebilen değişkenler ise dikdörtgenler ile gösterilmektedir. Gözlenemeyen değişkenlere ait hata terimleri “R” ile gözlenen değişkenlere ait hata terimleri ise “e” ile gösterilmektedir. Örtük değişkenlerden gözlenebilen değişkenlere olan tek yönlü oklar üzerindeki değerler standardize edilmiş faktör yüklerini, çift başlı oklar ise program tarafından önerilen modifikasyonları ifade etmektedir.



Şekil 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA

Şekil 4.6. incelendiğinde örgütsel bağlılık örtük değişkeni ile duygusal bağlılık örtük değişkeni arasındaki ilişkinin 0,57 devam bağlılık örtük değişkeni arasındaki ilişkinin 0,56 normatif bağlılık örtük değişkeni arasındaki ilişkinin 0,76 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık örtük değişkeninin normatif bağlılık boyutuyla daha fazla ilişkili olduğu, ikinci ve üçüncü sırada ise duygusal ve devam bağlılık boyutlarının yer aldığı görülmektedir. Bu sıralama KFA’dakiyle aynı şekilde gerçekleşmiştir.

Değişkenlerin t değerleri de incelenmiş ve tüm değişkenlerin t değerlerinin 0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Ölçüm modelinin uyumuna ilişkin yapılan değerlendirmede ilk bulgular örgütsel bağlılık ölçeğinde uyumun yeterli düzeyde olmadığı ortaya koymuş, program tarafından önerilen modifikasyonlar yapıldıktan sonra tekrarlanan analizin sonuçları ise yeterli düzeyde uyum sağlandığını göstermiştir. Analizin bulguları Tablo 4.15.'te sunulmuştur.

Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İkinci Düzey DFA Bulguları

İndeks	Ölçüm Değeri	Uyum
χ^2	60,617 (p=0,01)	
χ^2/df	1,955	İyi
GFI	0,962	İyi
AGFI	0,933	Kabul edilebilir
NFI	0,862	Kötü
CFI	0,925	Kabul edilebilir
RMSEA	0,056	Kabul edilebilir
SRMR	0,052	Kabul edilebilir

Tablo 4.15'te yer alan uyum indekslerine ilişkin ikinci hesaplama bulguları, NFI değeri hariç, yeterli düzeyde uyuma işaret etmektedir. NFI değeri, CFI değeriyle beraber değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlar vermektedir (Mueller, 1996: 90). İncelenen CFI ve diğer tüm indeks değerleri yeterli düzeyde uyuma işaret etmektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun “kabul edilebilir” düzeyde olduğu ve ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilmiştir. Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analiziyle araştırma modelinde yer alan ölçekleri hem birinci hem de ikinci düzeyde doğrulanmıştır.

Tablo 4.16.'da faktör analizlerinden (KFA ve DFA) elde edilen açıklanan varyans ve güvenilirlik bulguları yer almaktadır. Bulguların birbirleriyle tutarlılık göstermesi, araştırmanın ölçeklerinin istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymakta ve bir sonraki aşama olan yapısal eşitlik analizine geçilebileceğine işaret etmektedir.

Tablo 4.16. KFA ve DFA Açıklanan Varyans ve Güvenilirlik Bulguları

Ölçek	KFA Bulguları		DFA Bulguları	
	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)	Açıklanan Varyans	Yapı Güvenilirliği
Kariyer Gelişimi	%52	%86	%51	%88
Kariyer Memnuniyeti	%67	%87	%59	%88
Kariyer Bağlılığı	%66	%83	%56	%84
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	%69	%67	%86
	Devam Bağlılığı	%66	%83	%87
	Normatif Bağlılık	%75	%85	%90
İşten Ayrılma Niyeti	%78	%90	%73	%92

4.5. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ

Araştırmacılar; başarı, zekâ ya da inanç gibi doğrudan gözlenemeyen değişkenlerle ilgili çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Örtük değişkenler adı verilen bu değişkenlerle ilgili bilgi toplayabilmek için gözlenebilen değişkenlerden yararlanılır. Diğer bir ifadeyle her gözlenemeyen (örtük) değişken gözlenebilen değişkenler yardımıyla ölçülür (Schreiber vd., 2006: 323; Bayram, 2010: 3). Yapısal eşitlik modellemesi ve faktör analizleri gözlenebilen değişkenler arasındaki korelasyonları/kovaryansları inceleyerek, gözlenemeyen değişkenlere ilişkin hesaplama yapabilmeyi sağlayan istatistiksel tekniklerdir (Schreiber vd., 2006: 323). Araştırmanın değişkenleri olan kariyer gelişimi, kariyer memnuniyeti, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri de örtük değişkenlerdir. Bu nedenle faktör analizleri (KFA ve DFA) yardımıyla araştırmada kullanılan ölçeklerinin geçerli olup olmadığı ve güvenilirlikleri araştırılmış daha sonra araştırmanın hipotezlerini test etme aşamasına geçilmiştir. Sosyal bilimlerde teori geliştirme ve yapı geçerliliği çalışmalarında büyük potansiyel sunan YEM (Anderson ve Gerbin, 1988: 422), bu araştırmanın modelinde yer alan örtük değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken ve öne sürülen hipotezlerin geçerliliği test edilirken yararlanılan teknik olmuştur.

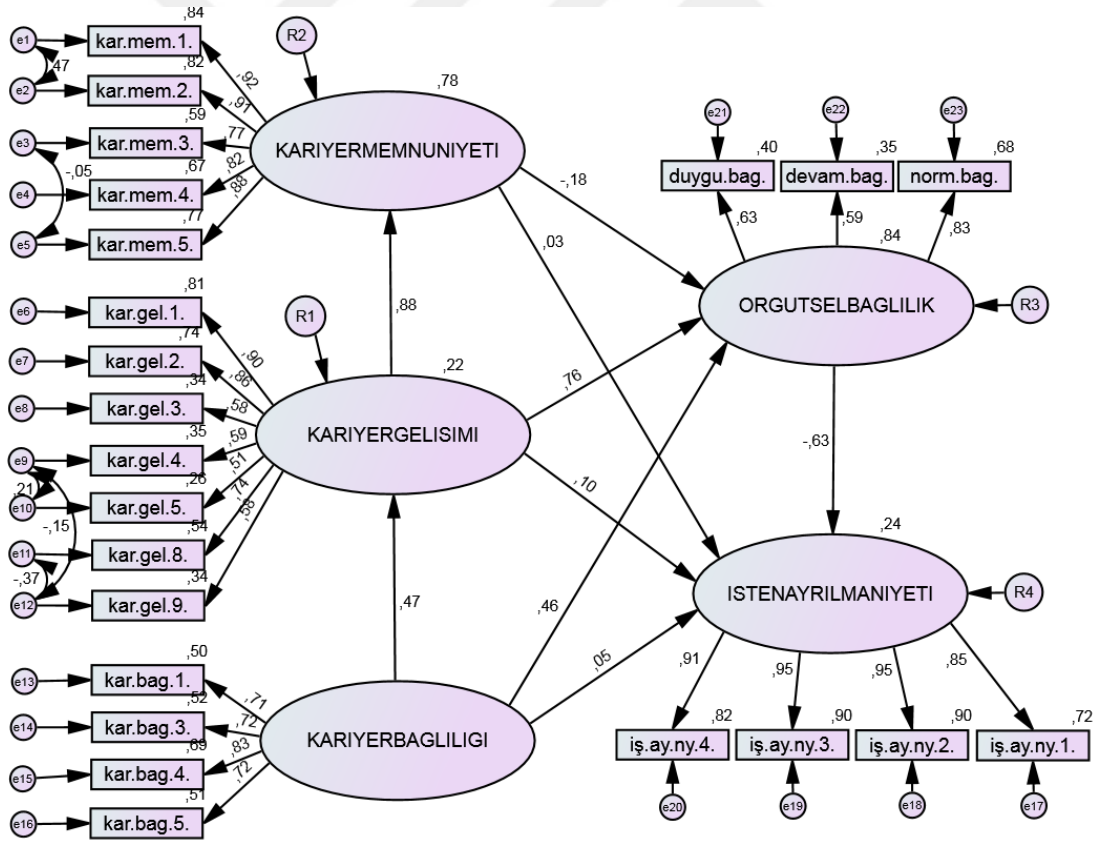
Anderson ve Gerbing'e (1988) göre, çok değişkenli modellerde (gözlenebilen/örtük) tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak tespit edilebilmesine olanak sağlayan YEM iki aşamada gerçekleştirilir. Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilebilmesi için ölçüm modeli incelenir daha sonra yapısal model test edilir. DFA'da olduğu gibi veri setinin modelle uyumu incelenir. Bunun için uyum indekslerinden yararlanılır ve daha sonra hipotezler test edilir (İlhan ve Çetin, 2014: 29).

Önceki bölümlerde verilerin normal dağılım varsayımına uyduğu, ölçeklerin güvenilir olduğu, KFA ve DFA yapılarak araştırma modelinin istatistiksel olarak geçerli bir ölçüm modeli olduğu, örneklem büyüklüğünün de YEM için yeterli olduğu ortaya konulmuştur. Bu bölümde ise öncelikli olarak araştırma verileri YEM analizi için hazırlanmıştır. Bu amaçla gözlenebilen değişkenlere ait verilerin ortalama değerlerinin örtük değişkenlere yüklendiği "toplama ölçeği" uygulaması gerçekleştirilmiştir. Toplama ölçeği ile çok boyutlu bir ölçüm modeli tek boyuta indirgenebilmekte ve tek

bir yapıyla çok sayıda özellik temsil edilebilmektedir (Demirer, 2010: 88). Örgütsel bağlılık ölçeği çok boyutlu ölçek olması nedeniyle toplama ölçeği uygulanan yapı olmuştur. AMOS programı yardımıyla gözlenebilen değişkenlerin ortalama skorları alınarak bağlı oldukları üst boyutla ilişkilendirilmiş ve örgütsel bağlılık ölçeği üç alt boyutlu hale getirilmiştir. Daha sonra kavramsal model bir bütün olarak ele alınmış ve YEM analizi uygulanarak öne sürülen tüm hipotezler test edilmiştir.

4.5.1. Yapısal Modelin Test Edilmesi ve Analiz Bulguları

Önceki bölümlerde ayrı ayrı incelenen ölçüm modelleri bu bölümde bütün olarak ele alınmış ve hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir. Araştırma modelindeki tüm değişkenler arasındaki ilişkiler tanımlanarak yapısal model oluşturulmuştur. Yapısal model ve modelin analizinden elde edilen bulgular Şekil 4.7.'de sunulmuştur.



Şekil 4.7. Önerilen Yapısal Modelin Analiz Sonuçları

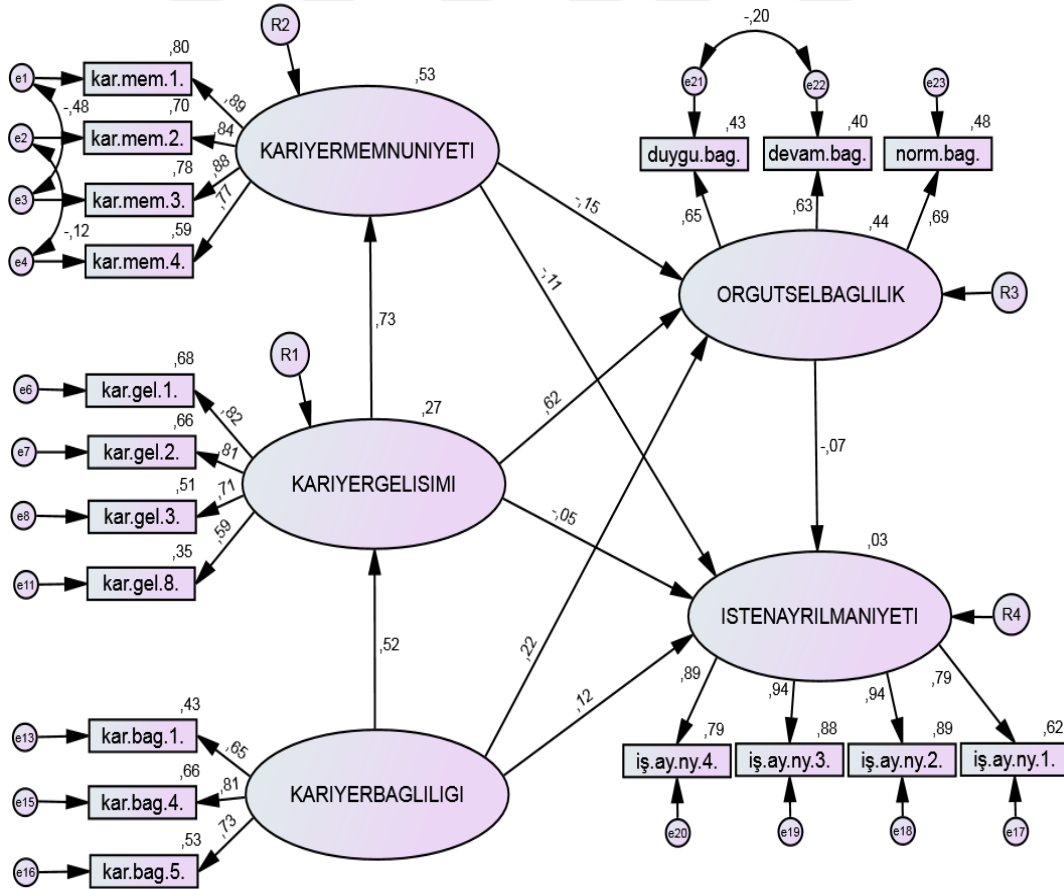
Öncelikle yapısal modelin istatistiksel olarak geçerliliği incelenmiştir. Bu amaçla araştırmanın modeli ile verilerinin uyumluluğunu test eden uyum indekslerinden

yararlanılmıştır. Uyum indekslerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17. Yapısal Modelin Uyum İndeksleri

İndeks	Değer	Uyum
χ^2	866,675 (p=0,000)	
χ^2/df	4,012	Kabul edilebilir
GFI	0,97	İyi
AGFI	0,97	İyi
NFI	0,85	Kötü
CFI	0,88	Kötü
RMSEA	0,099	Kötü
SRMR	0,157	Kötü

Tablo 4.17.’de yer alan değerler incelendiğinde araştırmanın modeli ile verileri arasında yeterli düzeyde bir uyum sağlanmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırma modelinin geçerliliğini olumsuz yönde etkileyen KARMEM5, KARGEL4, KARGEL5, KARGEL9 ve KARBAG3 değişkenleri modelden çıkartılmıştır. Programın önerdiği modifikasyonlar da yapıldıktan sonra elde edilen bulgular Şekil 4.8.’de sunulmuştur.



Şekil 4.8. Düzeltilmiş Yapısal Modelin Analiz Sonuçları

Son şekli verilen araştırma modelinin model-veri uyum indekslerine ilişkin elde edilen bulguları Tablo 4.18.'de sunulmuştur.

Tablo 4.18. Düzeltilmiş Yapısal Modelin Uyum İndeksleri

İndeks	Değer	Uyum
χ^2	244,953 (p=0,000)	
χ^2/df	1,991	İyi
GFI	0,94	Kabul edilebilir
AGFI	0,91	Kabul edilebilir
NFI	0,82	Kötü
CFI	0,90	Kabul edilebilir
RMSEA	0,057	Kabul edilebilir
SRMR	0,075	Kabul edilebilir

Tablo 4.18.'de yer alan uyum indekslerine ilişkin değerler incelendiğinde, NFI değeri hariç, yeterli düzeyde uyuma işaret etmektedir. NFI değeri CFI değeriyle beraber değerlendirildiğinde daha doğru sonuçlar vermektedir (Mueller, 1996: 90). İncelenen tüm değerler yeterli düzeyde uyuma işaret etmektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli-veri uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu ve ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirilerek yapılarak hipotezlerin test edildiği aşamaya geçilmiştir. Bu amaçla Şekil 4.8.'deki değişkenler arasındaki yollar ve Tablo 4.19.'da yer alan araştırma modelinde tanımlanan ilişkilerin analiz bulguları incelenerek, örtük değişkenler arasındaki etkilerin ve hipotezlerin geçerliliği araştırılmıştır.

Tablo 4.19. Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırma Modelinde Tanımlanan İlişkiler		c.r. Değeri	p Değeri	Standart Doğrudan Etki
Kariyer Bağlılığı	---> Kariyer Gelişimi	8,929	***	0,519
Kariyer Bağlılığı	---> Örgütsel Bağlılık	2,487	0,013	0,220
Kariyer Bağlılığı	---> İşten Ayrılma Niyeti	1,766	0,077	0,120
Kariyer Gelişimi	---> Kariyer Memnuniyeti	12,327	***	0,725
Kariyer Gelişimi	---> Örgütsel Bağlılık	3,780	***	0,618
Kariyer Gelişimi	---> İşten Ayrılma Niyeti	-0,431	0,667	-0,054
Kariyer Memnuniyeti	---> Örgütsel Bağlılık	-1,252	0,211	-0,149
Kariyer Memnuniyeti	---> İşten Ayrılma Niyeti	-1,249	0,211	-0,106
Örgütsel Bağlılık	---> İşten Ayrılma Niyeti	-0,827	0,408	-0,070

Şekil 4.8. ve Tablo 4.19.'da yer alan bulgular incelendiğinde kariyer bağlılığı ile kariyer gelişimi arasındaki katsayının 0,52 seviyesinde olduğu görülmektedir. Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerindeki etki düzeyinin orta büyüklükte ve pozitif yönlü olduğu söylenebilir. Ayrıca t değeri de $p < 0,01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (Kline, 2011: 162). Bu durumda “*Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

Analiz bulguları incelendiğinde kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu ve 0,22 seviyesinde gerçekleştiği söylenebilir. t değeri de $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda “*Kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmada öne sürülen yapısal modelde kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi 0,12 seviyesinde ve pozitif yönde gerçekleşmiştir. Ayrıca t değeri de $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$). Bu nedenlerle “*Kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur*” ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

Şekil 4.8.'deki modelde yer alan bulgulardan kariyer gelişimi ile kariyer memnuniyeti arasındaki katsayının 0,73 olduğu görülmektedir. Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkinin pozitif yönde ve yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. t değeri de $p < 0,01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda “*Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

İncelenen kariyer gelişimi ile örgütsel bağlılık arasındaki katsayının 0,62 seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. İki örtük değişken arasındaki etki düzeyinin orta büyüklükte ve pozitif yönlü olduğu söylenebilir. t değeri de $p < 0,01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda “*Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

Şekil 4.8'deki bulgular kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu ve bu etkinin -0,05 seviyesinde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Ancak Tablo 4.19.'daki t değeri $p > 0,05$ düzeyinde olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir etki söz konusu değildir. Bu nedenle “*Kariyer gelişiminin işten*

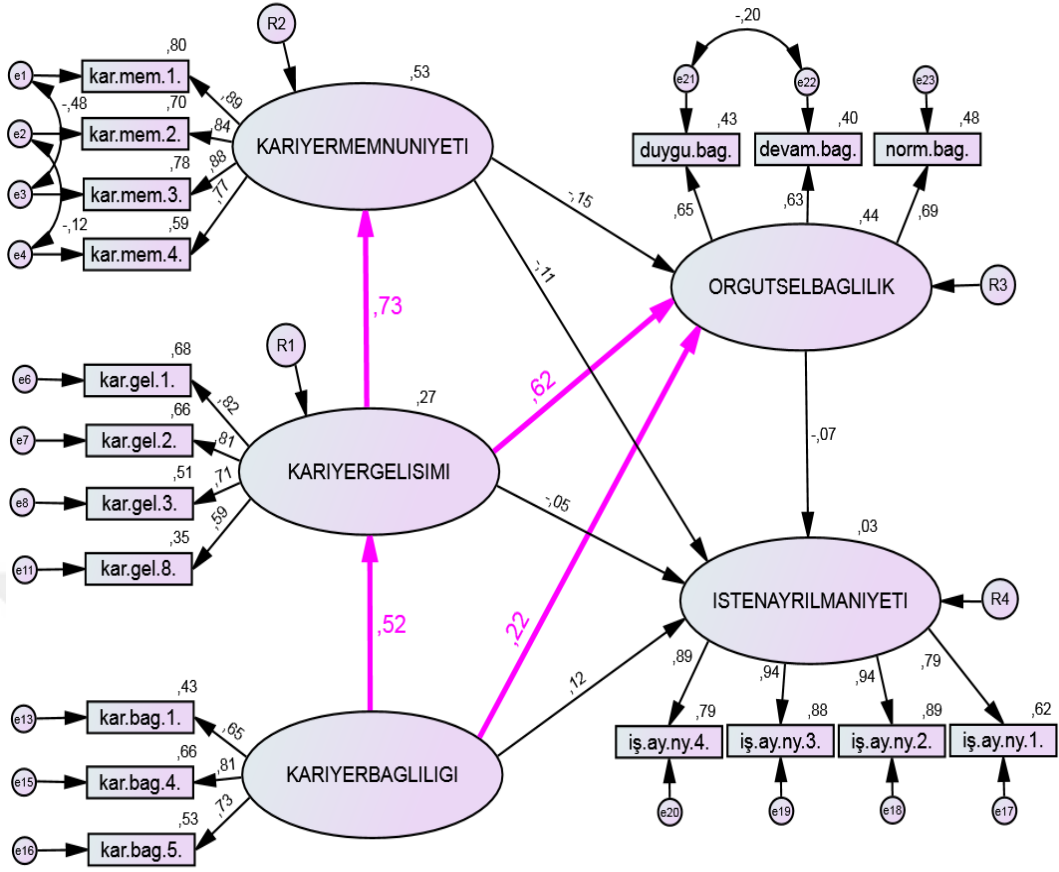
ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur” ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

Kariyer memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki yol incelendiğinde katsayının negatif yönlü ve -0,15 seviyesinde olduğu görülmektedir. Ayrıca t değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu nedenlerle *“Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur”* ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

Şekil 4.8.’deki analiz bulguları kariyer memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasındaki katsayının negatif yönlü olduğunu ve -0,11 seviyesinde gerçekleştiği göstermektedir. Ancak Tablo 4.19.’daki yer alan t değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu nedenle *“Kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur”* ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

Son olarak elde edilen bulgulardan örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki katsayının negatif yönlü olduğu ve 0,07 seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Ancak t değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmaması ($p>0,05$), örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle *“Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur”* ifadesini öne süren hipotez kabul edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi analiziyle araştırmada öne sürülen hipotezler test edilmiş ve örtük değişkenler arasında anlamlı doğrudan etkisi olanlar tespit edilmiş ve Şekil 4.9.’da renkli oklarla gösterilmiştir. Öne sürülen tüm hipotezlerin kabul/ret durumları ise bir sonraki bölümde yer alan Tablo 5.1.’de sunulmuştur.



Şekil 4.9. Örtük Değişkenler Arasındaki Anlamlı Etkiler

Analizlerde örtük değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı etkilerin varlığı da incelenmiş ve bulgular Tablo 4.20.'de gösterilmiştir. Örtük değişkenler arasındaki etkilerin araya bir değişken eklenmesinden etkilenip etmediği araştırılmıştır.

Tablo 4.20. Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etki

Araştırma Modelinde Tanımlanan İlişkiler		Standart Doğrudan Etki	Standart Dolaylı Etki	Standart Toplam Etki
Kariyer Bağlılığı	---> Kariyer Gelişimi	0,519*	---	0,519
Kariyer Bağlılığı	---> Örgütsel Bağlılık	0,220**	0,265	0,484
Kariyer Bağlılığı	---> İşten Ayrılma Niyeti	0,120	-0,102	0,018
Kariyer Gelişimi	---> Kariyer Memnuniyeti	0,725*	---	0,725
Kariyer Gelişimi	---> Örgütsel Bağlılık	0,618**	-0,108	0,510
Kariyer Gelişimi	---> İşten Ayrılma Niyeti	-0,054	-0,113	-0,167
Kariyer Memnuniyeti	---> Örgütsel Bağlılık	-0,149	---	-0,149
Kariyer Memnuniyeti	---> İşten Ayrılma Niyeti	-0,106	0,010	-0,096
Örgütsel Bağlılık	---> İşten Ayrılma Niyeti	-0,070	---	-0,070

* p<0,01; ** p<0,05

Tablo 4.20. incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı sadece dört etki görülmektedir. Bunlardan “kariyer bağlılığı-kariyer gelişimi” ile “kariyer gelişimi-kariyer memnuniyeti” değişkenleri arasında sadece doğrudan etki bulunmaktadır. “Kariyer bağlılığı-örgütsel bağlılık” ile “kariyer gelişimi-örgütsel bağlılık” değişkenleri arasında ise dolaylı etkiden söz etmek mümkündür. Ancak “kariyer gelişimi-örgütsel bağlılık” arasına eklenebilecek yeni bir değişkeninin etkisi negatif yönlü ve etkinin değerini azaltıcı yöndedir. Bu nedenle iki değişken arasına bir katkı sağlamadığı görülmektedir. “Kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık” arasına ise yeni bir değişkeninin eklenmesi katsayıyı pozitif yönde güçlendirici bir etki yapmaktadır. Hatta 0,265 düzeyinde gerçekleşen dolaylı etkinin “kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık” arasındaki 0,220 düzeyindeki doğrudan etkiden daha yüksek olduğu ve toplam etkiyi 0,484 düzeyine yükselttiği görülmektedir. Elde edilen bulgular “kariyer bağlılığı-örgütsel bağlılık” değişkenleri arasında eklenebilecek bir değişkeninin olumlu yönde bir etkisi olduğuna işaret etmektedir. Bu değişkenin kariyer gelişimi değişkeni olması muhtemeldir. Ancak bu tez çalışmasında aracı değişkenler incelenmediğinden dikkat çeken bu durumun incelenmesi gelecek çalışmalara bırakılmıştır.

Bütün yapılan analizlerden elde edilen bulgulara ilişkin yapılan değerlendirmeler ve literatürdeki çalışmalarla karşılaştırmalar beşinci bölümdeki değerlendirme, sonuç ve öneriler kısmında yer almaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmada uygulanan analizlerden elde edilen tüm bulguların bir özetine ve bulgulara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Ayrıca havacılıkta yer hizmetleri kuruluşları ve gelecekte yapılacak çalışmalar için de bazı öneriler sunulmuştur.

5.1. SONUÇ

İş dünyasının vazgeçilmez unsurlarından olan çalışanların, örgüte olan bağlılıklarının sürekliliğinin sağlanması örgütlerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle İKY birimleri örgüt içinde pozitif bir ortam oluşturarak nitelikli personeli elde tutmaya çalışırlar. Sundukları hizmetlerle çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmayı ve işten ayrılma niyetlerini azaltmayı hedeflerler. Bu hedeflere ulaşmak için de kariyer gelişim olanaklarını bir araç olarak kullanırlar. Kariyer gelişimi olanaklarından yararlanan çalışanlar da örgütten maddi ve manevi bir takım kazançlar elde ettikleri için örgütlerinde uzun dönemli olarak kalmayı düşünürler (Chew ve Chan, 2008; Derven, 2015). Hem örgütler hem de çalışanlar için olumlu sonuçları olduğu yapılan çeşitli çalışmalarda ortaya konulan kariyer gelişimi olanaklarının (Nouri ve Parker, 2013), Türkiye iş hayatındaki etkileri bu tez çalışmasının çıkış noktası olmuştur.

Araştırmanın amacı; örgütün sağladığı kariyer geliştirme hizmetlerinin, çalışanların kariyerlerine verdikleri önem ve kariyer hedeflerine ulaşmada hissettikleri memnuniyet düzeylerinin örgütlerine olan bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla araştırmanın değişkenleri “Kariyer gelişimi, kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti” olarak belirlenmiş ve bu değişkenlere ilişkin açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Literatürde bu değişkenlerle yapılan çalışmaların bulguları bir tabloda sunularak ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra literatüre dayalı olarak araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler öne sürülmüştür.

Hipotezlerin geçerliliğini araştırmak üzere oluşturulan veri toplama aracı, literatürde geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak

hazırlanmıştır. Literatür incelenirken havacılık sektöründe yapılacak saha araştırmalarına gereksinim olduğu görülmüş ve bu boşluğu doldurmaya katkıda bulunabilmek için araştırmanın uygulanacağı sektör olarak havacılık sektörü seçilmiştir.

A grubu Çalışma Ruhsatına sahip havacılıkta yer hizmeti kuruluşlarının, yer hizmetleri işini gerçekleştiren operasyonel personeli araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Ancak tüm çalışanlara ulaşmanın zaman, maliyet ve emek yönünden mümkün olmaması nedeniyle tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak ana kütleyi temsil eden bir örneklem birimi seçilmiştir. Üç kuruluşun birlikte faaliyet gösterdiği altı il arasından seçilen; İstanbul, Ankara, Muğla ve Adana uygulamanın gerçekleştirildiği iller olmuştur.

Araştırmaya katılmayı kabul eden ve anketi alan 600 çalışandan 317'si anketi doldurularak geri dönüş yapmıştır. Dağıtılan anketlerden geri dönüş oranı %52,83'tür. Bunlardan 10 tanesi yeterli bilgi içermediğinden geçersiz sayılmış, 307 tanesi geçerli olarak kabul edilmiştir. Örneklem büyüklüğünde olması istenen 370 rakamı %83 oranında sağlanmıştır. Anket geri dönüş oranı da %52,83 ile literatürde yer alan çalışmaların geri dönüş ortalamasına uygun gerçekleşmiştir.

Analiz yöntemi olarak tercih edilen yapısal eşitlik modellemesi için istenen asgari örneklem büyüklüğü 200 de sağlandığı için örneklem büyüklüğü yeterli olarak kabul edilmiştir. Daha sonra veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi yapılırken ölçeklerin "Cronbach Alfa" katsayıları incelenmiştir. Tüm ölçeklerin %70 ve üzerinde değere sahip olması sebebiyle ölçeklerin içsel olarak tutarlı olduğu ve araştırılan özelliklerin doğru olarak ölçüldüğü değerlendirilmiştir.

KFA'da faktör yükleri açısından incelenen değişkenlerden bazıları içsel tutarlılığı azalttığı için analiz dışı bırakılmıştır. Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucunda tüm ölçeklerin Cronbach alfa katsayılarının yine %70 ve üzerinde değere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca KFA sonuçları literatüre uygun olarak; kariyer gelişimi, kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin tek boyuttan, örgütsel bağlılık ölçeğinin ise üç boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Ölçeklerin toplam açıklanan varyanslarının da %52-%78 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara istinaden, ölçeklerde yer alan maddelerin ölçüm modelini açıklayabilme oranları yeterli kabul edilerek doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir.

DFA ile oluşturulan ölçüm modellerinin bu araştırmada toplanan verilerle uyumlu olup olmadığı incelenmiştir. Tahmin yöntemi olarak çoklu normalite varsayımındaki sorunlardan etkilenmeyen ADF tercih edilmiştir. Uyum indeksleri olarak “ χ , χ^2/df , GFI, AGFI, NFI, CFI, RMSEA, SRMR” indeksleri kullanılmış ve her bir ölçüm modeli için model-veri uyumu incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kurulan tüm ölçüm modelleriyle toplanan verilerin “iyi” veya “kabul edilebilir” düzeyde uyumlu olduğunu ortaya koymuştur. DFA’da ölçeklerin toplam açıklanan varyansları (%51-%73), KFA’da elde edilen varyanslara (%52-%78) benzerlik göstermiştir. Yapılan iki faktör analizinden de birbirleriyle tutarlı sonuçlar elde edilmesi, araştırmanın ölçeklerinin istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymuştur.

Son olarak gözlemlenen ve gözlemlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan etkileri belirlemeyi ve kurulan araştırma modelini değerlendirmeyi sağlayan yapısal eşitlik modellemesi analizine geçilmiştir. YEM analizinde öncelikle yapısal model-veri uyumu incelenmiştir. Bulgular “kabul edilebilir” düzeyde uyuma işaret etmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki etkilerin incelenmesi ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesinde, oluşturulan bu yapısal modelden yararlanılmıştır.

YEM analizi ile bu araştırmada esas alınan örneklem biriminden elde edilen veriler kullanılarak elde edilen bulgulara dayalı olarak öne sürülen hipotezlerin kabul/ret durumları ve araştırma bulgularının özeti Tablo 5.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. YEM Analizine İlişkin Araştırma Bulguları

	Hipotez	Sonuç	Açıklama
Hipotez 1	H ₀ : Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Ret H ₁ Kabul	Kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif yönde ve orta seviyede bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Hipotez 2	H ₀ : Kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Ret H ₁ Kabul	Kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve düşük seviyede bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Hipotez 3	H ₀ : Kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Kariyer bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Kabul H ₁ Ret	Kariyer bağlılığının işten ayrılma niyetini azaltma yönünde doğrudan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.
Hipotez 4	H ₀ : Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Ret H ₁ Kabul	Kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Hipotez 5	H ₀ : Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Ret H ₁ Kabul	Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve orta büyüklükte bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Hipotez 6	H ₀ : Kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Kabul H ₁ Ret	Kariyer gelişimi olanaklarının işten ayrılma niyetini azaltma yönünde doğrudan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.
Hipotez 7	H ₀ : Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Kariyer memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Kabul H ₁ Ret	Kariyerden memnuniyet düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.
Hipotez 8	H ₀ : Kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Kariyer memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Kabul H ₁ Ret	Kariyerden memnuniyet düzeyinin işten ayrılma niyetini azaltma yönünde doğrudan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.
Hipotez 9	H ₀ : Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi yoktur. H ₁ : Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	H ₀ Kabul H ₁ Ret	Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltma yönünde doğrudan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Tablo 5.1.'de araştırmada öne sürölen hipotezlerin YEM analizi sonuçları ve hipotezlere ilişkin kısa açıklamalar yer almaktadır. Bu sonuçlara ilişkin değerlendirmeler ile yer hizmetleri kuruluşları ve gelecek çalışmalar için öneriler sonraki bölümlerde ele alınmıştır.

5.2. BULGULARIN DEğERLENDİRİLMESİ VE HAVACILIKTA YER HİZMETLERİ KURULUşLARI İÇİN ÖNERİLER

Yapılan bütün analizlerin (KFA, DFA ve YEM) sonucunda, bu tez çalışmasında ortaya konulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli modeller olduğu görölmüştür. Ayrıca araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin, yapı geçerlilikleri de sağlanmış ve ölçmek istenilen unsurları doğru olarak ölçme yeterliliklerine sahip oldukları ortaya konulmuştur. Daha sonra kavramsal model bir bütün olarak ele alınarak test edilmiştir.

Analiz sonucunda; “kariyer bağlılığı ile kariyer gelişimi”, “kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık”, “kariyer gelişimi ile kariyer memnuniyeti” ve “kariyer gelişimi ile örgütsel bağlılık” değişkenleri arasında pozitif yönde etki olduğu görölmüştür. “kariyer bağlılığı ile işten ayrılma niyeti”, “kariyer gelişimi ile işten ayrılma niyeti”, “kariyer memnuniyeti ile örgütsel bağlılık”, “kariyer memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti”, “örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti” değişkenleri arasında ise anlamlı etki görölmemiştir.

Kariyer Bağlılığının Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi: Morrow’a (1993) göre kariyer bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kariyer gelişimi için daha büyük istek duymakta ve bu yolda daha çok çaba göstermektedirler. Bedeian vd. (1991) de kariyer bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütteki kariyerde yükselme olanaklarının yetersizliği durumunda işten ayrılmayı düşündüklerini belirtir. Literatürde yer alan çalışmalar kariyer gelişimi olanakları ile kariyer bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişkileri ortaya koymaktadır (Orpen, 1994; Haiyan, 2010). Bu çalışmalardan esinlenerek “Hipotez 1” geliştirilmiştir. Yapılan analizlerin bulguları literatürde yer alan çalışmaları destekler yönde olmuş, kariyer bağlılığının kariyer gelişimi üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı doğrudan etkisi tespit edilmiştir. Bu nedenle kariyerlerine bağlı olan çalışanları

motive etmede kariyer gelişimi olanaklarından yararlanılmasının etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde %78,5'inin önlisans (%36,2) ve lisans (%42,3) mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesinin genel olarak yüksek olması, çalışanların kariyerlerini geliştirme yönünde çaba gösterdiklerini akla getirmektedir. Bu nedenle yer hizmetleri kuruluşlarında çalışanların kariyer gelişimlerinin desteklenmesinde bu çalışmada detaylı olarak sunulan kariyer gelişimi araçlarından yararlanılmasının (kariyer planlamalarının yapılması, gelişme yönünde eğitimlere katılımlarının sağlanması, yükselme olanaklarının sunulması vb.) faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Kariyer Bağlılığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Literatürde kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Blau, 1985; Aryee ve Tan, 1992; Chang, 1999; Goulet ve Singh, 2002). Bu çalışmalardan yola çıkılarak “Hipotez 2” geliştirilmiştir. Yapılan analizlerin bulguları literatürde yer alan çalışmaları destekler yönde olmuş, kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı doğrudan bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Chang (1999) çalışmasında kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada da değişkenler arasındaki etki düşük seviyede (0,22) gerçekleşmiştir.

Mathieu ve Zajac (1990), eğitim seviyesi yüksek çalışanların yüksek beklentileri nedeniyle alternatif iş olanaklarına daha kolay geçebildiklerini bu nedenle, düşük seviyede örgütsel bağlılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bu araştırmaya katılanların %78,5'inin eğitim seviyesinin lisans-önlisans düzeyinde olması nedeniyle kariyer olanakları daha iyi bir alternatif bulduklarında örgütten ayrılmalarının ihtimal dahilinde olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle yer hizmetleri kuruluşlarının sundukları kariyer gelişimi olanaklarını çeşitlendirerek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaya çalışmasının yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

Kariyer Bağlılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bu araştırmada, literatürdeki kariyer bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü (Bedeian vd., 1991; Aryee ve Tan, 1992; Goulet ve Singh, 2002), güçlü (Chang, 1999) bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalardan yola çıkılarak “Hipotez 3” geliştirilmiştir. Yapılan analizlerden kariyer bağlılığının işten ayrılma niyetini azaltma yönünde etkisi olduğuna

dair bir bulgu elde edilememiştir. Dolayısıyla bu araştırmaya katılan, havacılıkta yer hizmetleri çalışanları için kariyerlerine olan bağlılıklarındaki artışın tek başına işten ayrılma niyetlerine ilişkin düşüncelerini azaltıcı yönde bir etkisi olmadığı yorumu yapılmıştır.

Kariyer Gelişiminin Kariyer Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütlerin sağladığı kariyer gelişimi olanaklarının çalışanların kariyerlerinden olan memnuniyet düzeyleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalardan (Greenhaus vd., 1990; Barnett ve Bradley, 2007) yola çıkılarak “Hipotez 4” geliştirilmiştir. Yapılan YEM analizi sonucunda literatürdeki çalışmaları destekler yönde bulgular elde edilmiştir. Kariyer gelişimi değişkeninin kariyer memnuniyeti değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Etki seviyesinin yüksek olması (0,73) çalışanların örgütün sağladığı kariyer gelişimi olanaklarına önem verdiğine ve kariyerlerinde gelişim göstermelerinin memnuniyetle sonuçlandığına işaret etmektedir. Havacılıkta yer hizmetleri kuruluşlarının sunduğu kariyer gelişimi olanaklarındaki “1 birimlik” artış çalışanların kariyerlerinden olan memnuniyetlerinde “0,73”lük bir artışla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla havacılıkta yer hizmetleri kuruluşlarının sunduğu kariyer gelişimi olanaklarının (kariyer planlama, yetenek geliştirme eğitimleri, iş rotasyonu, mentorluk, performans değerlendirme, sürekli olarak eğitime devam etme), çalışanların kariyerlerinden memnun olmasına katkı sağladığı yorumu yapılmıştır. Bu nedenle yer hizmetleri kuruluşlarının çalışanlarına sunduğu kariyer gelişimi olanaklarını çeşitlendirmesinin çalışanların örgütlerine duyduğu bağlılık hislerinin güçlendirilmesinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Kariyer Gelişiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Örgütlerin sağladığı kariyer gelişimi olanakları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalardan (Sturges vd., 2002; Weng, 2010; Nouri ve Parker, 2013) yola çıkılarak “Hipotez 5” geliştirilmiştir. YEM analizinden elde edilen bulgular literatürdeki çalışmaları destekler yönde olmuş ve kariyer gelişimi değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Etki seviyesi orta düzeyde (0,62) gerçekleşmiştir. Havacılıkta yer hizmetleri kuruluşlarının sunduğu kariyer gelişimi olanaklarında yapılacak “1 birimlik” artış

çalışanların örgüte olan bağlılıklarında “0,62”lik bir artış sağlamaktadır. Bu sonuca istinaden, havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarının kariyer gelişimleri yönünde örgütlerinin sunduğu olanakların (bireysel-örgütsel kariyer planlama ve yönetme faaliyetleri, mesleki ve kariyer gelişimine yönelik eğitimler, koçluk, performans değerlendirme sistemi temeline dayanan kariyerde yükselme olanakları vb.) örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığı yorumu yapılmıştır. Bu durumda havacılıkta yer hizmetleri kuruluşlarının kariyer gelişimi olanaklarının çeşitliliğini arttırmasının, bireysel özelliklere uygun gelişim programları yapmasının, kariyer gelişimi sistemini adil bir şekilde uygulamasının çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmaya katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Kariyer Gelişiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütler tarafından sunulan kariyer gelişimi olanaklarının işten ayrılma niyetiyle olan negatif yönlü ilişkisinden (Nouri ve Parker, 2013) yola çıkılarak “Hipotez 6” geliştirilmiştir. Yapılan analizlerin bulguları kariyer gelişiminin işten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde çok düşük seviyede ve negatif yönde (-0,054) etkisi olduğuna işaret etmiştir. Ancak bu etki istatistiksel olarak anlam ifade etmemekte ($p>0,05$) ve literatürdeki çalışmaları destekler yönde bir sonuç göstermemektedir. Bu durumda havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarından oluşan örneklem birimi için örgütlerin sunduğu kariyer gelişimi olanaklarının çalışanların işten ayrılma niyetini azaltma yönünde anlamlı doğrudan bir etkisi olmadığı değerlendirilmiştir.

Kariyer gelişimi örgütsel bağlılığı artırma yönünde etki ederken işten ayrılma niyetini azaltma yönünde bir etki göstermemektedir. Bu nedenle çalışanların kariyer dışındaki bir takım nedenlerden dolayı işten ayrılmayı düşünüyor olabilecekleri yorumu yapılmıştır. Udechukwu (2006) işten ayrılma nedenlerinin gelir düzeyi, örgüt iklimi, örgüt içi formal-informal iletişim, performans değerlendirme kriterleri, işten kaynaklı stres, üstlerin davranışları, örgüt içinde çalışanlara adil davranılmaması gibi çeşitli bir takım unsurlar olabileceğini ifade etmektedir. Havacılıkta yer hizmetleri çalışanları için bu unsurların neler olabileceğinin belirlenmesi ve bu unsurların ortadan kaldırılması veya düzeltilmesiyle çalışanların işten ayrılma düşüncesinin azaltılabileceği değerlendirilmektedir.

Kariyer Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Literatürde yer alan çalışmalarda kariyer memnuniyetinin örgütte kalma isteği üzerinde önemli bir

etkisi olduğu ifade edilmiş ve kariyer memnuniyetiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Carson vd., 1996; Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009). Bu çalışmalardan yola çıkılarak “Hipotez 7” geliştirilmiştir. Yapılan YEM analizinin bulguları kariyer memnuniyeti değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde çok düşük seviyede (-0,149) ve negatif yönlü bir etkiye işaret etmiştir. Ancak bu etki istatistiksel olarak bir anlam ifade etmemekte ($p>0,05$) ve literatürdeki çalışmaları destekler yönde bir sonuç göstermemektedir. Dolayısıyla seçilen örneklem birimindeki yer hizmetleri personelinin kariyerlerinden olan memnuniyet düzeylerinin örgütlerine olan bağlılıklarını artırma yönünde anlamlı doğrudan bir etkisi olmadığı yorumu yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularından çalışanlara kariyer gelişimi olanaklarının sunulmasının kariyer memnuniyeti ve örgüte olan bağlılığı artırma yönünde katkı sağladığı görülmektedir. Bu nedenle havacılıkta yer hizmetleri kuruluşlarının çalışanların kariyerlerinden olan memnuniyetlerinin örgüte olan bağlılıklarını artırma yönünde etki edebilmesi için kariyer gelişimi araçlarından yararlanması gerektiği düşünülmektedir. Bu sayede çalışanların kariyerlerinden olan memnuniyetlerini ve bu olanakları sunan örgütlerine olan bağlılıklarının artırılabilceği düşünülmektedir.

Kariyer Memnuniyetinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:

Kariyerlerinden memnun olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olacağını öne süren ve kariyer memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalardan (Gattiker ve Larwood, 1989; Nauta vd., 2009) yola çıkılarak “Hipotez 8” geliştirilmiştir. YEM analizinin bulguları kariyer gelişimi değişkeninin işten ayrılma değişkeni üzerinde çok düşük seviyede ve negatif yönlü (-0,106) bir etkiye işaret etmiştir. Ancak bu etki istatistiksel olarak bir anlam ifade etmemekte ($p>0,05$) ve literatürdeki çalışmaları destekler yönde bir sonuç göstermemektedir.

Bu tez çalışmasında seçilen örneklem biriminde yer alan havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarının, kariyerlerinden memnuniyet düzeylerinin, işten ayrılmaya ilişkin düşüncelerini azaltma yönünde anlamlı doğrudan bir etkisi olmadığı yorumu yapılmıştır. Kariyerinden memnun olan çalışanların işten ayrılma düşüncesine sahip olması kariyer konusu dışındaki bir takım unsurların çalışanları işten ayrılma düşüncesine ittiğini akla getirmektedir. Bu nedenle havacılıkta yer hizmetleri

kuruluşlarının, çalışanlarda bu olumsuz düşünceye neden olan unsurları tespit etmesinin ve ortadan kaldırmaya çalışmasının işten ayrılmaya ilişkin düşünceleri azaltmaya katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ve müşteri memnuniyeti, performansın artması gibi olumlu etkilerinin yanı sıra işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde bir etkisi vardır (Yousef, 2003: 1067; West, 2006: 9; Adzeh, 2013: 67; Balfour ve Wechsler, 1996). Literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Arnold ve Feldman, 1982; Mathieu ve Zajac, 1990; Lee ve Bruvold, 2003; Joo ve Park, 2010). Bu çalışmalardan yola çıkılarak “Hipotez 9” geliştirilmiştir. YEM analizi sonuçları örgütsel bağlılık değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkeni üzerinde negatif yönlü (-0,070) bir etkisi olduğuna işaret etmekle birlikte bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ($p>0,05$) ve literatürdeki çalışmaları desteklemediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.3.’de yer alan araştırmaya katılanların işten ayrılma niyeti ölçeğindeki ifadelere katılım seviyeleri incelendiğinde tüm ifadelere orta düzeyde katılım görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu işten ayrılmaya ilişkin düşüncelere sahip olduğu değerlendirilmektedir. Vandenberg ve Nelson (1999) bir çalışanın yüksek seviyede işten ayrılma niyeti olmasına rağmen harekete geçememesini, işi bıraktığında gidebileceği alternatif iş olanaklarının olmadığına inanması ile açıklamaktadır. Bu durumun havacılıkta yer hizmetleri çalışanları için de geçerli olduğu düşünülmektedir. Çünkü Türkiye’de yer hizmetleri alanında faaliyet gösteren A Grubu Çalışma Ruhsatı’na sahip sadece üç kuruluş vardır. Çalışanlar fazla alternatif olmadığı için aynı örgütte çalışmaya devam ediyor olabilirler. Bu durumu daha net ortaya koyabilmek için DFA’da örgütsel bağlılığa ilişkin bulgular da incelenmiştir.

DFA bulguları örgütsel bağlılık örtük değişkeni ile normatif bağlılık örtük değişkeni arasındaki ilişkinin 0,76, duygusal bağlılık ile 0,57, devam bağlılık ile 0,56 düzeyinde olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu araştırmaya katılanlar daha çok normatif bağlılık nedeniyle örgütlerine bağlılık duyduklarına işaret etmektedir.

Normatif bağlılık, Meyer ve Allen’a (1991, 1993) göre çalıştığı örgütte kalma zorunluluğu hissetmektir. Bunun nedeni de işverene sadık kalmanın doğruluğu yönünde ailenin veya sosyal çevresinin etkisiyle gelişen sosyal kazanımlar ya da işveren

tarafından çalışanlara sağlanan olanaklara ve yapılan harcamalara karşılık verme isteğidir. Bu tez çalışmasında incelenen havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarına sunulan kariyer gelişimi olanaklarının kariyer memnuniyetini artırma yönünde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlayan örgüte karşı hissettikleri zorunluluk nedeniyle örgütlerinde kaldıkları, bir yandan da işten ayrılmaya ilişkin düşüncelerine de devam ettikleri değerlendirilmiştir.

Genel Değerlendirme: YEM analizinden elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarından seçilen örneklem birimi için kariyer gelişimi olanaklarının sunulmasının, çalışanların kariyerlerinden olan memnuniyetlerini ve örgütlerine olan bağlılıklarını artırma yönünde etki ettiği, işten ayrılma düşüncesini ise azaltma yönünde bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Çalışanların kariyerlerine olan bağlılık düzeylerinin örgütlerine olan bağlılığı arttırmaya katkı sağladığı ancak işten ayrılma niyetini azaltma yönünde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların kariyerlerinden memnuniyet düzeylerinin ise tek başına örgütsel bağlılığı artırma veya işten ayrılma niyetini azaltma yönünde bir etkisi olmadığı dikkat çekmektedir. İşten ayrılma niyetinin azaltılmasında örgütsel bağlılığın da anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Daha çok normatif olarak örgütlerine bağlılık gösteren çalışanların bir yandan da işten ayrılmayı düşündükleri tespit edilmiştir.

Özetle, kariyer gelişimi ve kariyer bağlılığı değişkenlerinin örgütsel bağlılığı artırma yönünde etki yaptıkları, ancak bu çalışmada ele alınan değişkenlerden hiçbirisinin işten ayrılma niyetini azaltma yönünde anlamlı bir etki yapmadığı ifade edilebilir. Bu durum havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarının bu çalışmada ele alınan kariyere ilişkin unsurlar dışındaki nedenlerden dolayı işten ayrılmayı düşündüklerini akla getirmektedir. Daha detaylı bir değerlendirme yapabilmek için katılımcıların demografik verileri incelenmiştir.

Katılımcıların %86'sını (264 kişi), doğum tarihleri 1980-1999 aralığında yer alan ve Y kuşak olarak isimlendirilen grup oluşturmaktadır. Bu grubun özellikleri arasında hızlı yükselme ve yüksek ücret beklentisi, çalışma hayatı boyunca sıklıkla iş değiştireceğine ilişkin düşüncelere sahip olması yer almaktadır (Bayramoğlu, 2018: 18-19). Bu çalışmada incelenen çalışanlarda işten ayrılma niyetinin olması bu kuşağın özelliklerinden kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra

araştırmaya katılanların %80'lik kısmın en alt kademelerde çalışanlar (katılımcıların %16,3'ünün işçi, %63,8'inin memur) olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %74'ünün 3000 TL ve altında (%20,8'i 1.500 TL ve altı, %53.1'i 1.501 TL-3000 TL arası) aylık ücret aldığı, yani genel olarak gelir seviyelerinin düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bu durumda ücretlerde yapılabilecek iyileştirmelerin ve örgütte boş olan pozisyonların mevcut çalışanlarla karşılanması gibi uygulamalarla çalışanların kariyer basamaklarında ilerlemesinin sağlanmasının işten ayrılma niyetinin azaltılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

5.3. GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu tez çalışması, örgütler tarafından sunulan kariyer gelişimi olanaklarına, çalışanların verdiği önemi anlamayı sağlamakta ve bu olanakların örgüte olan bağlılığı arttırmadaki etkisini ortaya koymaktadır. Literatürde bu tez çalışmasında ele alınan değişkenlerin hepsini birlikte ele alan bir çalışma yapılmamış olması, elde edilen bulguların gelecekteki çalışmalara yol gösterme açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan analizlerden elde edilen bulgular yeni soruları ve değişkenler arasındaki ilişkileri farklı açılardan incelemeyi akla getirmiştir. Analizler sırasında dikkat çeken bu unsurlar, gelecekte yapılabilecek araştırmalara bir fikir vermesi için öneriler şeklinde bu bölümde sunulmuştur.

1. YEM analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki doğrudan etki (0,220), dolaylı etki (0,265) ve toplam etki (0,484) değerleri dikkat çeken bir unsur olmuştur. Kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasındaki dolaylı etki, doğrudan etkiden daha yüksek ve toplam etkiyi güçlendirici yönde bir etki yapmaktadır. Bu değerler, değişkenler arasına eklenebilecek bir aracı değişkenin etki seviyesini arttırıcı yönde bir katkı sağlayabileceğine işaret etmektedir. Bu çalışmada değişkenler arasında aracılık etkileri incelenmediği için ortaya çıkan bu durum gelecek araştırmalara bırakılmıştır. Yapılacak çalışmalarda kariyer gelişimi değişkeninin, kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi güçlendirme yönünde bir etki yapma durumu araştırılabilir.

2. Analiz bulguları kariyer bağlılıklarındaki artışın işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı yönde doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir. Ancak değişkenler

arasındaki dolaylı etki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte negatif yönlü bir etkinin varlığı görülmektedir. Bu durumun kariyer gelişimi değişkeninden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Aracılık etkisi bu çalışmanın kapsamında ele alınmadığından, gelecek çalışmalarda kariyer bağlılığı yüksek olan çalışanlarını kariyer gelişimi olanakları ile destekleyen örgütlerde çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılıp azaltılamayacağı araştırılabilir. Bu amaçla kariyer gelişimi değişkeni bir aracı değişken olarak kariyer bağlılığı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasına yerleştirilerek değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne ve seviyesine olası etkileri incelenebilir.

3. Bu çalışmada kariyer gelişimi olanakları bir bütün olarak değerlendirmeye alınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda kariyer gelişimi olanaklarının her birinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alınarak, hangi unsurun memnuniyet üzerinde daha fazla etkisi olduğu araştırılabilir. Kariyer olanaklarından hangilerinin memnuniyete daha fazla etkisi olduğuna dair ilişkilerin açıkça ortaya konulması sayesinde örgütlerin kariyer gelişimi programlarını elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirebileceği düşünülmektedir.

4. Bu araştırmada örgütsel bağlılık değişkeni bir bütün olarak ele alınmıştır. Gelecek çalışmalarda örgütsel bağlılığın alt boyutları ile kariyer gelişimi olanakları arasındaki ilişkiler daha detaylı incelenerek hangi gelişim olanağının hangi alt boyuta daha fazla etkisi olduğu tespit edilebilir ve çalışanlarda olması istenen örgütsel bağlılık alt boyutunun geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

5. Kariyer gelişimi ile işten ayrılma niyeti değişkenler arasındaki dolaylı etkiler incelendiğinde negatif yönlü ve doğrudan etkiye göre nispeten daha yüksek bir değerde (-0,113) dolaylı etki olduğu görülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda hangi değişkenin bu etkiyi yaptığı araştırılarak kariyer gelişimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlam kazanmasını sağlamada bu aracı değişkenden yararlanılabilir. Ayrıca kariyer gelişimi olanaklarından her birinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenerek çalışanlardaki bu olumsuz düşüncenin ortadan kaldırılmasını sağlamada yararlanılabilecek en etkili unsur tespit edilebilir.

6. Bu tez çalışmasında kariyer memnuniyeti ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında anlamlı doğrudan bir etki tespit edilememiştir. Gelecekteki çalışmalarda bu konu daha detaylı olarak ele alınarak değişkenler arasındaki etkileri

anlamalı hale getirebilecek aracı değişkenler araştırılabilir. Havacılıkta yer hizmetleri çalışanları için kariyer memnuniyetine katkı sağlayan unsurların doğru tespit edilmesi nitelikli çalışanların örgüte kazandırılmasına, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılmasına ve işten ayrılmaların önlenmesine katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

7. Mobley vd. (1979) ile Cho ve Lewis'de (2012) işten ayrılma niyetinin çalışanların işi bırakma davranışını önceden tespit etmede en iyi gösterge olduğunu öne sürmektedir. Bu niyetin önceden tahmin edilebilmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırma yönünde çalışmalar yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Bu tez çalışmasında havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarının işten ayrılma niyetine ilişkin elde edilen analiz bulguları dikkat çekmektedir. Bu olumsuz düşüncüyü azaltma yönünde literatürde etkili olduğu öne sürülen kariyer bağlılığı, kariyer gelişimi, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bu çalışmada incelenen örneklem biriminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı doğrudan bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Bu durumda havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarının işten ayrılmaya ilişkin düşüncelerinin kaynağında bu çalışmada ele alınan unsurlar dışında araştırmaya katılanlar tarafından da ifade edilen; ücret, yükselme olanaklarından eşit şartlarda yararlanamama, yöneticilerden/iletişimden kaynaklanan sorunlar, çalışma saatlerinin/iş yüklerinin adil olmaması, iş kaynaklı stres gibi unsurların etkili olabileceği düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda bu konu detaylı olarak araştırılarak çalışanlarla birebir görüşme veya anketler yardımıyla bilgi toplamak suretiyle yer hizmetleri çalışanlarının işten ayrılma düşüncelerini azaltmayı sağlayacak unsurlar tespit edilebilir.

5.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada toplanan verilerin dört ilden elde edilmiş olması, verilerin havacılık sektörünün en yoğun olduğu yaz döneminde toplanmış olması, bu nedenle uygulamanın belli sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmiş olması araştırmanın kısıtları olarak değerlendirilmektedir. Araştırmadan elde edilen bulguların Türkiye'deki tüm havacılıkta yer hizmetleri çalışanlarına genellenebilmesi için anketlerin daha fazla sayıda katılımcıyla yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abbasi, Sami M. Kenneth W. Hollman. 2000, "Turnover: The Real Bottom Line", **Public Personnel Management**, V. 29, I. 3, pp. 333-342.

Abele, Andrea. Daniel Spurk. 2009, "How Do Objective and Scareer Success Interrelate Over Time?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, V. 82, pp. 803–824.

Adzeh, Komlan J. 2013, **Assessing the Influence of Organizational Commitment on Employee Perceptions of Superior Customer Value Creation**, Capella University, A Doctoral Dissertation.

Ajzen, Icek. Martin Fishbein. 1977, "Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research", **Psychological Bulletin**, V. 84, pp. 888-918.

Allen, Natalie. John P. Meyer. 1990, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, V. 63, I. 1, pp. 1-18.

Allen, Tammy D. Mark L. Poteet. Lillian T Eby. Elizabeth Lentz. Lizzette Lima. "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, V. 89, I. 1, pp. 127-136.

Anderson, S. D. 1973, "Planning for Career Growth", **Personnel Journal**, V. 52, pp. 357-362.

Anderson, James C. David W. Gerbing. 1988, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach" **Psychological Bulletin**, V. 103, I. 3, 411-423.

Appelbaum, Steven H. Heather Ayre. Barbara T. Shapiro. 2002, "Career Management in Information Technology: A Case Study". **Career Development International**, V. 7, I. 3, pp. 142-158.

Arrindell, Willem A. Jan Van der Ende. 1985, "An Empirical Test of the Utility of the Observations-To-Variables Ratio In Factor and Components Analysis", **Applied Psychological Measurement**, V. 9, pp. 165-178.

Armstrong-Stassen, Marjorie. Nancy D. Ursel. 2009, "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, V. 82, I. 1, pp. 201–220.

Arnold, Hugh. Daniel C. Feldman. 1982, "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", **Journal of Applied Psychology**, V. 67, I. 3, pp. 350-360.

Arnold, John. 2001, "Careers and Career Management", **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology**, Edited by Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 115-131.

Arthur, Jeffrey B. 1994, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance", **Academy of Management Journal**, V. 37, pp. 670-687.

Arthur, Michael. Svetlana N. Khapova. Celeste P.M.Wilderom. 2005, "Career Success in A Boundaryless Career World", **Journal of Organizational Behavior**, V. 26, pp. 177–202.

Aryee, Samuel. Kevin Tan. 1992, "Antecedents and Outcomes of Career Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, V. 40, pp. 288-305.

Aytaç, Serpil. 2005, **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişim ve Sorunları**, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Balfour, Danny L. Barton Wechsler. 1996, "Organisational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organisations", **Public Productivity and Management Review**, V. 19, I. 3, pp. 256–277.

Barber, L. S. Hayday. S. Bevan. 1999, "From People to Profits: The HR Link in the Service–Profit Chain", **Institute for Employment Studies**, Report No: 355, Brighton, England.

Barnett, Belinda Renee. Lisa Bradley. 2007, "The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction", **Career Development International**, V. 12, I. 7, pp. 617-636.

Barrett, Paul. 2007, "Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit", **Personality and Individual Differences**, V. 42, pp. 815-824.

Bartlett, M. S. 1954, "A Note on The Multiplying Factors for Various Chi Square Approximations", **Journal of Royal Statistical Society**, V. 16 (Series B), pp. 296-298.

Bartlett, Kenneth R. 2001, "The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field", **Human Resource Development Quarterly**, V. 12, I. 4, pp. 335–352.

Baruch, Yehuda. E.Rosenstein. 1992, "Career Planning and Managing In High Tech Organizations", **International Journal of Human Resource Management**, V. 3 I. 3, pp. 477-496.

Baruch, Yehuda. 1996, "Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities in Use in High-Tech Organizations", **Career Development International**, V. 1, I. 1, pp. 40-49.

Baruch, Yehuda. Maury Peiperl. 2000, "Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications", **Human Resource Management**, V. 39, I. 4, pp. 347-366.

Baruch, Yehuda. 2003, "Career Systems in Transition: A Normative Model for Organizational Career Practices", **Personnel Review**, V. 32, I. 2, pp.231-251.

Baruch, Yehuda. 2004, "Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives", **Career Development International**, V. 9, I. 1, pp. 58-73.

Baruch, Yehuda. 2006, "Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints", **Human Resource Management Review**, V. 16, pp. 125-138.

Baruch, Yehuda. Pawan S. Budhwar. 2006, "A Comparative Study of Career Practices For Management Staff in Britain and India. **International Business Review**, V. 15, pp. 84-101.

Baruch, Yehuda. Brooks C. Holtom. 2008, "Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research", **Human Relations**, V. 61, I. 8, pp. 1139-1160.

Bateman, Thomas. Stephen Strasser. 1984, "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, V. 27, I. 1, pp. 95-112.

Baykul, Yaşar. Cem Oktay Güzeller. 2014. **Sosyal Bilimler İçin İstatistik**, 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Bayram, Cahit. 2010, **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Bayram, Nuran. 2010, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, AMOS Uygulamaları**, İstanbul: Ezgi Kitapevi.

Bayramoğlu, Gökben. 2018, “X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması”, **Ege Akademik Bakış**, C. 18, S. 1, ss. 15-30.

Becker, Howard S. 1960, “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, V. 66, pp. 32-40.

Bedeian, Arthur. Edward R. Kemery. Allayne Pizzolatto. 1991, “Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behavior”, **Journal of Vocational Behavior**, V: 39, pp. 331-343.

Benkhoff, Birgit. 1997, “Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance”, **Human Relations**, V. 50, pp. 701-726.

Bentler, Peter M., Chih-Ping Chou, 1987, “Practical Issues in Structural Equation Modeling”, **Sociological Methods and Research**, V. 16, pp. 78-117.

Bhattacharyya, Dipak Kumar. 2006, **Human Resource Planning**, New Delhi: Excel Books.

Bhattacharjee Anol. 2012, **Social Science Research: Principles, Methods, and Practices**, Textbooks Collection, Book 3, Kaynak: http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3 (Erişim tarihi: 29.11.2016).

Blau, Gary. 1985, “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, **Journal of Occupational Psychology**, V. 58, pp. 277-288.

Blau, Gary. 1989, “Testing the Generalizability of a Career Commitment Measure and Its Impact on Employee Turnover”, **Journal of Vocational Behavior**, V. 35, pp. 88-103.

Blau, Gary. Kimberly Boal. 1989, “Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover”, **Journal of Management**, V. 15, pp. 115-127.

Bollen, Kenneth A. (1989), **Structural Equations With Latent Variables**, New York: John Wiley and Sons Inc.

Boselie, Paul. 2013, "Human Resource Management and Performance", **Managing Human Resources**, Edited by Stephen Bach and Martin R. Edwards, 5th edition, England: Wiley Publication, pp. 18-36.

Boselie, Paul. Graham Dietz. Corine Boon. 2005, "Commonalities and Contradictions in HRM and performance Research" **Human Resource Management Journal**, V. 15, I. 3, pp. 67-94.

Bowen, Donald D. Douglas T. Hall. 1977, "Career Planning for Employee Development: A Primer for Managers", **California Management Review**, V. 20, I. 2, ss. 23-35.

Bryant, Fred B. Paul Yarnold. 1995, "Principal-Components Analysis and Exploratory and Confirmatory Factor Analysis", **Reading and Understanding Multivariate Statistics**, Edited by L. G. Grimm and P. R. Yarnold, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 99-136.

Buchanan, Bruce. 1974, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, V. 19, pp. 533-546.

Buck, Jeffrey. John L. Watson. 2002, "Retaining Staff Employees: The Relationship between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment", **Innovative Higher Education**, V. 26, I. 3, pp. 175-193.

Burke, Warner. 1997, "The New Agenda for Organization Development", **Organization Dynamics**, V. 25, I. 1, pp. 7-21.

Byars, Lloyd. Leslie W. Rue. 2004, **Human Resource Management**, McGraw-Hill/Irwin.

Byrne, Barbara M. 1998, **Structural Equation Modeling With Lisrel, Prelis And Simlis: Basic Concepts, Applications and Programming**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Byrne, Barbara M. 2010, **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**, 2nd edition, New York: Routledge, Taylor and Francis Group, LLC.

Carson, Kerry. Joyce S. Philips. C. William Roe. 1996, "A Career Entrenchment Model: Theoretical Development and Empirical Outcomes", **Journal of Career Development**, V. 22, I. 4, pp. 273-286.

Cattell, Raymond B. 1978, **The Scientific Use of Factor Analysis**, New York: Plenum.

CEDEFOP. 2008, **Career Development at Work: A Review of Career Guidance to Support People in Employment**", Cedefop Panorama Series No 151, Luxembourg: The European Centre for the Development of Vocational Training.

Chandrashekar, Murali. Kevin McNeilly. Frederic A. Russ. Detelina Marinova. 2002, "From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit", **Journal of Marketing Research**, V. 38, pp. 463-479.

Chang, Eunmi. 1999, "Career Commitment as A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention", **Human Relations**, V. 52, I. 10, pp. 1257-1278.

Chew, Janet. Christopher C. A. Chan. 2008, "Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay", **International Journal of Manpower**, V. 29 I. 6 pp. 503-522.

Cho, Yoon Jik. Gregory B. Lewis. 2012, "Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees", **Review of Public Personnel Administration**, V. 32, I. 1, pp. 4-23.

Clugston, Michael. 2000, "The Mediating Effects of Multi Dimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**, V. 21, pp. 477- 486.

Cohen, Aaron. 1991, "Career Stage as A Moderator Of The Relationship between Organisational Commitment and its Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Occupational Psychology**, V. 64, pp. 253–268.

Cohen, Aaron. 1993, "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", **Academy of Management Journal**, V. 36, pp. 1140-1157.

Cohen, Aaron. 1999, "Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment", **Journal of Organizational Behavior**, V. 20, pp. 285-308.

Cohen, Aaron. 2007, "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, V. 17, I. 3, pp. 336-354.

Cohen, Jacob. Patricia Cohen. Stephen G. West. Leona S. Aiken. 2003, **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**, 3rd Edition, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Cohen, Louis. Lawrence Manion. Keith Morrison. 2007, **Research Methods in Education**, Sixth Edition, New York: Routledge / Taylor and Francis Group.

Colquitt, Jason. Jeffery A. Lepine. Michael J. Wesson. 2015, **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace**, 4th Edition, New York: Mcgraw-Hill Education.

Comrey, Andrew Laurence. Howard Bing Lee. 1992, **A First Course in Factor Analysis**, 2nd Edition, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cowling, Alan. 2011, "Introduction", **Managing Human Resources**, Edited by Alan Cowling and Chloe Mailer, 3rd edition, London and New York: Routledge Publications, pp. 5-20.

Cummings, Thomas. Christopher G. Worley. 2009, **Organizational Development and Change**, 9th Edition, Cengage Learning, Ohio: South-Western Educational Publishing.

Çalık, Temel. Figen Ereş. 2006, **Kariyer Yönetimi; Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÇELEBİ. 2017, "İnsan Kaynakları", Kaynak: <http://www.celebihandling.com.tr/tr/insan-kaynaklari> (Erişim tarihi: 29.09.2017).

Çokluk, Ömay. Güçlü Şekercioğlu. Şener Büyüköztürk. 2014, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları**, 3. baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Dean, Roger A. 1983, "Reality Shock: The Link Between Socialization and Organizational Commitment", **The Journal of Management Development**. V. 2, I. 3, pp. 55-65.

DeCenzo, David. Stephen P. Robbins. Susan L. Verhulst. 2013, **Fundamentals of Human Resource Management**, 11th Edition Hoboken, NJ: Wiley.

DEEWR. 2012, **National Career Development Strategy**, Australian Government.

Delery, John. D. Harold Doty. 1996, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, **Academy Of Management Journal**, V. 39, I. 4, pp.802-835.

Demir, Mahmut. 2012, “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 14, S. 1, ss. 47-64.

Demirer, Ömür. 2010, **İleri Üretim Teknolojileri, Rekabet Öncelikleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir İnceleme**, Niğde Üniversitesi, Doktora Tezi.

Derven, Marjorie. 2015, “From Career Conversations to Deliberate Action: Manager-Employee Career Discussions Are the First Step toward an All-Encompassing Organizational Career Development Program”, **TD Magazine**, V. 69, I. 2, pp. 62-67.

DHMI/Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. 2016, **İstatistikler**, Kaynak: www.dhmi.gov.tr (Erişim tarihi: 28.07.2016).

Diddams, Margaret. Whittington, J. Lee. 2003, “Revisiting the Meaning of Meaningful Work”, **Academy of Management Review**, V. 28, I. 3, pp. 508-517.

Direnzo, Marko. Jeffrey H. Greenhaus. 2011, “Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Ctheory Perspective”, **Academy of Management Review**, V. 36, pp. 567–589.

Duffy, Ryan. Bryan J. Dik. Michael F. Steger. 2011, “Calling and Work-Related Outcomes: Career Commitment as A Mediator”, **Journal of Vocational Behavior**, V. 78, pp. 210-218.

Dündar, Gönen. 2013, “Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Derleme Kitap, İ.Ü. İşletme Fakültesi İKY Ana Bilim Dalı Öğretim Üyeleri, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eby, Lillian T. Marcus Butts. Angie Lockwood. 2003, Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career”, **Journal of Organizational Behavior**, V. 24, I. 6, pp. 689-708.

Eddleston, Kimberly Ann. 2001, **What Managers Seek From Their Careers: Expanding the Traditional Model of Career Satisfaction**, Storrs, CT: University of Connecticut, A Doctoral Dissertation.

Edwards, Martin. Stephen Bach. 2013, "Human Resource Management in Transition", **Managing Human Resources**, Edited by Stephen Bach and Martin R. Edwards, 5th Edition, England: Wiley Publication, pp. 3-17.

Ercan, İlker. İsmet Kan. 2004, "Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik", **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, C. 30, S. 3, ss. 211-216.

Erdoğan, Nihat. 2003, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erkorkmaz, Ünal. İlker Etikan. Osman Demir. Kazım Özdamar. S. Yavuz Sanisoğlu. 2013, "Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri", **Türkiye Klinikleri Journal of Medical Science**, C. 33, S. 1, ss. 210-223.

Espin, Juan Antonio Giménez. Daniel Jiménez Jiménez. Micaela Martínez Costa. 2015, "The Mediating Role of Human Capital in the Relationship between the Organizational Culture and Performance", **Proceedings of the 7th European Conference on Intellectual Capital**, pp. 22-122.

Field, Andy. 2000, **Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for the Beginner**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Fornell, Claes. David F. Larcker. 1981, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", **Journal of Marketing Research**, V. 18, No 1, pp. 39-50.

Forza, Cipriano. 2002, "Survey Research in Operations Management: A Process- Based Perspectives", **International Journal of Operations and Production Management**, V. 22, I. 2, pp. 152-194.

Gaertner, Karen. 1989, "Winning and Losing: Understanding Managers' Reactions to Strategic Change", **Human Relations**, V. 42, I. 6, pp. 527-546.

Gao, Shengyi. Patricia Mokhtarian. Robert Johnston. 2008, "Non-normality of Data in Structural Equation Models", **Research Report-UCD-ITS-RR-08-47**, Institute of Transportation Studies, University of California.

Garson, David. 2012, **Testing Statistical Assumptions**, Asheboro, NC: Statistical Publishing Associates.

Gattiker, Urs. Laurie Larwood. 1989, "Career Success, Mobility and Extrinsic Satisfaction of Corporate Managers", **Social Science Journal**, V. 26, pp. 75–92.

Gilley, Jerry. Steven A. Egglund. Ann Maycunich Gilley. 2002, **Principles of Human Resource Development**, 2nd Edition, New York: Basic Books.

Gorsuch, Richard L. 1983, *Factor Analysis*, 2nd Edition, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Goulet, Laurel. Parbudyal Singh. 2002, "Career Commitment: A Reexamination and an Extension", **Journal of Vocational Behavior**, V. 61, pp. 73-91.

Görmüş, Alparslan Şahin. 2009, "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 11, S. I, ss. 57-75.

Granrose, Cheryl Skromme. James D. Portwood. 1987, "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management", **Academy of Management Journal**, V. 30, I. 4, pp. 699-720.

Greenhaus, Jeffrey. Saroj Parasuraman. Wayne M. Wormley. 1990, "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performances Evaluations, and Career Outcomes", **Academy of Management Journal**, V. 33, I. 1, pp. 64-86.

Greenhaus, Jeffrey. Gerard A. Callanan. Veronica M. Godshalk. 2000, **Career Management**, 3th Edition, New York: The Dryden Press.

Greenhaus, Jeffrey. Gerard A. Callanan. Veronica M. Godshalk. 2010, **Career Management**, 4th Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Griffeth, Rodger. Peter W. Hom. Stefan Gaertner. 2000, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", **Journal of Management**, V. 26, I. 3, pp. 463-488.

Grzeda, Maurice. 1999, "Career Development and Emerging Managerial Career Patterns", **Journal of Career Development**, V. 25, I. 4, pp. 233-247.

Guest, David. 1987, "Human Resource Management and Industrial Relations", **Journal of Management Studies**, V. 24, I. 5, pp. 503-521.

Guest, David. 1997, "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", **International Journal of Human Resource Management**, V. 8, I. 3, pp. 263-276.

Guilford, Joy Paul. 1954, **Psychometric Methods**, 2nd edition, New York: McGraw-Hill.

Gunz, Hugh. Maury Peiperl. 2007, "Introduction", **Handbook of Career Studies**, Edited by Hugh Gunz and Maury Peiperl, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.1-10.

Gutteridge, Thomas. 1986, "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice", **Career Development in Organizations**, Edited by Douglas T. Hall, San Francisco: Jossey-Bass Publications, pp. 50-94.

Gutteridge, Thomas G. Zandy B. Leibowitz. Jane E. Shore. 1993, **Organizational Career Development**. San Francisco: Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Gürbüz, Sait. Faruk Şahin. 2015, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe - Yöntem - Analiz**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, Joseph F. William C. Black. Bary J. Babin. Rolph E. Anderson. 2010, **Multivariate Data Analysis**, Seventh Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Haiyan, Kong. 2010, **Determinants and Outcome of Career Competencies: Perspectives of Hotel Managers in China**, The Hong Kong Polytechnic University, A Doctoral Dissertation.

Hall, Douglas Tim. Lawrence W. Foster. 1977, "A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goals, Performance and Attitudes", **Academy of Management Journal**, V. 20, pp. 282-290.

Hall, Douglas Tim and Associates. 1986, **Career Development in Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hallow, L.L. 1985, **Behavior of Some Elliptical Theory Estimators with Non-Normality Data in A Covariance Structures Framework: A Monte Carlo Study**. Los Angeles: University of California, Unpublished Doctoral Dissertation.

Hatcher, Larry. 1994, **A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling**, Cary, NC: SAS Institute, Inc.

HAVAŞ. 2017, "İnsan Kaynakları", Kaynak: <http://www.havas.net/tr/InsanKaynaklari/Pages/default.aspx> (Erişim tarihi: 29.09.2017)

Hayduk, Leslie. A. 1987, **Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances**, The John Hopkins University Press, Baltimore, MD, 1987.

Herington, Carmel. Ruth McPhail. Christopher Guilding. 2013, "The Evolving Nature of Hotel HR Performance Measurement Systems and Challenges Arising: An Exploratory Study", **Journal of Hospitality and Tourism Management**, V. 20, pp. 68-75.

Herr, Edwin L. 2001, "Career Development and Its Practice: A Historical Perspective", **Career Development Quarterly**, V. 49, I. 3, pp. 196-211.

Herriot, Peter. 1992, **The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs**, London: Sage Publications.

Herriot, Peter. Patrick Gibbons. Carole Pemberton. Paul R. Jackson. 1994, "An Empirical Model of Managerial Careers in Organizations", **British Journal of Management**, V. 5, I. 2, pp. 113-121.

Heywood, Sonia. 2003, **Relationship Between Perceived Person-Job Fit and Organizational Commitment in An Aviation Services Environment**, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, A Doctoral Dissertation.

Hirsh, Wendy. Charles Jackson. Polly Kettley. Penny Tamkin. Carole Jackson. 1996, **Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence**, the Institute for Employment Studies Report No: 305, Great Britain: Microgen UK Ltd.

Hirsh, Wendy. 2007, "Career Development in Employing Organizations: Practices and Challenges from a UK Perspective", **Guidance for Workforce Development Conference**, held by CEDEFOP in Thessaloniki.

Hom, Peter W. Rodger W. Griffeth. 1991, "Structural Equations Modeling Test of Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analysis", **Journal of Applied Psychology**, V. 76, pp. 350-366.

Hoyle, Rick H. 1995. **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications**, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc..

Hoyle, Rick H. Abigail T. Panter. 1995, "Writing About Structural Equation Models", **Structural Equation Modelling: Concepts, Issues, and Applications**, Edited by Rick H. Hoyle, London, United Kingdom, Sage Publications Inc., pp.158-176.

Hu, Li-tze. Peter M. Bentler. 1999, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling**, V. 6, I. 1, pp. 1-55.

Huang, Yu-Ching. 2004, **Job Satisfaction and Organizational Commitment among Faculty at Taiwan's Higher Education Institutions**, Omaha, Nebraska: University Of Nebraska, A Doctoral Dissertation.

Hughes, Everett C. 1937, "Institutional Office and the Person", **American Journal of Sociology**, V. 43, pp. 404-413.

Huselid, Mark A. 1995, "The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, V. 38, I. 3, pp. 635-672.

Hutcheson, Graeme D. Nick Sofroniou. 1999, **The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hutchison, Brian. Spencer G. Niles. 2015, "Career Development Theories", **The Professional Counselor's Desk Reference**, Edited by Irmo Marini and Mark A. Stebnicki, 2nd Edition, New York: Springer Publishing, pp. 285-289.

Igbaria, Magid. 1991, "Job Performance of MIS Professionals: An Examination of the Antecedents and Consequences", **Journal of Engineering and Technology Management**, V. 8, I. 2, pp. 141-171.

Iles, Paul. Christopher Mabey. 1993, "Managerial Career Development Programmes: Effectiveness, Availability and Acceptability", **British Journal of Management**, V. 4, I. 2, pp. 103-118.

İlhan, Mustafa. Bayram Çetin. 2014, "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, C. 5, S. 2, ss. 26-42.

Jackofsky, Ellen. John W. Slocum. 1987, "A Causal Analysis of the Impact of Job Performance on the Voluntary Turnover Process", **Journal of Occupational Behaviour**, V. 8, I. 3, pp. 263-270.

Jacobs, Ronald L. 2014, "System Theory and HRD", **Handbook of Human Resource Development**, Edited by Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco, Michael Lane Morris, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., pp. 21-39.

Joo, Baek-Kyoo (Brian). Sunyoung Park. 2010, "Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention the Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback", **Leadership and Organization Development Journal**, V. 31, I. 6, pp. 482-500.

Joreskog, Karl G. 1974, Analyzing Psychological Data by Structural Analysis of Covariance Matrices. **Contemporary Developments in Mathematical Psychology**, Edited by David H. Krantz, Richard C. Atkinson, R. Duncan Luce, and Patrick Suppes, V. 2, pp. 1-56, San Francisco: Freeman.

Judge, Timothy. Daniel M. Cable. John W. Boudreau. Robert D. Bretz Jr. 1995, "An Empirical System Investigation of the Predictors of Executive Career Success", **Personnel Psychology**, V. 48, pp. 485-519.

Kaiser, Henry F. 1974, "An Index of Factorial Simplicity", **Psychometrika**, V. 39, I. 1, pp. 31-36.

Kale, Emine. Selda Özer. 2012, "İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 7, S. 2, ss. 173-196.

Kamuyu Aydınlatma Platformu. 2016, Kaynak: <http://kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/tum-sirketler.aspx>, (Erişim Tarihi: 06.04.2016).

Kang, Hee Jung (Annette). Anthony Gatling. Jungsun (Sunny) Kim. 2015, "The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees", **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, V. 14, I. 1, pp. 68-89.

Kanugo, Rabindra N. 1982, "Measurement of Job Involvement", **Journal of Applied Psychology**, V. 67, pp. 341-349.

Keith, Timothy Z. 2015, **Multiple Regression and Beyond An Introduction to Multiple Regression and Structural Equation Modeling**, 2nd Edition, New York: Roulledge, Taylor and Francis Group.

Khalid, Ambar. Saba Khalid. Asma Waseem. Yasir Aftab Farooqi. Ayesha Nazish. 2015, "Relationship between Organizational Commitment, Employee

Engagement and Career Satisfaction: A Case Of University Of Gujrat”, **European Journal of Business and Social Sciences**, V. 3, I. 11, pp. 172-183.

Kim, Young-Gook. Soo Kim. Jung-Lim Yoo. 2012, “Travel Agency Employees’ Career Commitment and Turnover Intention During The Recent Global Economic Crisis”, **The Service Industries Journal**, V. 32, I. 8, pp. 1247-1264.

King, Albert S. 1999, “Crescendo Model of Career Motivation and Commitment: Identity, Insight, and Resilience”, **International Journal of Value-Based Management**, V.12, pp. 29-49.

Kirk, James. Bridget Downey. Steve Duckett. Connie Woody. 2000, “Name Your Career Development Intervention”, **Journal of Workplace Planning**, V. 12, I. 5, pp. 205-216.

Kirschenbaum, Alan. Jacob Weisberg. 1994, “Job Search, Intentions and Turnover: The Mismatched Trilogy”, **Journal of Vocational Behavior**, V. 44, pp. 17-31.

Kline, Paul. 1979, **Psychometrics and psychology**, London: Academic Press.

Kline, Rex B. 2011, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3rd edition, New York and London: The Guilford Press.

Landau, Jacqueline. Tove Helland Hammer. 1986, “Clerical Employees’ Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities”, **Academy of Management Journal**, V. 29, pp. 385-404.

Landy, Frank J. 1985, **Psychology and work behavior**, 3rd Edition, Homewood, IL: The Dorsey Press.

Larsen, Henrik Holt. Chris Brewster. 2003, “Line Management Responsibility for HRM: What is Happening in Europe?”, **Employee Relations**, V. 25 I. 3 pp. 228-244.

Lawson, Tom. Regina I. Hepp. 2001, “Measuring the Performance Impact of Human Resource Initiatives”, **Human Resource Planning**, V. 24, I. 2, pp. 36-44.

Leach, Colin Wayne. Martijn van Zomeren. Sven Zebel. Michael L.W. Vliek. Sjoerd F. Pennekamp. Bertjan Doosje. Jaap W. Ouwerkerk. Russell Spears. 2008, “Group-Level Self-Definition and Self-Investment: A Hierarchical (multicomponent) Model of In-Group Identification”, **Journal of Personality and Social Psychology**, V. 95, I. 1, pp. 144–165.

Lee, Chay Hoon. Norman T. Bruvold. 2003, "Creating Value for Employees: Investment in Employee Development", **International Journal of Human Resource Management**, V. 14, I. 6, pp. 981-1000.

Lee, Sang M. 1971 "An Empirical Analysis of Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, V. 14, pp. 213-226.

Leibowitz, Zandy. Nancy K. Schlossberg. 1981, "Training Managers for Their Role in A Career Development System", **Training and Development Journal**, V. 35, I. 7, pp. 72-79.

Leibowitz, Zandy. Caela Farren. Beverly L. Kaye. 1986, **Designing Career Development Systems**, 1st Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lengnick-Hall, Cynthia. Tammy E. Beck. Mark L. Lengnick-Hall. 2011, "Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, V. 21, I. 3, pp. 243-255.

Leung, S. Alvin. 2008, The Big Five Career Theories, **International Handbook of Career Guidance**, Edited by J.A. Athanasou, R. Van Esbroeck, Springer, pp. 115-132.

Liao-Troth, Matthew A. 2001, "Attitude Differences Between Paid Workers and Volunteers", **Nonprofit Management and Leadership**, V. 11, I. 4, pp. 423-442.

Ling, Ya-Hui. 2013, "The Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance: Knowledge Management as Moderator", **Asia Pacific Journal Management**, V. 30, I. 3, pp. 937-964.

London, Manuel. 1993, "Relationships between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, V. 66, I. 1, pp. 55-69.

London, Manuel. Edward M. Mone. 1987, **Career Management and Survival in the Work Place**, San Francisco: Jossey-Bass.

Louchheim, F. V. Lord. 1988, "Who is Taking Care of Your Career?", **Personnel Administrator**, V. 33, I. 4, pp. 46-51.

Lounsbury, John. James M. Loveland. Eric D. Sundstrom. Lucy W. Gibson. Adam W. Drost. Frances L. Hamrick. 2003, "An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction", **Journal of Career Assessment**, V. 11, pp. 287-307.

Lounsbury, John. Lauren Moffitt. Lucy W. Gibson. Adam W. Drost. Mark Steven. 2007, "An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals", **Journal of Information Technology**, V. 22, I. 2, pp. 174-183.

MacCallum, Robert C. Keith F. Widaman. Kristopher J. Preacher. Sehee Hong. 2001, "Sample Size in Factor Analysis: The Role of Model Error", **Multivariate Behavioral Research**, V. 36, I. 4, pp. 611-637.

MacCallum, Robert. James T. Austin. 2000, "Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research", **Annual Review in Psychology**, V. 51, pp. 201-226.

Malhotra, Manoj. Varun Grover. 1998, "An Assessment of Survey Research in POM: From Constructs to Theory", **Journal of Operations Management**, V. 16, I. 4, pp. 407-425.

Mardia, K.V. 1970, "Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications", **Biometrika**, V. 57, I. 3, pp. 519-530.

Mathieu, John. Dennis M. Zajac. 1990, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". **Psychological Bulletin**, V. 108, I. 2, pp. 171-194.

McCabe, V.S. 2008, "Strategies for Career Planning and Development in the Convention and Exhibition Industry in Australia", **International Journal of Hospitality Management**, V. 27, pp. 222-231.

McDonald, Kimberly. Linda M. Hite. 2005, "Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development", **Human Resource Development Review**, V. 4, pp. 418-439.

McDonald, Roderick P. Moon-Ho Ringo Ho. 2002, "Principles and Practice in Reporting Statistical Equation Analyses", **Psychological Methods**, V. 7, I. 1, pp. 64-82.

Meyer, John. Natalie J. Allen. 1984, "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, V. 69, pp. 372-378.

Meyer John. Natalie J. Allen. 1991, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, V. 1, I. 1, pp. 61-89.

Meyer, John. Natalie J. Allen. Catherine A. Smith. 1993, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, V. 78, I. 4, pp. 538-551.

Meyer, John. Natalie J. Allen. 1997, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, London: Sage Publications.

Meyer, John. Catherine A. Smith. 2000, "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", **Revue Canadienne des Sciences de L'Administration**, V. 17, I. 14, pp. 319-331.

Michaels, Charles. Paul E. Spector. 1982, "Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model", **Journal of Applied Psychology**, V. 67, pp. 53-59.

Michaels, Ed. Helen Handfield-Jones. Beth Axelrod. 2001, **The War for Talent**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Mitchell, Randall J. 1993, "Path Analysis: Pollination", **Design and Analysis of Ecological Experiments**, Edited by Samuel M. Scheiner and Jessica Gurevitch, New York: Chapman and Hall Inc., pp. 211-231.

Mobley, William. Rodger Griffeth. Herbert H. Hand. Bruce M. Meglino. 1979, "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, V.86, pp. 93-522.

Morris, James H. J. Daniel Sherman. 1981, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, V. 24, I. 3, pp. 512-526.

Morrow, Paula. James C. McElroy. 1987 "Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages", **Journal of Vocational Behavior**, V. 30, pp. 330-346.

Morrow, Paula. 1993, **The Theory and Measurement of Work Commitment**, Bingley, UK: Emerald Publishing.

Mowday, Richard T. 1979, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, V. 14, pp. 224–247.

Mowday, Richard T. Lyman W. Porter. Richard M. Steers. 1982, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, NY: Academic Press.

Murphy, Susan E. Ellen A. Ensher. 2001, "The Role of Mentoring Support and Selfmanagement Strategies on Reported Career Outcomes", **Journal of Career Development**, V. 27, I. 4, pp. 229-246.

Muthen, Bengt. David Kaplan. 1985, "A Comparison of Methodologies for the Factor Analysis of Non-Normal Likert Variables", **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, V. 38, I. 1, pp. 171-189.

Muthen, Bengt. David Kaplan. 1992, "A Comparison of Methodologies for the Factor Analysis of Non-Normal Likert Variables: A Note on the Size of the Model", **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, V. 45, pp. 19-30.

Nauta, Aukje. Annelies van Vianen. Beatrice van der Heijden. Karen van Dam. Marja Willemsen. 2009, "Understanding the Factors That Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, V. 82, I. 2, pp. 233–251.

Neault, Roberta A. 2000, **Thriving in The New Millennium: Career Management in The Changing World of Work**, Simon Fraser University, A Doctoral Dissertation.

Neuman, Lawrence. 2000, **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, 4th Edition, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Ng, Thomas W. H. Lillian T. Eby. Kelly L. Sorensen. Daniel C. Feldman. 2005, "Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, V. 58, pp. 367-408.

Ng, Thomas W.H. Daniel C. Feldman. 2009, "Re-Examining the Relationship Between Age and Voluntary Turnover", **Journal of Vocational Behavior**, V. 74, pp. 283-294.

Niles, Spencer. JoAnn E. Harris-Bowlsbey. 2005, **Career Development Interventions in the 21st Century**, Upper Saddle River, N. J: Pearson/Merrill Prentice Hall.

Nouri, Hossein. Robert J. Parker. 2013, "Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms", **The British Accounting Review**, V. 45, pp. 138-148.

Nulty, Duncan D. 2008, "The Adequacy of Response Rates to Online and Paper Surveys: What Can Be Done?" **Assessment and Evaluation in Higher Education**, V. 33, I. 3, pp. 301-314.

Obeidat, Bader Yousef. Mai Maher Al-Suradi. Ra'ed Masa'deh. Ali Tarhini. 2016, "The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms", **Management Research Review**, V. 39, I. 10, pp: 1214-1238.

Oh, Jeong Rok. 2013, **The Impact of Organizational Justice on Career Satisfaction of Employees in the Public Sector of South Korea**, The University of Minnesota, A Doctoral Dissertation.

O'Reilly, Charles A. III. Jennifer A. Chatman. 1986, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, V. 71, I. 3, pp. 492-499.

O'Reilly, Charles A. III. Jennifer Chatman. David F. Caldwell. 1991, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", **Academy Of Management Journal**, V. 34, I. 3, pp. 487-516.

Orpen, Christopher. 1994, "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success" **International Journal of Manpower**, V. 15, I. 1, pp. 27-37.

Otluoğlu, K. Övgü Çakmak. 2014, "Kariyer Olgusunun Kavramsallaştırılmasında Kullanılan Metaforlar", **Ege Akademik Bakış**, C. 14, S. 2, ss. 221-230.

Overton, Rodney. 2007, **Managing Human Resources**, Australia: Martin Books Pty. Ltd.

Pachulicz, Sarah. Neal Schmitt. Goran Kuljanin. 2008, "A Model of Career Success: A Longitudinal Study of Emergency Physicians", **Journal of Vocational Behavior**, V. 73, pp. 242-253.

Park, In-Jo. Heajung Jung. 2015, "Relationships among Future Time Perspective, Career and Organizational Commitment, Occupational Self-Efficacy, and Turnover Intention", **Social Behavior and Personality**, V. 43. I. 9, pp. 1547-1562.

Parker Ayers, Jennifer. 2010, **Job Satisfaction, Job Involvement, and Perceived Organizational Support as Predictors of Organizational Commitment**, Minneapolis, MN: Walden University A Doctoral Dissertation.

Patton, Wendy. Mary McMahon. 2014, **Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice**, 3th Edition, Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

Paul, Dina. 2011, "Individual Career Planning", **Annals of the Ovidius University, Economic Sciences Series**, V. 11, I. 1, pp. 594-597.

Pazy, Asya. 1988, "Joint Responsibility: The Relationships between Organizational and Individual Career Management and The Effectiveness of Careers", **Group and Organization Studies**, V. 13, I. 3, pp. 311-331.

Peters, Lawrence H. Rabi S. Bhagat. Edward J. O'Connor. 1981, "An Examination of the Independent and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit", **Group and Organization Studies**, V. 6, I. 1, pp. 73-82.

Pfeffer, Jeffrey. 1994, **Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force**, Boston: Harvard Business School Press.

Porter, Lyman. Richard M. Steers. 1973, "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", **Psychological Bulletin**, V. 80, pp. 151-176.

Porter, Lyman. Richard M. Steers. Paul V. Boulian. 1974, "Organizational Commitment, Job Satisfactions and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, V. 59, I. 5, pp. 603-609.

Puah, Priscilla. Subramaniam Ananthram. 2006, "Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees", **Research and Practice in Human Resource Management**, V. 14, I. 1, pp. 112-142.

Ralph O. Mueller. 1996, **Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to LISREL and EQS**, New York: Springer Texts in Statistics Springer

Ricketta, Michael. 2002, "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis", **Journal of Organizational Behavior**, V. 23, I. 3, pp. 257-266.

Robinson, Sandra. Matthew S. Kraatz. Denise M. Rousseau. 1994, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, V. 37, I. 1, pp. 137-152.

Rothwell, William. H.C. Kazanas. 2003, **Planning And Managing Human Resources: Strategic Planning For Human Resources Management**, 2th edition, Amherst, Massachusetts: Hrd Press.

Rousseau, Denise M. 1998, "Why Workers Still Identify with Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, V. 19, I. 3, pp. 217-233.

Sadullah, Ömer. 2013, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Derleme. İ.Ü. İşletme Fakültesi İKY Ana Bilim Dalı Öğretim Üyeleri, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Sampson, James P. Jr. Pei-Chun Hou. Julia F. Kronholz. V. Casey Dozier. Mary-Catherine McClain. Mary Buzzetta. Elizabeth K. Pawley. Jane T. Finklea. Gary W. Peterson. Janet G. Lenz. Robert C. Reardon. Debra S. Osborn. Seth C. W. Hayden. Gloria P. Colvin. Emily L. Kennelly. 2014, "A Content Analysis of Career Development Theory, Research, and Practice-2013", **The Career Development Quarterly**, V. 62, pp. 290-326.

Savickas, Mark L. 2001, "The Next Decade in Vocational Psychology: Mission and Objectives", **Journal of Vocational Behavior**, V. 59, pp. 284-290.

Savickas, Mark L. Laura Nota. Jerome Rossier. Jean-Pierre Dauwalder. Maria Eduarda Duarte. Jean Guichard. Salvatore Soresi. Raoul Van Esbroeck. Annelies E.M. van Vianen. 2009, "Life Designing: A Paradigm for Career Construction in the 21st Century", **Journal of Vocational Behavior**, V. 75, pp. 239-250.

Scheaffer, Richard L. William Mendenhall III. R. Lyman Ott. 2006, **Elementary Survey Sampling**, 6th Edition, Belmont, CA: Thomson Brooks / Cole.

Schermelleh-Engel, Karin. Helfried Moosbrugger. Hans Müller. 2003, "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and

Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, **Methods of Psychological Research Online**, V. 8, I. 2. pp. 23-74.

Schreiber, James B. Frances K. Stage. Jamie King. Amaury Nora. Elizabeth A. Barlow. 2006, “Reporting Structural Equation Modeling And Confirmatory Factor Analysis Results: A Review” **The Journal of Educational Research**, V. 99, I. 6, pp. 323-337.

Schuler, Randall. 1998, **Managing Human Resource**, 6th Edition, Nashville, TN: South-Western Publishing.

Schumacker Randall E. Richard G. Lomax. 2010, **A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling**, New Jersey: Taylor and Francis Group.

Selmer, Jan. Bahman P. Ebrahimi. Mingtao Li. 2000, “Corporate Career Support: Chinese Mainland Expatriates in Hong Kong”, **Career Development International**, V. 5, I. 1, pp. 5-12.

Shah, Rachna. Susan Meyer Goldstein. 2006, “Use of Structural Equation Modeling in Operations Management Research: Looking Back and Forward”, **Journal of Operations Management**, V. 24, pp. 148-169.

Sheldon, M. E.. 1971, “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, V. 16, I. 2, pp. 143-150.

SHGM/Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. 2013, Yer Hizmetleri Kuruluşları, Kaynak: <http://web.shgm.gov.tr/tr/s/86-yer-hizmetleri-kuruluslari> (Erişim Tarihi: 06.04.2016).

SHY-150,10A. 1999, T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Havacılık Talimatı (Yayın tarihi: 22.03.1999).

SHY-22. 1996, T.C. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (Resmi Gazete Tarihi: 20.08.1996 Resmi Gazete Sayısı: 22741).

Simonsen, Peggy. 1997, **Promoting a Development Culture in Your Organization: Using Career Development as a Change Agent**, Palo Alto, CA: Davies-Black.

Simpson, Michael J. 2014, **The Relationship Between Provision Of Career Development Services and Employee Turnover**, Dekalb, Illinois: Northern Illinois University, A Doctoral Dissertation.

Somers, Mark John. 2009, "The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal", **Journal of Vocational Behavior**, V. 74, pp. 75-81.

Soysal, Abdullah. 2007, "Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme", **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Derleme Kitap, 2. Baskı, Editörler Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay, Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 96-190.

Steers, Richard. 1977, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, V. 22, I. 1, pp. 46-56.

Steers, Richard. Richard T. Mowday. 1981, "Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes", **Research in Organizational Behavior**, V. 3, pp. 235-281.

Sturges, Jane. David Guest. Neil Conway. Kate Mackenzie Davey. 2002, "A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in the First Ten Years at Work", **Journal of Organizational Behavior**, V. 23, pp. 731-748.

Sturges, Jane. Neil Conway. David Guest. Andreas Liefoghe. 2005, "Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior," **Journal of Organizational Behavior**, V. 26, pp. 821-838.

Super, Donald Edwin. 1957, **Vocational Development: A Framework for Researchers**, Columbia University, NY.

Super, Donald Edwin. 1957, **The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development**, New York: Harper and Row.

Şimşek, M. Şerif. Abdullah Soysal. 2007, "Örgütlerde Kariyer Yönetimi", **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Derleme Kitap, 2. Baskı, Editörler Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay, Ankara: Gazi Kitabevi, ss. 31-95.

- Tabachnick, Barbara G. Linda S. Fidel. 2007, **Using Multivariate Statistics**, 5th Edition, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Taylor, Stephen. 2002, **The Employee Retention Handbook**, London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Taylor, M. Susan. Giuseppe Audia. Anil Gupta. 1996, “The Effect of Lengthening Job Tenure on Managers’ Organizational Commitment and Turnover”, **Organization Science**, V. 7, I. 6, pp. 632-648.
- Testa, Maria. 2001, “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in The Service Environment, **The Journal of Psychology**, V. 135, I. 2, pp. 226-236.
- Tett, Robert P. John P. Meyer. 1993, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, V. 46, pp. 259-293.
- TGS. 2017, “İnsan Kaynakları”, Kaynak: <http://tr.tgs.aero/mobile/insan-kaynaklari-12> (Erişim tarihi: 29.09.2017)
- Tortop, Nuri. Mehmet Akif Özer. Burhan Aykaç. Hüseyin Yayman. 2013, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Udechukwu, Ikwukananne I. 2006, **The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intentions to Quit, and Perceived Alternative Employment in the Assessment of Employee Turnover: A Study of Correctional Officers**, Nova Southeastern University, A Doctoral Dissertation.
- Ullman, Jodie B. 2001, “Structural Equation Modeling”, **Using Multivariate Statistics**, Edited by Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, , 4th edition, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Vallabhaneni, Devi. 2009, **What’s Your MBA IQ? A Manager’s Career Development Tool**, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Vandenberg, Robert J. Charles E. Lance. 1992, “Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Journal of Management**, V. 18, I. 1, pp. 153–167.
- Vandenberg, Robert. Jodi Barnes Nelson. 1999, “Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?”, **Human Relations**, V. 52, pp. 1313-1336.

Van de Ven, Frans. 2007, "Fulfilling the Promise of Career Development: Getting to the Heart of the Matter", **Organizational Development Journal**, V. 25, I. 3, pp. 45-50.

Van der Sluis, Lidewey E.C. Elisabeth. Rob F. Poell. 2003, "The Impact on Career Development of Learning Opportunities and Learning Behavior at Work", **Human Resource Development Quarterly**, V. 14, pp. 159-179.

Velicer, Wayne F. Joseph L. Fava. 1998, "Effects of Variable and Subject Sampling on Factor Pattern Recovery", **Psychological Methods**, V. 3, pp. 231-251.

Vondracek, Fred. Richard M. Lerner. John E. Schulenberg. 1986, **Career Development: A Life-Span Developmental Approach**. NJ: Hillsdale.

Walker, James W. Thomas G. Gutteridge. 1979, **Career Planning Practices**, An AMA Survey Report: N. Y. AMACOM.

Walz, Garry R. 1982, "The Career Development Diamond: Touching All the Bases", **Career Development in Organizations**, Edited by Garry R. Walz, Edit Book, Michigan: ERIC/CAPS, pp. 1-20.

Wang, Dan-Shang. Chi-Lih Shyu. 2008, "Will The Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance?" **International Journal of Manpower**, V.29 (2), pp. 92-110.

Wasti, S. Arzu. (2003). "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, V. 76, pp. 303-321.

Wee, Janet. Alton Chua. 2014, "The Communication of Intellectual Capital - Prevalance and Relationship with Organizational Performance", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, V. 13, I. 1, pp. 38-50.

WeiBo, Zheng. Sharan Kaur. Wei Jun. 2010, "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960–2009)", **African Journal of Business Management**, V. 4, I. 1, pp. 12–20.

Welsch, Harold P. Helen La Van. 1981, "Inter-Relationships Between Organizational Commitment, Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate", **Human Relations**, V. 34, I. 2, pp. 1079- 1089.

Weng, Qingxiong. James C. McElroy. Paula C. Morrow. Rongzhi Liu. 2010, "The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, V. 77, pp. 391-400.

Weng, Qingxiong. James C. McElroy. 2012, "Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions", **Journal of Vocational Behavior**, V. 80, pp. 256-265.

Werbel, James D. Sam Gould. 1984, "A Comparison of the Relationship of Commitment to Turnover in Recent Hires and Tenured Employees", **Journal of Applied Psychology**, V. 69, I. 4, pp. 687-690.

Wesarat, Phathara-on. Mohamad Yazam Sharif. Abdul Halim Abdul Majid. 2014, "A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective", **International Journal of Human Resource Studies**, V. 4, I. 1, pp. 101-113.

West, Diane. 2006, **The Impact of Commitment to Supervisor on Organizational Justice, Citizenship, and Intentions to Leave**, San Diego Alliant International University, A Doctoral Dissertation.

Williams, Todd. 2012, **The Relationship of Organizational Commitment and Superintendent Job Satisfaction**, Stephenville, Texas: Tarleton State University, A Doctoral Dissertation

Williams, Steve. Richard Pitre. Mohamed Zainuba. 2002, "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards versus Fair Treatment", **Journal of Social Psychology**, V. 142, I. 1, pp. 33-44.

Williamson, Jeanine. Anne E. Pemberton. John W. Lounsbury. 2005, "An Investigation of Career and Job Satisfaction in Relation to Personality Traits of Information Professionals", **The Library Quarterly: Information, Community, Policy**, V. 75, I. 2, pp. 122-141.

Winberg, Yolanda L. 2014, **How Can Employees Set Themselves Up for Success? Using Structural Equation Modeling for Validation of On-the-Job Development Assessment**, Seattle, WA: Seattle Pacific University, A Doctoral Dissertation.

Wright, Patrick. Gary C. McMahan. 1992, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", **Journal of Management**, V.18, I. 2, pp. 295-320.

Yanadori, Yoshio. Takao Kato. 2007, "Average Employee Tenure, Voluntary Turnover Ratio, and Labour Productivity: Evidence from Japanese Firms", **The International Journal of Human Resource Management**, V. 18, I. 10, pp. 1841-1857.

Youndt, Mark A. Scott A. Snell. James W. Dean Jr. David P. Lepak. 1996, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", **Academy of Management Journal**, V. 39, pp. 836-866.

Young, Richard. Sheila K. Marshall. Ladislav Valach. 2007, "Making Career Theories More Culturally Sensitive: Implications for Counseling", **National Career Development Association**, V. 56, pp. 4-18.

Yousef, Darwish A. 2003, "Validating the Dimensionality of Porter et al.'s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting", **The International Journal of Human Resource Management**, V. 14, I. 6, pp. 1067-1079.

Yu, Ming-Chu. Meng-Hsiu Lee. 2015, "Managers' Career Development Recognition in Taiwanese Companies", **Asia Pacific Management Review**, V. 20, I. 1, pp. 11-17.

Zhao, Shuming. Juan Du. 2012, "Thirty-Two Years of Development of Human Resource Management in China: Review and Prospects". **Human Resource Management Review**, V. 22, pp.179-188.

Zhu, Guorong. Steve B. Wolff. Douglas Tim Hall. Mireia Las Heras. Betzaluz Gutierrez. Kathy Kram. 2013, "Too Much or Too Little? A Study of the Impact of Career Complexity on Executive Adaptability", **Career Development International**, V. 18, I. 5, pp. 457-483.

Zincirkıran, Mustafa. 2016, "Türkiye'de Sivil Havacılık Uygulamaları ve Bu Alanda Yapılan Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme", **International Journal of Social Academia**, V. 1, I. 1, pp. 1-12.

EKLER

Ek-1.

ANKET FORMU

Bu anket formu Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “**Kariyer Gelişimi ve Örgütsel Bağlılığın, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi**” başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler gizli tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd.Doç.Dr. Ömür DEMİRER
Hitit Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)

Öğr.Gör. Aslıhan KAYA
Hitit Üniversitesi SBMYO
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programı
aslihankaya@hitit.edu.tr

1.Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2.Yaş aralığınız

21-30 31-40 41-50
 51-60 61 ve üzeri

3.Eğitim durumunuz

İlköğretim Lise Önlisans
 Lisans Lisans Üstü

4.Ortalama aylık ücretiniz ne kadardır?

1500 TL ve altı 1501 TL-3000 TL
 3001 TL-5000 TL 5001 TL ve üstü

5. Ünvanınız

İşçi
 Memur (Yolcu Hizmetleri, Harekat, vb.)
 Uzman
 Şef
 Müdür Yardımcısı
 Müdür
 Diğer (Lütfen belirtiniz)

6.Yer hizmetlerinde toplam çalışma süreniz yıl ve ay olarak ne kadardır? Lütfen yazınız
.....

7. Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumu düşünerek işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
KARİYER GELİŞİMİ	1	2	3	4	5
Şirketim düzenli olarak kariyer hedeflerimle ilgili konuşma olanağı sağlar (en az yılda 1 kez).					
Şirketim kariyer hedeflerime ulaşmada yardımcı olacak fikirler verir ve kaynak sağlar.					
Şirketim gelecekteki fırsatlara hazırlıklı olmam için eğitim ve gelişim programları sağlar.					
Şirketim benim profesyonel gelişimim için mentorluk (şirket içinde çalışan tecrübeli ve alanında uzman personel tarafından kariyer gelişimine destek) hizmeti vermektedir.					
Şirketim yeni yetenekler geliştirebilmem için genişletilmiş görevlerle (iş çeşitlendirme, sorumluluk artırma vb. uygulamalar) kendi görev alanım dışında sorumluluk almamı sağlar.					
Kariyer gelişimi benim için çok önemlidir.					
Görev aldığım işlerin tanımları açık ve net bir şekilde bana anlatılmıştır.					
Şirketimde kariyer yolları (alacağım ünvanlar, yükselme olanaklarım vb.) belirlidir.					
Performansıyla ilgili geri bildirim alabildiğim bir performans değerlendirme sistemi vardır.					
KARİYER MEMNUNİYETİ	1	2	3	4	5
Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum.					
Tüm kariyer hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.					
Gelir hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.					
Terfi hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.					
Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime ulaşma yönünde gösterdiğim gelişmeden memnunum.					

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
KARİYER BAĞLILIĞI	1	2	3	4	5
Başıma gelen en önemli şeyler kariyerimle ilgili olanlardır.					
Bana göre kariyer sadece benim küçük bir parçamdır.					
Kariyerimle yakından ilgiliyimdir.					
İlgi alanlarımın çoğunluğunu kariyerimle ilgili konular oluşturur.					
Çoğunlukla kariyere odaklanmaktan hoşlanırım.					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1	2	3	4	5
Kariyerim boyunca bu şirkette kalmak beni çok mutlu eder.					
Şirketimin problemlerini kendi problemim olarak görürüm.					
Kendimi bu şirketin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
Bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
Bu şirketin benim için kişisel anlamı büyüktür.					
Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duymuyorum.					
İstesem bile, şu an şirketimden ayrılmak benim için çok zor olur.					
Şirketimden şimdi ayrılmaya karar verirsem hayatımda etkilenecek çok şey var.					
Şu anda şirketimde kalmak bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					
Bu şirketten ayrılmayı düşündüğümde çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.					
Bu şirketten ayrılmamın az sayıdaki negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin azlığıdır.					
Bu şirkette çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden birisi ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Yani burada elde ettiğim faydaları başka yerde elde edemeyebilirim.					
Şu anki işverenime karşı şirkette kalmakla ilgili herhangi bir mecburiyet hissetmiyorum.					
Benim yararına olsa da şuan şirketimden ayrılmak doğru gelmiyor bana.					
Şimdi şirketimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.					
Şirketimi şimdi bırakamam çünkü buradaki insanlara karşı minnet duygusu hissediyorum.					
Şirketime çok şey borçluyum.					
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	1	2	3	4	5
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işi bırakacağım.					
İşi bırakmayı ciddi olarak düşünüyorum.					
Şu an aktif olarak şirketim dışında bir iş arıyorum.					
Önümüzdeki aylar içinde yeni bir iş sahibi olacağım					
Bundan bir yıl sonra hala bu işte çalışıyor olacağım					

**YAPMIŞ OLDUĞUNUZ DEĞERLİ KATKILARDAN DOLAYI
TEŞEKKÜR EDERİZ.**

ÖZGEÇMİŞ

EĞİTİM

- **Doktora**
Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.
- **Yüksek Lisans**
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.
Finansman Bilim Dalı
- **Lisans**
Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü

İŞ DENEYİMİ

- **2013-...** **Hitit Üniversitesi**
Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Programı
Öğretim Görevlisi
- **2001-2004** **TAV Atatürk Dışhatlar Terminali**
Eğitim Uzmanı

İLETİŞİM

- **Adres: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Gazi cd. No. 99, Çorum**
- **Elektronik Posta Adresi: aslihankaya@hitit.edu.tr**

