

**T. C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

**KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK**  
**SAHİPLENMENİN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK**  
**SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Zübeyde Melek KAVRAZ**

Danışman

Doç. Dr. Mustafa ASLAN

**İstanbul – 2022**



## TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı Soyadı** : Zübeyde Melek KAVRAZ
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : Havacılık Yönetimi
- Tezin Türü** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 20.06.2022
- Sayfa Sayısı** : 106
- Tez Danışmanları** : Doç. Dr. Mustafa ASLAN
- Dizin Terimleri** : Havacılık yönetimi, kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık
- Türkçe Özet** : Havacılık sektöründe insan kaynakları yönetiminin önemini kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünü ortaya koymaktır.
- Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

*Zübeyde Melek KAVRAZ*

**T. C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

**KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK**  
**SAHİPLENMENİN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK**  
**SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Zübeyde Melek KAVRAZ**

Danışman

Doç. Dr. Mustafa ASLAN

**İstanbul – 2022**

## BEYAN

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

Zübeyde Melek KAVRAZ

.../.../2022



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Zübeyde Melek KAVRAZ' ın Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Havacılık Yönetimi anabilim dalı, Havacılık Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

*İmza*  
Başkan  
*Doç. Dr. Vildan DURMAZ*

*İmza*  
Üye  
*Doç. Dr. Mustafa ASLAN*  
(Danışman)

*İmza*  
Üye  
*Dr. Öğr. Üyesi Habibe GÜNGÖR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

*İmzası*  
*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Yüksek güvenilirliğe sahip kuruluşlardan (High Reliability Organization - HRO) olan havacılık kuruluşlarında örgütsel bağlılık çok büyük önem arz etmektedir. Muazzam karmaşıklığa ve yüksek riske rağmen görevlerini başarıyla tamamlamak zorunda olan HRO'larda başarının en önemli unsurlarından biri de insandır. Beşeri sermaye sadece başarının değil aynı zamanda da başarısızlığın ve yaşanabilecek felaketlerin de kaynağıdır. Bu aradaki farkı belirleyen de sadece çalışanların mizaçları, yetkinlikleri değildir, bunların yanı sıra çalıştıkları kurumların hayata geçirmiş olduğu insan kaynakları uygulamalarıdır. Bu uygulamalar doğru bir şekilde hayata geçirildiği takdirde çalışanların örgüt ile bütünleşmesini, örgüte bağlanmasını ve örgütü sahiplenmesini sağlar.

Bu uygulamalardan biri de kariyer yönetim sistemi uygulamalarıdır. Kariyer yönetimi, örgütün mevcutta ve gelecekte duyabileceği ihtiyaçlarının belirlenip, bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak sahip olduğu insan kaynağının kariyer gelişimlerini planlaması, gerçekleştirilmesi ve aynı zamanda da çalışanlarının hiyerarşik kademelerindeki ilerleme süreçlerinin takip edilerek yönetilmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, performans yönetimi sistemi, eğitim ve geliştirme gibi diğer insan kaynakları uygulama ve fonksiyonlarıyla etkileşim içerisinde olmak zorundadır.

Bu çalışmanın amacı da Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisini ve bu etkide Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolünün havacılık sektörü özelinde tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırma tasarlanmış ve uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini kolayda örneklem yönetimi ve anket tekniği ile ulaşılan 253 havacılık sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Toplanan veriler Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (Partial Least Square Structural Equation Modelling PLS-SEM) yönetim ile SmartPLS 3.2.9. istatistikî paket program kullanılarak analizlere tabi tutulmuş, yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri dikkate alınarak sonuçlar yorumlanmıştır.

Analiz sonuçları göstermektedir ki Kariyer Geliştirme hem Davranışsal Bağlılık hem de Tutumsal Bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Benzer şekilde Kariyer Yönetiminin de hem Davranışsal Bağlılığı hem de Tutumsal Bağlılığı anlamlı ve olumlu etkilemektedir. Buna karşın, Kariyer Planlamanın ne Davranışsal ne de Tutumsal Bağlılık üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi görülmemektedir.

Yine analiz sonuçları göstermektedir ki Kariyer Gelişimin Davranışsal Bağlılık üzerine olan etkisinde hem Duygusal hem de İş Temelli Psikolojik Sahiplenmenin tam aracılık rolü vardır. Buna ek olarak Kariyer Gelişiminin Tutumsal Bağlılık üzerine olan etkisinde hem Duygusal hem de İş Temelli Psikolojik Sahiplenmenin kısmi aracılık rolü vardır. Duygusal Sahiplenmenin Kariyer Yönetiminin Davranışsal Bağlılık üzerine olan etkisinde kısmî, Tutumsal Bağlılık üzerine olan etkisinde ise tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. İş Temelli Sahiplenmenin ise herhangi bir aracılık rolü tespit edilememiştir. Kariyer Planlamanın ise ne Davranışsal ne de Tutumsal Bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiş olduğundan, Psikolojik Sahiplenmenin aracılık rolü görülemediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sahiplenme, Havacılık Yönetimi



## SUMMARY

Organizational commitment is essential in aviation organizations as in all high-reliability organizations (HRO). Despite the enormous complexity and high risk, the human capital is one of the most critical factors of success in HROs to complete their mission successfully. The human factor is the source of not only success but also failure and possible disasters. What determines the difference is the temperament and competencies of the employees and the human resources practices implemented by the institutions they work for. If these practices are implemented correctly, they enable the employees to integrate with the organization, be committed to work and the organization, and develop psychological ownership of the organization.

One of these applications is the adoption of career management systems. A career management system can be defined as assessing the current and future needs of the organization, planning and realizing the career development of the human resources it has to meet these needs, and at the same time monitoring the progress processes of its employees at hierarchical levels. In this context, it has to interact with other human resources practices and functions such as career management, human resources planning, procurement and selection, performance management system, training, and development.

This study aims to determine the Effect of Career Management System Applications on Organizational Commitment and the Mediation Role of Psychological Ownership in the Aviation Sector. For this purpose, the research was designed and implemented. The research sample consists of 253 aviation industry employees. The convenient sampling technique was adopted, and the survey technique was used to collect the data from the participants. The collected data collected was analyzed by Partial Least Square Structural Equation Modeling PLS-SEM technique with SmartPLS 3.2.9. statistical package software and the results were interpreted considering the path coefficients and significance levels.

The results of the analysis show that Career Development affects both Behavioral Commitment and Attitudinal Commitment significantly and positively.

Similarly, Career Management has a significant and positive effect on both Behavioral Commitment and Attitudinal Commitment. On the other hand, there is no statistically significant effect of Career Planning on Behavioral or Attitudinal Commitment.

Furthermore, the analysis results show that both Emotional and Job-Based Psychological Ownership have a fully mediating role in the effect of Career Development on Behavioral Commitment. Moreover, both Emotional and Job-Based Psychological Ownership have a partial mediating role in the effect of Career Development on Attitudinal Commitment. It has been determined that Emotional Ownership plays a partial mediating role in the effect of Career Management on Behavioral Commitment and a full mediator in effect on Attitudinal Commitment. No mediating role of Business-Based Ownership has been determined. As no effect of Career Planning on Behavioral or Attitudinal Commitment was detected, the mediating role of Psychological Ownership could not be observed.

**Keywords:** Career Management, Behavioral Commitment, Psychological Ownership, Aviation Management

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
SUMMARY .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI

1.1. Kariyer Kavramı .....	4
1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı .....	6
1.3. Kariyer Kuramları.....	7
1.3.1 Ginzberg ve Mesleki Gelişim Kuramı .....	8
1.3.2. Holland ve Tipoloji Kuramı .....	8
1.3.3. Tiedeman ve Ohara'nın Mesleki Gelişim Kuramı .....	9
1.3.4. Super ve Gelişimsel Benlik Kuramı.....	9
1.3.5. Schein'in Kariyer Değerleri Kuramı (Career Anchors) .....	10
1.4. Kariyer Yaklaşımları.....	11
1.4.1 Geleneksel (Klasik) Kariyer Yaklaşımı .....	11
1.4.2. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı .....	12
1.4.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı .....	12
1.4.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı .....	13
1.4.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı.....	13
1.4.6. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı .....	14
1.5. Kariyer Yönetimi Planlaması.....	14
1.5.1 Bireysel Kariyer Planlaması.....	15
1.5.2. Örgütsel Kariyer Planlaması .....	16
1.6. Kariyer Evreleri .....	17
1.6.1. Keşif Evresi.....	18
1.6.2. Kurma Evresi .....	18
1.6.3. Kariyer Ortası Evresi .....	19
1.6.4. Kariyer Sonu Evresi .....	19
1.6.5. Emeklilik Evresi.....	20
1.7. Kariyer Yönetimi .....	20
1.7.1. Kariyer Yönetiminin Amacı.....	21

1.7.2. Kariyer Yönetiminin Önemi .....	22
1.8. Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamaları .....	23
1.8.1. İç İşe Alım.....	24
1.8.2. Eğitim ve Geliştirme .....	25
1.8.3. Terfi.....	25
1.8.4. Transfer .....	26
1.8.5. İşten Çıkarma .....	26
1.8.6. Emeklilik.....	27
1.8.7. Oryantasyon Programı .....	27
1.8.8. Örgütsel Yedekleme.....	28

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	29
2.2. Örgütsel Bağlılığın Amacı ve Önemi.....	30
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler.....	32
2.3.1. Yaş .....	32
2.3.2. Cinsiyet .....	33
2.3.3. Eğitim Düzeyi .....	33
2.3.4. Medeni Durum .....	34
2.3.5. Çalışma Süresi .....	34
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	35
2.4.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı .....	35
2.4.2. Örgüt Kültürü.....	36
2.4.3. Ücret.....	37
2.4.4. Örgütsel Ödüller.....	37
2.4.5. Yönetim Yapısı .....	38
2.4.6. İşin Niteliği .....	39
2.4.7. Örgütsel Adalet .....	39
2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	40
2.5.1. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı .....	40
2.5.2. Allen ve Meyer Yaklaşımı .....	41
2.5.3. Kanter'in Yaklaşımı .....	41
2.5.4. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	42
2.5.5. O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	43
2.5.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	44
2.5.7. Salancik'in Yaklaşımı .....	45
2.5.8. Reichers'in Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SAHİPLENME

3.1. Psikolojik Sahiplenme Kavramı.....	49
3.2. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları .....	51
3.2.1. Öz Yeterlilik.....	51
3.2.2. Öz Kimlik.....	52
3.2.3. Aidiyet.....	53
3.2.4. Hesap Verebilirlik.....	53
3.2.5. Bölgecilik.....	53
3.2.6. Özerklik.....	54
3.2.7. Sorumluluk.....	55
3.3. Psikolojik Sahiplenmenin Amacı ve Önemi .....	55
3.4. Psikolojik Sahiplenmenin Öncülleri .....	57
3.4.1. İş Tasarımı .....	57
3.4.2. İş Çevresi Yapısı.....	58
3.4.3. Örgütsel Süreç.....	58
3.4.4. Örgüt İklimi .....	59
3.4.5. Liderlik.....	60
3.4.6. Bireysel Unsurlar .....	60
3.5. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları .....	61

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Hipotez Geliştirme .....	63
4.1.1. Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık .....	63
4.1.2. Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü.....	65
4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	66
4.4. Araştırmanın Yöntemi .....	66
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	66
4.6. Araştırmanın Kapsamı .....	68
4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	68
4.8. Veri Toplama Tekniği.....	69
4.9. Bulgular.....	71
4.10. Hipotez Testleri.....	76
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>88</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kariyer Kuramları .....	7
<b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	70
<b>Tablo 3.</b> Ölçüm Modeli Sonuçları .....	73
<b>Tablo 4.</b> Ayırışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Kriteri) .....	74
<b>Tablo 5.</b> YEM Modeline Ait $R^2$ ve $Q^2$ değerleri .....	75
<b>Tablo 6.</b> YEM Analiz Sonuçları ve Dolaylı Etkiler .....	77
<b>Tablo 7.</b> VAF Değerleri .....	79
<b>Tablo 8.</b> Hipotez Test Sonuçları .....	80



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	66
Şekil 2. Araştırma İçin Oluşturulan YEM .....	76



## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlık ve tamamlanma sürecinin her aşamasında bilgi birikimi ve tecrübeleriyle bana destek olan kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa ASLAN'A sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü sürecimde yoluma daima ışık olan Dr. Öğretim Üyesi Abdullah TÜRK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımın her alanında daima bana destek olarak inanan ve benimle gurur duyan canım annem Aslı KAVRAZ'A ve canım babam Resul KAVRAZ'A sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2022

Zübeyde Melek KAVRAZ



# GİRİŞ

Değişimin ve gelişimin hızlı ilerlemeler kaydettiği dünyamızda işletmeler de sosyal bir canlı olarak faaliyet göstermektedirler. Sürekli değişen olayların etrafında sektörde canlı kalabilmek ve rakiplerle mücadele edebilmek adına kendilerini yenilemektedirler. İnsanların da bu değişim ve gelişime ayak uydurmaya odaklandığının bilincine varan işletmeler insanlarla var olmaktadır. Her ne kadar teknolojinin yardımı ile makinelerden faydalanılsa da insanların sektöre olan katkısı kaçınılmazdır. İşletmelerin sahip oldukları en değerli kaynak insan kaynaklarıdır ve işletmeler ancak insan kaynaklarından doğru ve yerinde istifade ettikleri takdirde gelişmekte ve büyümektedirler. Bundan dolayıdır ki bütün örgüt, liderlik, yönetim ve motivasyon teorilerinin temelinde, insan kaynaklarından en iyi şekilde nasıl yararlanılması gerektiği konusu işlenmektedir. İnsan kaynakları yönetim ve uygulamaları da bu teoriler çerçevesinde geliştirilmekte ve işletmeler bu şekilde insan kaynaklarından mümkün olan en yüksek seviyede faydalanmaya çalışmaktadır.

Zaman içerisinde hem iç hem de dış çevrede yaşanan değişimler örgütlerin hem iş yapış şekillerini hem de yaptıkları işleri etkilemektedir. Bu süreç içerisinde işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için hem yeni pozisyonlara ihtiyaç duymaktadır hem de hastalık veya ayrılma gibi durumlarda kritik pozisyonlardaki çalışanlarını kaybetme riskine karşı onları yedekleme ihtiyacı duymaktadır. Bu gibi durumlarla başa çıkabilmek için işletmeler farklı çözümler ve uygulamalar geliştirmiştir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları pozisyonlar için mevcut çalışanlarını geliştirmesi veya dışarıdaki yeteneklerin örgüte kazandırılması demek olan kariyer yönetim sistemleri de bu uygulamalardan biridir.

İşletmelerin sektörde devamlılıklarını sağlayarak büyümelerine destek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları da önemlidir. İşletmeler örgütsel bağlılık kapsamında birtakım endişeler yaşanmaması için çalışanların motivasyonlarını arttırmaya, onların kariyerlerine önem vermeye ve onları elde tutmaya odaklanmışlardır. Bu durumun sağlanabilmesi için çalışanların psikolojik

sahiplenme duygusunun gelişmiş olması gerekmektedir. Psikolojik sahiplenme ile çalışanlar örgütsel bağlılığı hissetmekte ve örgütte devamlılık sağlanmaktadır.

Diğer tüm sektörler gibi havacılık sektöründe de işletmelerin amacı tüm faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliği mümkün olan en yüksek düzeyde sağlayabilmektir. Ancak bu şekilde istenilen performans ve çıktılara ulaşılabilmektedir. Bu performansı elde etmenin yolu da takımların performanslarını arttırmaktır. Takımların performansları da üyelerin performanslarına bağlı olduğundan, işletmenin etkinliği ve verimliliği her bir çalışanın yaptığı işi etkin ve verimli bir şekilde yapmasına yani her bir çalışanın performansına bağlıdır.

Bu çalışmanın havacılık sektöründe yapılmasının genel amacına bakıldığında, sektörün her türlü teknolojik, siyasi, sosyolojik ve bilimsel değişimin doğrudan etkisi altında olması ve havacılık sektörünün yüksek potansiyele sahip, yetenekli ve nitelikli, alan bilgisi becerilerine uygun kişilere olan ihtiyacıdır (Türk ve Kavraz, 2021, s. 12).

Havacılık sektörü çalışanları sadece yoğun iş yükü ile baş etmek zorunda değildir, aynı zamanda da birçok psikolojik olumsuzluklarla da başa çıkmak zorundadır. Baş etmek zorunda kaldıkları iş yükü sadece vardiyalı çalışma sisteminden kaynaklanmamaktadır, yolcuların ve kendilerinin can ve mal güvenliği, uçuş emniyeti ve en ufak bir hatanın bile bedelinin çok yüksek olması çalışanların yaptıkları en ufak işte bile çok fazla konsantre olmalarına, son derece dikkatli hareket etmelerine neden olmakta ve bu da hem fiziksel hem de psikolojik olarak çalışanın omuzlarına sorumluluk yüklemektedir. Bu sebeple havacılık sektöründe çalışanların motivasyonu, verimlilikleri, performansları ve istekleri son derece önemlidir. Havacılık sektöründe çalışanlara örgütsel bağlılığın ve psikolojik sahiplenmenin kazandırılması oldukça önemlidir. Bu durum havacılık sektörüne hem zamandan hem de maliyetten tasarruf sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışana yatırım yapılması ile yani kariyer yönetim sistemi uygulamalarının kullanılması ile çalışanların isteklerine önem verilmesi sektörde kaliteli insanların çalışmasına yardımcı olacaktır. Çünkü havacılık sektörü hataya yer vermemektedir. Havacılık

sektöründe dikkatsizliğin binlerce insanın canına mal olacağından, öncelikle bilinçli ve istekle çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI

Bu bölümde kariyer yönetimi kavramı, gelişimi ve kariyer yönetim kuramları ile ilgili literatür taramasından elde edilen sonuçlar verilmektedir.

### 1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kelimesi Türkçeye Fransızcadan geçmiştir. Fransızcada *carriere* şeklinde yazılan kelime köküne inildiğinde Roman kökenli bir dil olan Provençal dilinde *araba yolu (carriera)* anlamına gelmektedir. Fransızca kullanım alanları mesleki, diplomatik kariyer, meslekte geçilmesi gereken adımlar, kişinin yaşantısında seçtiği yön ve araba yarışlarına tahsis edilmiş etrafı çevrili ortam gibi manalarda kullanıldığı görülmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 184).

İlk olarak 1970’li yıllarda kullanılan kariyer kelimesi son zamanlarda iş hayatında sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer, bir kişinin çalıştığı süre boyunca bulunduğu mesleki alanda adım adım ileriye doğru giderek tecrübeler kazanmasıdır. Bir kişinin sahip olduğu kariyer sadece elindeki mesleğini değil buna ek olarak iş ortamında kişiye verilen işe ilişkin amaç ve beklentileri de kapsamaktadır. Kişinin işteki duygu ve arzuları ile işi gerçekleştirebilmesi için, işveren tarafından eğitilmesiyle birlikte kazanacağı bilgi ve becerilerle o iş ortamında yükselmesi anlamını da içermektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s. 117).

Kariyer, kişinin işe başladığı zamandan itibaren emeklilik sürecine kadar aynı işletme içerisinde aynı iş kapsamında çeşitlik görevlerde bulunarak yükselmeyi ifade etmesine ek olarak işin değişik kollarında da faaliyette bulunan farklı işletmelerde farklı görev tanımları ile çalışmayı da ifade etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006 s. 32–33). Bir başka ifadeye göre ise kariyer kavramı bireyin yaşamı boyunca görev aldığı işle ilgili edindiği deneyimler olarak tanımlanmıştır. Kariyer kavramı iş kapsamında tanımlanmasıyla birlikte bireyin iş dışı hayatındaki rolleriyle birlikte de açıklanmalıdır şeklinde ifade edilmektedir (Can, 1999, s. 303–304). Kariyer, iş hayatıyla birlikte sosyal yaşamının da kişinin hayatındaki önemiyle birlikte ilişkilendirilmesi gereken bir kavram olarak söylenmektedir (Burack, 1988, s. 39).

Bu bağlamda bireyin yüksek kazanç elde etme isteği, sorumluluk alabilmesi, toplumda edindiği yer, saygınlık kazanma, statü sahibi olabilme arzuları kariyer kavramının bireyin yaşantısındaki iş hayatıyla bağlayıcı unsurlar olmaktadır.

Dünyadaki her alanda meydana gelen hızlı değişimlerle birlikte kariyer kavramı da değişik açılarla incelenmeye başlamıştır. Hall (1996), kariyer kavramını tanımlarken sürekli değişen bir şey olarak ve sadece işletme tarafından değil kişinin kendi tarafından da yönetilebilen ve kendini tanımayla birlikte adaptasyona ihtiyaç duyan bir süreç olarak ifade etmektedir (Guthrie, Coate, Schwoerer, 1998, s. 371). Kariyer kavramı için yaratılan yeni anlayış kariyerin çok yönlü bir süreç olduğunu söylemektedir. Bu tanımda kariyer 1) kişinin kabiliyetleri ve ilgilerindeki değişimler 2) iş ortamındaki değişimler ve değerlendirilmeler şeklinde ayrılmaktadır (Çetin, 1999, s. 331).

Çok yönlü kariyer anlayışına bakıldığında yatay bir ilerleme görülmektedir. Geleneksel yükselme anlayışına ters olarak (dikey ilerleme) bireylerin rekabet alanlarının, kişi ve kurumlarla olan bağlantılarının genişletilmesi önceliklidir. Çok yönlü kariyer yolculuğunda amaç sürekli olarak öğrenmek, psikolojik olarak tatmin olmak ve kişisel olarak gelişmektir. Geleneksel kariyer anlayışında ise amaç başarmak, güç elde etmek, takdir görmek ve sadece ilerlemektir (Howell, 2005, s. 3). Geleneksel kariyer anlayışında birey sadece kendi kariyerini yönetme konusunda sorumluluk almaktadır. Çok yönlü kariyer anlayışında ise çalışanların bir işletme içerisinde sadece yukarıya doğru dikey şekilde ilerlemeleri değildir. Çalışanlar tek bir alanda uzmanlaşmak yerine çeşitli konularda bilgi ve deneyim sahibi olmayı arzularlar. Bu bağlamda da işletmeler çalışanları çeşitli alanlarla kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak şekilde eğitmektedirler. Çalışanlarını hazır bilgiyi kullanmak yerine bilgiye nasıl ulaşabilecekleri konusunda ve ulaştıkları bilgiyi nasıl kullanacakları konusunda yönlendirmeler yapmaktadır. Bunların sonucunda çalışanın psikolojik olarak tatmin seviyesine ulaşılacağı öngörülerek sürekli öğrenme konusu önem verilen bir durum haline gelmiştir.

## 1.2. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi kavramı en net ifade ile işletmelerin uyguladıkları kariyer sistemleri ile ya da bireyler tarafından üstlenilerek hazırlanan, uygulanan ve takip edilen bir kariyer planı süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Seyyar ve Öz, 2007 s. 234). Bireylerin arzuları, güçlü ve zayıf yönleri, ilgi alanları hakkında toplanan bilgilerle yapılan kariyer keşfi sonucunda oluşturulan kariyer stratejileri ile bireyin belirlediği kariyer hedefine ulaşması olasılığını arttıran bir süreçtir.

Başka bir ifade ile işletmeler için kariyer yönetimi, çalışan bireyin ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde karşılamak ve bireyin kariyer hedefine ulaşabilmesi için imkan yaratarak gerekli hedeflerin planlanması, stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasını kapsayan bir süreç olarak kabul edilmektedir (Carrell ve Elbert, 1992, s. 360).

Kariyer yönetimi, bireysel kariyer hedeflerinin oluşturulması, bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli stratejilerin oluşturulması, bireyin iş ve yaşam dengesiyle paralel olarak arzularının ve deneyimlerinin belirlenmesi kapsamında bireyin iş ve işletme bağlamında yaşam boyu öğrenim ve faaliyet süreci olarak tanımlanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 80).

Carlile (1987) yapmış olduğu ifadede kariyer yönetiminin işletme ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçlarının birlikte ele anılarak değerlendirildiği ve insan kaynakları yönetimi sistemi ile paralel olarak uygulanan bir süreç olarak belirtmiştir (Carlile, 1987, s. 87). Bu bağlamda kariyer yönetimi işletmeler tarafından uygulanması gereken bir program olmaktadır. İşletmenin ihtiyaçları ile çalışan bireylerin arzuları arasında uyumlaştırma sağlanması gerekmektedir (Greenhaus vd., 2007, s. 3). Kariyer yönetimi, günümüzde ve gelecekte oluşabilecek bireysel ve işletme ihtiyaçlarının ortak hedeflerle değerlendirildiği eleştirel bir süreç olmaktadır (Wallach, 1983, s. 29; Gutteridge, 1986, s. 4; Greenhaus vd., 2007, s. 3; Burack ve Mathys, 1980, s. 6). Kariyer yönetiminde amaçlar ve arzular birbirleri ile desteklenmeli ve uyumlaştırılmalıdır. Ancak bu sayede işletme ve birey arasında ortak bir sinerji yaratılacaktır. Başka bir deyişle kariyer yönetimi süreci bireysel hedeflerle işletme hedeflerinin uyumlaştırılmasıdır. Burada taraflar birbirlerini

destekleyici faaliyetlerde bulunarak sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar (Çalık ve Ereş, 2006, s. 80).

Kariyer yönetimi ile ilgili geliştirilen ifadeler incelendiğinde kariyer yönetiminin hem bireye hem de işletmeye odaklanan bir süreç olduğu görülmektedir. Kariyer yönetimi ilk olarak bireyi kapsamına alırken devamında bu durumu işletme kapsamında da sürece dahil etmektedir. Bu durumda bireyin kariyer yönetiminin şekillenmesinde işletme uygulamalarının önemi görülmektedir. Bu bağlamda kariyer yönetimi bireyin hedeflerinin işletme hedeflerine uygunluğu ile yönlendirilen ve desteklenen bir süreçtir. İki tarafın hedefleri arasında oluşan bütünleşme ve uyum ile karşılıklı fayda sağlayacak olan kariyer yönetimi ile alanlarında ilerleyen çalışan bireylerin işletme içerisinde tutulması da sağlanacaktır.

### 1.3. Kariyer Kuramları

Teori, pratikte önümüze çıkan bütün durumların alt yapısını oluşturmaktadır. Kariyer yönetiminin kuramlarına bakarak, pratiklerin nelerden beslendiğini görmemiz gerekmektedir. Aşağıda Tablo 1’de gösterilen kariyer kuramlarını inceleyeceğiz.

**Tablo 1.** Kariyer Kuramları

Kuramın Adı	Geliştiren Araştırmacı	Yılı	Kuramın İçeriği
Mesleki Gelişim Kuramı	Ginzberg, Ginsburg, Axelrad, Herma	1951	Kariyer yolculuğu bir gelişimi ifade etmektedir. Bireyin istekleri ve imkanlar dahilinde gelişmektedir.
Tipoloji Kuramı	Holland	1959	Kariyer gelişimi için bireyin kişiliği önem arz etmektedir. Bireyin kişiliği ile kariyeri arasında uyum gerekmektedir.
Mesleki Gelişim Kuramı	Tiedeman ve Ohara	1963	Birey kendisini değerlendirerek gelişmektedir. Değerlendirmeleri sonucu zamanla mesleki kimlik ortaya çıkmaktadır.
Super ve Gelişimsel Benlik Kuramı	Donald Super	1990	Kariyer kişilik, roller, değerler ve yeteneklere göre şekillenir. Birey benliğine uygun olan mesleği seçmektedir.

Kariyer Değerleri Kuramı	Schein	1990	Kariyer oluşumu için beceri ve yetenekler, güdü ve ihtiyaçlar, tutum ve değerler önem arz etmektedir. Bu üç bileşen etrafında kariyer yolcuğu şekillenmektedir.
--------------------------	--------	------	---

### 1.3.1 Ginzberg ve Mesleki Gelişim Kuramı

Ginzberg, Ginsburg, Axelrad ve Herma (1951) tarafından geliştirilen kurama göre bireylerin kariyer yolculukları bir gelişim sürecini ifade etmektedir. Bu gelişim sürecinde bireylerin istekleri ve imkanları arasında bir denge olması gerekmektedir. Bu dengede uzlaşma sağlayabilen bireylerin yaşam boyu gelişim göstererek geri dönmeyen karar sürecine dahil oldukları tanımlanmaktadır (Osipow ve Fitzgerald, 1996, s. 29). Ginzberg'e göre bireyin kariyer yolculuğu bireysel istekleri ve hedeflerine paralel olarak ona sunulan imkanlar dahilinde gerçekleşmesi sonucunda meydana gelmektedir. Burada kritik nokta iki tarafın birbiri ile olan uzlaşma noktası yani uyumluluğudur. Bireysel isteklerin ve imkanların uyumlaşabilmesi ile birey mesleki yolculuğunda ilerleyebilecektir.

### 1.3.2. Holland ve Tipoloji Kuramı

Holland (1959), bireylerin meslek seçimlerinde ve çevreye uyumlu bir hayat yaşamalarında kişiliklerinin önemli olduğunu söylemektedir. Meslek tercihini, bireyin kişiliğinin iş yaşantısında meydana gelen bir yansıma benzetmektedir (Holland, 1959, s. 35). Zekâ, cinsiyet ve sosyal sınıf şeklinde çeşitli faktörden oluşan kişiliğin mesleki tercihte önemli rol oynadığını ifade etmektedir. Kişiliğin kariyer seçimlerinde belirleyici faktör olduğu ve bireylerin kişilikleri ile kariyer yolculukları arasında olumlu bir ilişki yani uyumlu bir durum olduğunda kariyerlerinde başarı görüldüğünü ifade etmektedir. Kişilikleri ve meslekleri arasında uyumu sağlayabilen bireylerin iş değiştirme ihtimallerinin çok düşük olduğuna da yaptığı çalışmalarla ulaşarak doğrulamıştır (Spokane ve Cruza-Guet, 2005).

Holland (1959), kariyer yolcuğunda mesleki tercih kuramına yönelik görüşler de geliştirmiştir. Bireylerin farklı kişiliklere sahip olduğunu ve bu durumun bireylerin mesleki ilgilerini belirlediğini söylemektedir. Bu sebeple bireylerin farklı mesleki seçimlerde buldukları da ifade etmektedir. Bunlara ek olarak da



kişiliklerine uygun olan meslekleri tercih edebilen bireylerin daha mutlu ve başarılı bireyler olma ihtimallerinin çok yüksek olduğunu da eklemektedir (Robbins ve Judge, 2015, s. 112). Bu bağlamda söylenebilir ki Holland, kişilik özelliklerine uygun olarak kariyer yolculuğuna çıkan bireylerin iş yaşantılarında daha başarılı olduklarını ifade etmektedir.

### **1.3.3. Tiedeman ve Ohara'nın Mesleki Gelişim Kuramı**

1963 yılında geliştirilen bu kurama göre bireyin kendisini değerlendirerek geliştirdiği ifade edilmektedir. Birey, eğitim hayatında ve iş hayatında birtakım problemlerle mücadele etmektedir. Bu mücadele esnasında mesleki kimlik ortaya çıkmaktadır. Bireyin zaman zaman pozisyon değiştirerek farklı görevlerde sorumluluk alması da benliğinde değişiklikler yaratabilir. Mesleki olarak tercih süresi, mesleki kimliğin büyüme süreci yani kariyer yolculuğundan geçmektedir (Kuzgun 1995, s. 102). Bu noktada kuramın öne çıkardığı asıl unsur bireylerin iş seçimleri ve bu seçimler arasındaki geçişleri kendilerini keşfetmelerinden ve kendilerini değerlendirmelerinden geçtiğini söylemektedir. Bireyler, bireysel potansiyellerinin performansla dönüşme noktasında kendi öz benliklerini bakıp neyi yaptıklarında kendilerini mutlu hissettiklerini ölçtüklerinde aslında mesleki büyüme sürecine erişebilecekleri ifade edilmektedir.

### **1.3.4. Super ve Gelişimsel Benlik Kuramı**

Donald Super (1990) kariyer gelişimi kuramını oluştururken araştırmasında cinsiyet, sosyoekonomik statü, sosyal değişim ve tercih süreci gibi kavramlarla ilgilenmiştir. Super, çeşitli bilim insanından etkilenmiş ve kendi düşüncesine yakın olan teorilerden bir kuram meydana getirdiğini belirtmiştir (Siyez, 2014, s. 181).

Super'e (1990) göre bireyler zamanla kişiliklerine, rollerine, değerlerine ve yeteneklerine göre bir dünya görüşü benimsemektedirler ve birey kendi benliğine uygun şekilde bir kariyer tercihi yapmaktadır (Super ve Sverko, 1995, s. 54). Bu bağlamda söylemektedir ki birey yaşadığı süre boyunca farklı rollere girmektedir ve yapmış olduğu meslekle yeteneklerini değerlendirmektedir. Yaptığı iş sonucunda başarısına bakarak hangi alanda neyi daha iyi yapabildiğini, hangi seviyede ne kadar

olgunlaştığına bakarak, birey kendisi hakkında fikir sahibi olmakta ve tecrübesine göre kendisine kariyer planı çizdiğini ifade etmektedir (Kuzgun, 1995, s. 101).

### **1.3.5. Schein'in Kariyer Değerleri Kuramı (Career Anchors)**

Schein (1990)'in geliştirmiş olduğu kariyer değerleri kuramı, bireylerin yetenekleri, değerleri, güdüleri ve ihtiyaçlarından oluşan bir denge durumu şeklinde ifade edilmektedir. Schein kariyer yolculuğunun en önemli üç bileşeni olarak bireylerin kendilerinde fark ettikleri beceri ve yetenekler, bireylerin güdüleri ve ihtiyaçları, bireylerin tutum ve değerleri şeklinde sıralamaktadır (Schein, 1990, s. 125- 127'den akt. Aytaç, 2005, s. 101).

Schein'e göre kariyeri oluşturan değerler bulunmaktadır. Bu değerlere kavramsal olarak baktığımızda;

- *Güven-istikrar*: Bireyin kendisini ekonomik açıdan güven içerisinde bulabildiği bir meslekte düşünmesi ve bunun istikrarlı şekilde devam edebilmesidir.

- *Özerklik-bağımsızlık*: Bireyin iş yaşamının kontrolünü yapabilmesidir.

- *Teknik-fonksiyonel yetkinlik*: Bireyin yetenekleri ve becerilerini görerek kariyer yolculuğunu yürütebilmesi ve yönlendirebilmesidir. Bunu yapan birey başarılı olacaktır.

- *Yönetmel yetkinlik*: Bireyin yetkinliklerini ve becerilerini kendisinin yönetebilmesidir. Bu sayede birey işletme başarısıyla ölçüldüğünde başarılı olacaktır. Yükselmeye odaklanılır.

- *Girişimci yaratıcılık*: Bireyin kendine özgün olarak iş yapış şekli ortaya koymasüdür.

- *Bir hizmete veya olaya kendini adama*: Bireysel ve sosyal değer yargılarını geliştirebilmek için etkinliklere katılmak ya da yardımlarda bulunarak yararlı olmak ve motive olmak.

- *Saf meydan okuma*: Zorluklarla mücadele etmek, problemleri çözebilmek ve rekabeti sevebilmek.

• *Yaşam tarzı*: Bireyin aile hayatı ile iş hayatının bağlantılı şekilde uyumlu ve sıkıntısız ilerlemesidir. Sosyal yaşama özen gösterilir.

#### **1.4. Kariyer Yaklaşımları**

Sürekli gelişen dünyada, yaşantımızda sürekli olarak yeniliklerin meydana gelmesiyle birlikte değişimler hızla yayılmaktadır. Bu değişimlerin beraberinde kariyer kavramı mesleki bir ilerlemeye ek olarak işin yeniden nitelendirilerek anlamlandırılmasıyla beraber bireyi tatmin edebilen bir psikolojik süreç haline geldiği de söylenmektedir (Türkmen ve Yıldız, 2012 s. 6). Kariyer kavramının da etkilendiği değişim süreciyle birlikte çeşitli yaklaşımlar meydana gelmiştir. Bunlar; Geleneksel (Klasik) Kariyer Yaklaşımı, Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı, Esnek Kariyer Yaklaşımı, Sınırsız Kariyer Yaklaşımı, Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı ve Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı şeklinde ifade edilmektedir.

##### **1.4.1 Geleneksel (Klasik) Kariyer Yaklaşımı**

Geleneksel kariyer yaklaşımı bireyin aynı meslek içerisinde bir görevden diğer bir göreve dikey olarak ilerleyerek yükselmesi şeklindedir. Buna ek olarak tek bir meslekte o görevin fonksiyonel alanlarında bireylerin yine yukarıya doğru dikey olarak çıkması şeklinde de ifade edilmektedir. Bu yükselme imkanının çalışanlara bildirilmesi de onların ulaşabilecekleri noktayı görebilmeleri açısından önemli olmaktadır (Aydın, 2007, s. 63). Geleneksel kariyer yaklaşımı bireyin bulunduğu işletme içerisinde çalıştığı süre boyunca yükselebileceği basamakların açıkça belirtilen bir sisteminin olduğunu göstermektedir (Seçer ve Çınar, 2011, s. 51). Bu sisteme göre işletme içerisindeki ilerleme imkanları açık olmaktadır. Bu sebeple de kariyer gelişim imkanları ve yatay pozisyonlarda deneyim kazanabilmek imkanlar dahilinde olmamaktadır. Bu bağlamda da geleneksel kariyer yaklaşımı uygulanan işletmelerde, bireylerin görevlerin tamamını deneyimleyebilme ve kariyerlerini planlayabilme fırsatı yaratılmamaktadır (Aytaç, 2005, s. 179-180). Günümüzdeki teknolojik ilerlemeler ve insan kaynağının nitelikleri bakımından bu yaklaşımın yetersiz kaldığı görülmektedir. İşletmelerin sürekli değişmesi ve yeniliklere ayak uydurabilmesi bakımından bireylerin de bu döngüye ayak uydurabilmesi ve sabit

görevlerde kalmamaları için geleneksel kariyer yaklaşımı iki taraf için de yetersiz bir planlama haline gelmektedir.

#### **1.4.2. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı**

Ağ tipi kariyer yaklaşımında görevler arasında yatay ve dikey geçişlere imkan verilmesinden dolayı bireyler için kendilerine kariyer olanakları yaratabilmeli mümkün olmaktadır. Sınırları olan bir terfi sisteminin aksine her görevin bir pozisyon olarak görüldüğü bir ağ örgüsü yapısı şeklinde görülmektedir. Pozisyonlar arasında birçok terfi ile geçiş imkanı olduğundan dolayı bireyler bu görevler için hangi yetkinliklere ve becerilere sahip olmaları gerektiğini değerlendirebilmektedirler (Aytaç, 2005, s. 186). Ağ tipi kariyer yaklaşımında terfi alabilmek için bireyin kaç yaşında olduğuna ya da meslekte kaçınıcı yılı olduğuna bakılmadan; bireyin bilgisine, becerilerine, yeteneklerine ve deneyimlerine bakılmaktadır (Ünal, 2004, s. 117). Bireylerin gelişimleri için pozisyon fırsatlarının olduğu bu yaklaşımda bireylerin kariyer imkanları bakımından daha tatmin edici ve daha olanaklı bir sisteme dahil olduğu ifade edilmektedir.

#### **1.4.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı**

Esnek kariyer yaklaşımı, çalışanların sürekli değişen koşullara uygun şekilde bilgi, beceri ve yetkinlikler kazanması şeklinde ifade edilmektedir (Erdoğan, 2003, s. 169). Burada işletme ile çalışanlar birbirlerine karşılıklı olarak fayda sağlamaktadır. Çünkü birey kendisini keşfedebilmekte ve değişen koşullara ayak uydurabilecek yetkinliklere sahip olabilme imkanı görmektedir. İşletmeler değişen koşullara uyum sağlayabilecek nitelikli işgücünü fark edip elde tutabilmek için esnek kariyer yaklaşımını benimsemektedir. Bireylerin esnek imkanlar dahilinde kendilerindeki nitelikleri geliştirebileceklerini fark eden işletmeler bireylere alan bırakarak sorumluluk alabilmelerine fırsat verilmektedir (Dündar, 2009, s. 288). Esnek kariyer yaklaşımında birey kendisine ve işine duyduğu sorumluluk duygusu ile kariyerini ilerletirken bulunduğu işletmeye fayda sağlamaktadır. Sorumluluğu alabilme duygusunu kazanan bireyler, yapabileceklerinin sınırını görerek yeteneklerini ve bilgilerini doğru pozisyonda kullanabilmektedirler. İşletmenin çalışanların yeteneklerine ihtiyaç duyduğu, bireylerin de işletmenin imkanlarına

ihtiyaç duyduğu gerçeği esnek kariyer yaklaşımında öne çıkan bir husus olmaktadır. Yarattığı bu bilinçle işletme değerindeki değişiklikler meydana gelmekte ve önceliklerin bireyin yeteneklerine verilmesi gündeme gelmektedir (Erat, 2019, s. 53).

#### **1.4.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

Sınırsız kariyer yaklaşımında işin tanımı ve gereklilikleri ile ilgili faaliyetlerin sınırlarla belirtilmediği bir yaklaşımdır ve işletmeden bağımsız olan bir anlayış bulunmaktadır. Bu bağlamda sınırsız kariyer yaklaşımının geleneksel yaklaşımın aksine, kariyer imkanları çeşitliliğinin ve durağan olmayan bir sistemin olduğu görülmektedir. Böyle bir yaklaşımda bireylerin kariyerleri için keşif aşamasının önemi vurgulanmaktadır (Aşkun, 2006, s. 38). Sınırsız ağ kariyer yaklaşımına göre bireyler bilgiye daha hızlı ve daha kolay erişebilmektedirler ve bireysel olarak kariyer gelişimlerine çeşitli imkanlar yaratıldığını görmektedirler. Bu nedenle bireyler kariyerlerini tek bir işletme ile sınırlı kılmamaktadırlar ve daha esnek bir planlama ile kariyerlerini çizmektedirler (Onay ve Zel, 2011, s. 267). Bu açıdan yaklaşımın tek bir işletmede çalışmaktan ziyade çeşitli fırsatların değerlendirilmesini desteklediği görülmektedir.

#### **1.4.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı**

Örgütsel kariyer yaklaşımı çift basamaklı kariyer yaklaşımı şeklinde de adlandırılmaktadır. Teknik ya da yönetsel kariyer farklılıklarını belirtmek için geliştirilmiştir. Temelde örgütsel kariyer yaklaşımını uzmanlar, teknik çalışanlar ve ARGE çalışmalarında yer alan çalışanların kariyerlerindeki belirsizlikleri çözmek üzere geliştirilmiştir (Erdoğan, 1999, s. 68). Bu yaklaşıma göre teknik bilgilerle eğitimler alıp teknik becerilerle yetişen çalışanların yönetsel fonksiyonlarda eksiklikleri olduğu görülmüştür. Bu eksikliklerin giderilmesi ve kendilerini eksik alanlarda geliştirmeleri gerektiği söylenmektedir (Dikili, 2012, s. 480). Teknik alanlarda çalışan bireylerin kariyer yolculuğunda daha kolay ilerleyebilmelerine fırsat sağlayabilmek için ve uzmanlık bilgilerini arttırarak hem işletmeye hem de kendilerine fayda sağlamalarına mümkün olan örgütsel kariyer yaklaşımı teknik

basamaklarda pozisyonların problemlerini ele almakta ve geliştirmeye odaklanmaktadır.

#### **1.4.6. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı**

Çok yönlü kariyer yaklaşımı bireyin kendi yönetiminde olan bir yaklaşımdır. Esnek çalışma imkânı, psikolojik tatmin, yatay ilerleyebilme, geliştirilebilen uzmanlık alanları, yönetsel yetkinlikler, insani ilişkilerle deneyim ve bilgi paylaşımı özellikleri çok yönlü yaklaşımın özellikleri arasında yer almaktadır (Erdoğan, 2002, s. 535). Briscoe vd. (2006, s. 31)'e göre bireyin yönlendirdiği çok yönlü kariyer yaklaşımı, bireyin hedeflerine göre ve çevresel faktörlerin değişikliklerine göre sürekli olarak şekillenebilen ve değişebilen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımın özünde bireyin kariyerinde hayat boyu sürekli olarak öğrendiği, daima beceri ve tecrübeleri edindiği, bireyin isteklerinin değişikliklerine göre de işletmeler arası değişiklikler yaşadığı anlayışı yer almaktadır. Gelişen dünyamızda ihtiyaçların sürekli olarak değişikliklere uğraması sebebiyle bireylerin çok yönlü kariyer yaklaşımını benimsedikleri görülmektedir. Bu yaklaşımın farkına varan işletmelerin de bireyleri elde tutabilmek adına yaklaşımın etkinliğine yönelik anlayış benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

#### **1.5. Kariyer Yönetimi Planlaması**

Kariyer planlaması sistematik olarak adım adım ilerlemesi gereken bir yapıdır. Birey, iş, işletme ve gelecekte olması beklenen şey olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Hedeflere ulaşarak başarılı olabilmek için amaca uygun doğru bir planlama yapılması gerekmektedir. Uzun ve kısa vadede yapılacak planlar için stratejiler oluşturulmalıdır. Bireyler isteklerini, yeteneklerini, ilgi alanlarını ve motive oldukları şeyleri ne kadar iyi analiz ederlerse planlamaya o kadar yardımcı olunur. Bu sayede uygulanan plandan verim alınarak kendilerine uygun meslekte yer edineceklerdir. Kariyer planlaması başlangıçta yanıt vermiyor gibi dursa da uygulanmaya devam edildiği takdirde uzun vadede başarılı sonuçlar alınacağı söylenmektedir (Çetin, 1996, s. 128). Kariyer yönetim planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de bireylerin büyük arayışlarla girdikleri işlerden bir süre sonra ayrılımlarının sebeplerini incelemek ve bu durumu

yönetmek olmalıdır. Günümüz koşullarında birey kariyer sürecinde bulunduğu işletmede yerini bilmek ve oradaki geleceğini açıkça görmek istemektedir. İşletme ise kuruluş amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken uygun kariyer sistemlerini işletmeye dahil ederek bireylerin yükselerek kariyerlerinde ilerleme kaydedecekleri ortamı oluşturmaya odaklanmaktadır.

### **1.5.1 Bireysel Kariyer Planlaması**

Kariyer planlamasının merkezinde yer alan birey bu işin yapı taşı oluşturmaktadır. Bireysel olarak kariyer gelişiminin tamamlanabilmesi de işletmelerin bireylere verdikleri imkanlardan etkilenmektedir. Yani işletmelerin beklentileri, vaatleri ve gelecek olanları doğrudan bireylerin kariyerlerine olan önemi arttırmada etkili olmuştur. Kariyer planlamasının etkinliği, bireyin kendi niteliklerini fark ederek kapasitesini tanımasına bağlıdır. Yapabileceklerinin sınırını ayırt edebilen birey daha fazlası için harekete geçen bir durumdur. Bu tamamlanma sosyal yaşamdan da beslendiği için kişinin bulunduğu çevredeki rolleri de oldukça önem arz etmektedir. Sosyal yaşamda aktif olan ve problemlerle baş etmeyi bilen bireyler kariyer planlamalarını daha etkili şekilde geliştirip gerçekleştirebilmektedirler (Bowen ve Hall, 1997, s. 30).

Bireysel kariyer planlaması bireyin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi ve kendini istediği noktada görebilmesi için gerekli olan eğitimleri, programları ve uygulamaları kapsamaktadır. Bu planın uygulanması ile birey kendi yeteneklerini, yetkinliklerini, becerilerini, ilgi alanlarını ve yapabileceklerini analiz ederek ortaya kariyer amaçlarını koymaktadır. Bu amaçlara uyumlu olan kariyerini geliştirebilme olanaklarını değerlendirerek kendini anlamaya da başlamaktadır. Ardından birey neler yapabileceğini sorgulayarak kendi kariyer planlamasını şekillendirmektedir (Bingöl, 2003, s. 250).

Bireysel kariyer planlamasında bireyin hedeflerine ve yeteneklerine bakılarak bireye odaklanıldığı ifade edilmektedir. Bu planlama yapılırken bireyin işletme içinde ya da işletme dışındaki yetenekleri göz önünde bulundurulur. Bireysel kariyer planlaması bireylerin yeteneklerini, ilgi alanlarını, kariyer amaçlarını, kariyer fırsatlarını incelemekte ve bunlar doğrultusunda bireyi amacına

ulaştırabilecek yöntemleri bulmayı sağlayan bir süreci kapsamaktadır. Bireysel kariyer planlamasını oluşturan ögeler aile, toplum, işletme, iş arkadaşları, işin kendisi, astlar, üstler ve bireyin kendi kişiliği şeklinde sıralanmaktadır. Burada en önemli olan bireyin işletme içerisinde yaptığı iştir. Çünkü kariyer planlamasında istenilen başarıya ulaşılabilmesi için yapılan işin önemi çok fazladır. Bu önemler dikkate alındığında doğru bir bireysel kariyer planlaması ile gelecek oluşturabilmektedir (şimşek ve Öge, 2004: 278-279).

Bireysel kariyer planlaması, bireylere kariyer planlamalarında yol gösterici bir pusula birlikte onların verimliliklerine de katkı yapan örgütsel bağlılığı arttırıcı bir konumdadır. İşletmelerin alışanlara bireysel kariyer planlarını konusunda öncülük ederek destek vermeleri çalışanların işletme ile bütünleşmelerine de beraberinde getirmektedir.

### **1.5.2. Örgütsel Kariyer Planlaması**

Örgütsel kariyer planlama işletmelerin çalışanlarından en yüksek faydayı ve verimi alabilmelerine hizmet etmektedir. Yani alışanların değerlendirilmesi ve sonucunda insan kaynağının niteliklerinin işletme amaçlarına uygun şekilde yönlendirilmesidir. Burada alınan kararların stratejik olarak oluşturulma süreci örgütsek kariyer planlamasıdır. Bu süreçte kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, çalışanın belirlenmesi, kariyer hedeflerinin belirginleştirilmesi, kariyer danışmanlığı, işin nitelikleri ile çalışanın niteliklerinin karşılaştırılması, performans değerlendirme sistemleri, uzmanlık eğitimleri, çalışan ihtiyacına yönelik eğitimler bulunmaktadır (Anafarta, 2002, s. 5). Örgütsel kariyer planlamanın başarısı işletmenin uygulaması ve desteklemesi ile paralel ilerlemektedir.

Örgütsel kariyer planlama sürecinde işletme içerisindeki her görev, her departman ve sorumluklar analiz edilmektedir. Bireyler işletme içerisindeki kalıcılıklarına ve verimliliklerine göre değerlendirilerek işletme içerisindeki rollerine bakılmaktadır. Bu sayede işletme çalışanlarının pozisyonları ne derece etkin doldurdıklarını ya da onları kaybedebilme durumlarını görmektedir. Önem arz eden pozisyonlar için yetenekli çalışanların bağlılıkları kontrol edilmektedir.



Örgütsel kariyer planlama yapılırken işletme şuan ve gelecekte hangi pozisyonlara ihtiyaç duyduğunu, bu pozisyonlar için gerekli olan nitelikleri belirlemelidir. Hangi yetenekli çalışanların elde tutulması gerektiğine de dikkat çekilmelidir. Ek olarak pozisyonlar için yetersiz kalan çalışanlardan daha fazla verim alabilmek için onların eğitilmesinin ve geliştirilmesinin işletmeye katacağı faydalar da belirlenmelidir. Kritik pozisyonlarda görev yapan nitelikli ve yetenekli çalışanların elde tutabilmesi için ve örgütsel bağlılıklarının arttırılabilmesi için hangi uygulamaların yapılacağı da belirlenmelidir. Bu içsel analizler örgütsel kariyer planlamanın sistemini oluşturmaktadır. Çalışanların ve pozisyonların ihtiyaçlarına yönelik oluşturulan eğitimler ile çalışanlar desteklenmektedir. Bu destekleme ile oluşan örgütsel yedekleme sistemi de örgütsel kariyer planlamasının verimliliği için önem arz etmektedir.

Örgütsel kariyer planlamanın başarısında tepe yönetimin desteği de önemlidir. Tepe yöneyim kariyer planlarını destekleyici ve katılımcı bir rol oynamalıdır. Çalışanlar tepe yönetim tarafından aynı fikirde ve uyumlu amaçlarda olduklarını gördüklerinde kendilerini değerli hissedeceklerdir. Bundan dolayı tepe yönetimin çalışanlara açık iletişimle yaklaşarak onları destekleyici tutumda davranmaları örgütsel kariyer planlamanın verimliliği için önemli bulunmaktadır (Bilen, 1998, s. 37-38).

Örgütsel kariyer planlamasının temel amacı işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için etkin ve verimli şekilde faaliyet gösterebilmesidir. Bunu yaparken çalışanların gelişimlerine eğitimlerle destek vererek ihtiyaç anında gereken niteliklere ve yeteneklere anında ulaşabilmektir (Özgen vd., 2005, s. 212). Bu sayede işletmeler hem işgücü maliyetinden tasarruf etmekte hem de rekabet avantajı sağlayacakları yetenekleri ellerinde bulundurmaktadır.

### **1.6. Kariyer Evreleri**

Bireyin yaşamı sürecinde geçtiği çeşitli evreler onun gelişim sürecini etkilemektedir. Bu bağlamda bireyin kariyer evreleri oluşurken yaş gibi etkenler göz önüne alınarak kariyer basamakları oluşturulmuştur. Bunlar keşfetme, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik şeklindedir.

### **1.6.1. Keşif Evresi**

Keşif evresi bireyin doğumundan 25 yaşına kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu evrede birey kariyer hakkındaki isteklerini ve beklentilerini kendi içerisinde oluşturur. Bu istekleri kişilik, tutum, yetenekler ve çeşitli beceriler oluşturmaktadır (Uzunbacak, 2004, s. 22). Bu evrede bireyler kendini anlamaya çalışmakta ve neleri daha iyi yapabileceklerini analiz ederek bulmaya çalışmaktadır.

Cerit (2007, s. 63)'e göre keşfetme evresinde birey ailesinden, arkadaşlarından, bulunduğu sosyal çevreden ve ailesinin ekonomik durumundan etkilenerek etrafındaki fırsatları nasıl değerlendireceğine bakarak karar vermeye çalışmaktadır. Birey, kendine kendini tanıma fırsatı vererek kendini anlamaya çalışmaktadır. Öğrencilik döneminin kariyer fırsatları konusunda araştırma yapmak için önemli bir dönem olduğunu fark eden birey eğitim hayatını da buna göre şekillendirmektedir ve buna göre bir meslek arayışına girmektedir (Linn vd., 2004, s. 430).

### **1.6.2. Kurma Evresi**

Bireyin kariyer hayatının başlangıcı olarak ifade edilen kurma evresi 26-35 yaş aralığını kapsamaktadır. Bireyin iş bulma, deneyim kazanma, yeni bilgiler öğrenme, yeni yetkinlik ve beceriler kazanma ve işletmeye yerleşme şeklinde özellikleri olan bu evrede birey farklı kaynaklardan iş bulmayı da öğrenmektedir (Ergün, 2007, s. 65). Bu evrede önemli olan nokta, bireyin kendisini mutlu eden bir mesleği seçip seçmediği sorusudur. Eğer birey yanlış tercihte bulunduğunu fark ederse işletmeye uyum sağlamakta zorlandığı gibi kendisini başarısız hisseder ve motivasyonunda düşüş sağlanır. Bu durum da performansında düşüşlere sebebiyet vereceğinden işletme içerisinde kalma ihtimali de düşer. Yeniden iş arama döngüsüne girerek kariyerinde ilerleme kaydedemeyen birey, kurma evresinde uzun yıllar mücadele halinde olabilir (Gezer, 2010, s. 43).

Birey bu evrede doğru tercih yaptığında ve işletmeyle uyumlu bir sinerji yakaladığında yükselmesi ve ilerlemesi o kadar mümkün olacaktır. Çünkü bu evre üretimin ve öğrenmenin en verimli olduğu yaş aralığını kapsamaktadır. İşletme

tarafından da fark edilen bu durum çalışana yatırım yapılmasına öncülük ederken karşılıklı fayda kazanılmasını da sağlayacaktır.

### **1.6.3. Kariyer Ortası Evresi**

Kariyer ortası evresi 36-50 yaş aralığını kapsamaktadır. Birey bu evrede başarı, saygınlık, özerklik gibi olgulara erişmiş ve kariyerinde bir yol ilerlemiştir (Okakın, 2009, s. 136). Bu evre bireyin olgunluk olarak adlandırılan dönemi ile çakıştığından kişiliğinin de oturduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda bireyler sürekli olarak değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya çalışarak kendilerini sürekli olarak adapte ettikleri bir sisteme dahil olurlar. Bu uyum süreci bireye uzmanlaşma, ustalaşma gibi nitelikler kazandırarak işletme içerisinde yükselmesine de yol açmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 328).

Kariyer ortası aşamasında birey bulunduğu işletmedeki pozisyonunu korumaya odaklanmaktadır. Artan sorumluluklarıyla baş etmeyi öğrenmekte ve liderlik vasıfları kazanmaya çalışmak bu dönemin özellikleri arasında sayılmaktadır. Bir dönem kendisi öğrenirken şimdi öğreten konuma geçen birey işletme içerisinde mesleki açıdan da önemli bir rol oynar hale gelmektedir. Bu evrede başarısız olan bireyler ise kendilerine olan inançlarını kaybetmekte ya da kendilerini tekrar analiz ederek yeni kariyer planlarını yapmaktadır.

### **1.6.4. Kariyer Sonu Evresi**

Kariyer sonu evresi bireyin 51-65 yaş aralığını kapsamaktadır. Kariyer hayatının sonlarına yaklaşan birey artık fiziksel olarak da yaşlanmaya başlamıştır. Bundan dolayı öğrenme yetileri artık daha yavaş çalışmaya başlamaktadır fakat edindiği bilgi ve tecrübeleri aktarmaya devam etmektedir. Performansı azalmakta olduğundan dolayı üretme halinde değil sadece işlerini yapma halindedir (Aytaç, 1997, s. 65). Bu evrede yükselme yaşayan bireylerin sayısı çok düşüktür çünkü bu evrede öğrenme becerileri fiziksel kurallar gereği yavaşlamaktadır. Bireyin kariyeri durağanlaşır ve zamanla işlerden de uzaklaşmaya başladığı görülmektedir.

Kariyerin sonu evresi kariyer evreleri içerisinde en uzun olanıdır ve bireye mesleki yaşamının sonuna geldiğinin sinyallerini vermektedir. Bireylerin bu evrede yaşlarının ilerlemesinden dolayı işletmeye olan ilgilerinin azaldığı da görülmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 287; Ünver, 2005: 14). Birey artık derin tecrübeleriyle bir öğretici konumundadır ve bundan dolayı da hem işletmede hem de sosyal çevresinde saygınlık kazanmıştır.

### **1.6.5. Emeklilik Evresi**

Emeklilik evresi bireyin 65-70 yaş aralığını kapsamaktadır. Bireyin kariyeri artık tamamlanmıştır. Bu evrede bireylerin çalışmakla çalışmamak arasında gidip geldiği de görülmüştür (Güzel, 2005, s. 124). Bu sebeptendir ki bazı bireyler emekliliğe ayrılırken bazı bireylerin edindikleri tecrübeleri yeni nesillere aktarmak için işletmelerinde danışmanlık görevlerine geçiş yaptıkları görülmektedir. Bu durum işletmeye bireyin kariyeri biterken bile fayda sağlamaktadır.

Emeklilik evresi birey için artık yeni kariyer hedeflerinin, yeni rollerin, yeni hedeflerin başladığı bir dönem olarak da ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 150). Bazı bireylerde şok etkisi yaratan emeklilik bireylere artık işe yaramıyor olma duygusu da yaratabilmektedir. Bu sebeple bireylerin daha önceki evrelerde yapamadıkları ilgi alanları ve etkinlikler gün yüzüne çıkmaktadır (Taşcıoğlu, 2006, s. 14). Birey yeni hobiler edinerek kendini yeniden geliştirmeye çalışmaktadır çünkü sürekli olarak öğrenmeye programlanmış uzun bir süreçten geçmiştir.

### **1.7. Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi değişen rekabet koşullarında üstünlüğü sağlayabilmek için gerekli olan insan kaynağını giderebilmek ve hedeflere yönelik çalışmaya yardımcı olan bir sistemdir. Bireysel açıdan bakıldığında bireyin terfi alması ya da yatay geçişlerde kendine yeni pozisyon imkanları bularak bireyin kariyer hedeflerin ulaşabilmesi açısından da önemlidir. Kariyer planlamaları ile kariyer yolculuğunun sağlanabilmesi ve gelişime yönelik eğitimlerin verilmesi ile kariyer yönetimi yapılmaktadır. Burada kritik nokta işletme hedefleriyle işletmedeki insan kaynağının hedeflerinin uyum içerisinde bütünleşerek ilerletilebilmesidir (Stumpf, 1988, s. 33).

Kariyer yönetimi en net ifade ile bireylerin iş hayatındaki ilerlemelerinin şekillendirilmesi ve yönetilmesidir. Kariyer yönetiminde çalışanların işletme içerisinde aktif rollerde yer almasına imkan verilerek motivasyonuna katkı sağlamaya yer verilmektedir. Kariyer yönetiminin faaliyet gösterdiği işletmelerde çalışanlar zamanla işletme içerisindeki yükselme ihtimallerini aramaktadırlar. Bu açıdan işletme içerisindeki fırsatları görmekle birlikte daha verimli çalışmaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasına da katkı sağlamaktadır (Fındıkçı, 2000, s. 343; Deniz ve Taştan, 2004, s. 1).

Kariyer yönetimi hem bireyler hem de işletmeler açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. İşletme açısından kariyer yönetiminde başarısız olmak çalışanların motivasyonlarını azalttığı gibi onların işletmeden ayrılma düşüncesine de iterek psikolojik bağlılıklarını azaltan bir durum olacaktır. Çünkü yatay ya da dikey olarak pozisyon değişikliklerine gidilemeyecek olması çalışan sadakatinde azalmaya sebebiyet vermektedir. Ayrıca kariyer yönetiminde başarısız olmak, yapılan eğitim ve geliştirme programlarından verim alınmadığını ve bunlara yapılan maliyet giderlerinin de etkili kullanılmadığını göstermektedir. Birey açısından kariyer yönetiminin yetersiz sonuçlanması da beklentilerinin yanıt verememesi anlamına gelmektedir. Bu durumda birey işletme içerisinde kendisini değersiz görmeye başlayacak işletme içerisinde çeşitli gruplaşmalar meydana geleceği için sürekli olarak değişiklikler yapılacaktır (Çetin ve Özcan, 2013, s.101). Çalışanların değişime alışmaları zaten uzun süren bir süreç olduğundan dolayı kariyer yönetiminin verimli olmaması hem zamandan hem maliyetten hem de işgücünden zarara uğratacak bir durum olacağı görülmektedir.

### **1.7.1. Kariyer Yönetiminin Amacı**

Kariyer yönetiminin temelinde bireysel hedeflerin yer aldığı ifade edilmektedir. Bireyler ulaşmak istedikleri hedefleri gerçekleştirdiklerinde işletmenin de aktifleşmesine sebebiyet vermektedir (Göksel, 2012, s. 14). Yani birey hedefine ulaştığında dolaylı olarak işletmesine de katma değer yaratmaktadır. Kariyer yönetiminde temel olarak amaçlanan hizmetler bulunmaktadır. Bunlar,

insan kaynakları yönetiminin etkin şekilde kullanılması ve fonksiyonlarının uygulanması, çalışanın terfi imkanlarının yaratılması ve bunun için performans değerlendirme sistemlerinin kullanılması, farklı pozisyona geçen ya da işletmeye yeni giren çalışanın niteliklerinin ölçülmesi, etkili eğitimlerin verilmesi ve kariyer imkanlarının kullanılması ile işlerden alınacak verimin artırılması, çalışan sadakatinin artırılması, çalışanların kendilerini değerli hissederek örgütsel bağlılıklarının artması, bireysel eğitimlerin ve uzmanlık eğitimlerinin eğitim departmanı tarafından verilmesi ile ihtiyaçların ve eksiklerin analiz edilmesi, çalışanların işletmede kendilerini ileriye taşıyabilme ihtimalini görüp daha verimli çalışma haline gelmeleri hizmetlerini amaçlamaktadır.

Kariyer yönetiminin işletme bakış açısından en temel amacının çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını gidererek onların tecrübe ve yeteneklerini işletmede oluşabilecek fırsatlarla uyumla hale getirebilmektir (Ergün, 2007, s. 32). Bu bağlamda kariyer yönetiminin amaçlarında insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmak yer almaktadır. Buna ek olarak bireylere kendi kariyerlerinde başarıları konusunda destek olarak imkan sağlamak da bulunmaktadır. İyi bir eğitim ile iş performansının yükseltilmesini sağlamak ve beraberinde iş tatmininin sağlanması da amaçları arasındadır. Bunlarla birlikte sağlanan örgütsel bağlılıkla işletme içerisindeki çalışan devir hızını düşürmek ve maliyetleri azaltmak da amaçlar arasında sayılmaktadır (Çalık ve Eriş, 2006, s. 92; Aytaç, 1997, s. 168; Taşlayan vd., 2011, s. 236).

### **1.7.2. Kariyer Yönetiminin Önemi**

Kariyer yönetiminde bireylerin becerileri, ilgileri, fırsatları, yetenekleri ve becerilerinin ortaya koyulduğu ifade edilmektedir (Bingöl, 2006, s. 290). Hem birey hem de işletme açısından önemli olan kariyer yönetimi bireysel açıdan çalışanların kendilerine olan saygınlıklarının artmasında önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin de kariyer yönetimini kullanması ve çalışanlarını desteklemesi nitelikli ve yetenekli çalışanların kaybını önleyerek örgütsel bağlılığa katkı sağlamaktadır (Kabadayı, 2013, s. 48). Bu bağlamda kariyer yönetimi işletme ile çalışan arasındaki uyumlaştırma ve denge açısından oldukça önemli görülmektedir.

Başka bir ifade ile kariyer yönetiminde çalışanlar işletmenin sunduğu eğitim imkanlarıyla birlikte iş performanslarını arttırmaktadırlar. İşletme hedeflerine paralel olarak kendilerine yatırım yaptıkları da söylenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 147). Bu durum da terfi alacak çalışanların seçimi konusunda kolaylık sağlamak ve iş değiştirme hareketliliğinden tasarruf sağlamaktadır.

Sürekli olarak değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek, yenilikçi ve yaratıcı bir işletme olmak önem arz etmektedir. Bu öneme uygun şekilde ürün ve hizmet sunabilmek çalışanlardan geçmektedir. Çalışanların işletme içerisinde yenilikçi ve yaratıcı olmaları da kariyer yönetimden geçmektedir. Kariyer yönetiminde, doğru nitelik analizi ile işletme içi görev dağılımlarının doğru eşleşebilmesi önemli görülmektedir. Bireyler kariyer yönetiminin etkin kullanması ile kendilerini keşfetmekte ve doğru işte olup olmadıklarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirme çalışanlara verimlilik konusunda katkı sağlarken işletme performansının yükselmesi konusunda da önemli bir durumdur.

Kariyer yönetimi çalışan çeşitliliğinde sağladığı faydalar ile ücretlendirme parametresine yardımcı olduğundan insan kaynakları departmanı açısından oldukça önemli bir sistemdir. Yönetsel açıdan ise kariyer yönetimi yetenekli ve nitelikli çalışanları işletme içerisinde tutmaya ve geliştirmeye odaklandığından işgücü tasarrufu sağlamaktadır (Aşkun, 2006, s. 80). Buna ek olarak yapılan geliştirmeler, bireylerin uzmanlık ve eğitim seviyelerine de katkı sağlayacağından hem birey hem de işletme açısından önemli bir yönetim sistemi uygulamasıdır. Kariyer yönetiminin doğru uygulanmasıyla birlikte gelecekte kendini nelerin beklediğini öngörebilen ve kendinden emin olarak çalışan bireylerin varlığı daha da artacaktır.

### **1.8. Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamaları**

Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının yapılabilmesi için işletme içerisindeki potansiyeli olan bireylerden, insan kaynakları departmanı ve yöneticilerin farkında olması gerekmektedir. Bu sayede işletme uyguladığı sistemlere inanarak uygulama yapacaktır. Potansiyeli yüksek nitelikli ve yetenekli çalışanların kariyer yönetimi sistemi uygulamaları ile yönlendirilmesinden doğan

pozitif sonuçlar işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan sisteme güvenilmesi de amaç ve hedeflerin belirlenebilmesine yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde çeşitli kariyer yönetim sistemi uygulamaları bulunmaktadır. Burada asıl amaç gerekli yeteneklerin belirlenebilmesi ve olası durumlarda kariyer planlamalarına hazır olarak bireylere yardımcı olmaktır. Kariyer yönetim sistemi uygulamaları işe alım, eğitim ve geliştirme, terfi, transfer ve yer değiştirme, oryantasyon, işten çıkarma, emeklilik ve örgütsel yedekleme şeklindedir.

### **1.8.1. İç İşe Alım**

İşe alım fonksiyonu insan kaynakları departmanının sorumluluğunda yer almaktadır. İşgücü temini ve değerlendirilmesinin yapıldığı bu fonksiyon kariyer yönetim süreci açısından önemlidir. İşletme amaçlarına ulaşabilmek için öncelikle uygun kişilerle çalışmayı öncelemektedir. Bu açıdan işletmeye yeni bir işgücü dahil edilirken onun işletme misyonuna ve stratejilere uyumluluğu da değerlendirilmektedir (Eryiğit, 2000, s. 104).

İşletme içerisinde açılan boş pozisyonun duyurusunu tüm işletmeye yayılır ve bu duyuruda gerekli olan şartlar yer almaktadır. İşletme çalışanları yöneticileri ile yaptıkları fikir birliği sonucunda bu boş pozisyona başvururlar ve pozisyona uygun olan iç kaynaklar insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirilmektedir. Boş pozisyonun içsel kaynaklarla doldurulması hem işletme içerisinde aktiflik sağlarken hem de terfi bekleyen bireyler için bir yol olmuş olur. Buna ek olarak dış kaynağa bağımlılığın azalması maliyetten tasarrufa yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda dışarıdan dahil edilecek işgücünün adaptasyon, uyum, eğitim gibi süreçleri uygulanmayacağından zamandan da tasarruf yapılmış olur. İşletme elindeki kaynakları en etkin şekilde kullanarak nitelikli ve yetenekli bireylerin dışarıya gitmesine engel olmanın yanı sıra örgütsel bağlılığa da takviye yapmış olur (Fındıkçı, 2002, s. 171-172):



### **1.8.2. Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim ve geliştirme temelde çalışanların performanslarını arttırmaya yönelik olarak çalışmaktadır. Çalışan bireyin işlerini daha etkin şekilde ve daha fazla verim elde ederek yapabilmesine yardımcı olacak eğitimlerin bireye aktarılması şeklinde olmaktadır. Bu sayede çalışan işiyle ilgili uzmanlaşma adımlarını tırmanmaktadır ve bu durum işletme tarafından yürütülen bir yatırım planıdır. (Bingöl, 2003, s. 207).

Bingöl (2003, s. 207)'e göre eğitim ve geliştirme çalışanların işletme içerisindeki sorumluluklarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Buna ek olarak çalışan bireyin uzmanlık alanlarındaki becerilerini arttırarak onun motivasyonunu da arttırmayı amaçladığını ifade etmektedir (Bingöl, 2003, s. 207). Eğitim ve gelişim uygulamaları sürekli öğrenmenin bir zorunluluk olduğu günümüzde, işletmenin nitelikli ve yetenekli bireylerle çalışarak rekabet avantajında üstünlük kazanmasına da yardımcı olmaktadır. Sürekli olarak öğrenen ve gelişen bireyin değişen rekabet koşullarına uyumu da kolaylaşmaktadır.

### **1.8.3. Terfi**

En basit ifade ile terfi, çalışanların işletme içerisinde yeni yetkiler alarak görev ve sorumluluklarının artması buna ek olarak da ücretinin arttığı üst düzey pozisyona geçmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1997, s. 2). Kariyer yönetimi konusunda en önemli konulardan biri olan terfi, çalışanların beklenti içerisine girdikleri bir konudur. Çalışanlar daha fazla ücret alabilmek, daha üst pozisyona geçebilmek için terfi almak isterler. İşletme içerisinde çalışanın geçirdiği süreye bakılmadan yeteneklerine ve performansına göre yapıldığı gibi kıdeme bakılarak çalışanın işletme içerisindeki hizmet süresi baz alınarak da yapıldığı görülmektedir (Özgen vd., 2005, s. 103). Terfi sisteminin doğru kriterlere göre uygulanması işletme başarısını arttırdığı gibi çalışan bireylere de motivasyon sağlayan bir kaynak olarak görülmektedir.

Bu bağlamda terfi sisteminin objektif ya da adil şekilde uygulanmamasının da işletme performansını düşürdüğü ve çalışanların motivasyonunu azalttığı anlamına gelmektedir. Terfi sisteminin hangi koşullarda, kimler tarafından kimlere

devredileceği, nasıl yapılacağı, hangi pozisyonlara hangi yetkinlikler ya da hangi kıdemin gerektiği gibi bilgiler insan kaynakları departmanı tarafından adil ve objektif şekilde oluşturulmalıdır. Oluşturulan sistem bütün işletme ile açık şekilde paylaşılmalıdır. Bu sayede çalışan bireyler kariyerlerinde gelmek istedikleri noktalar için kendilerini değerlendirebilir ve eksikliklerini görebilir hale gelmektedirler.

#### **1.8.4. Transfer**

Transfer ve yer değiştirme, çalışan bireylerin yetki ve sorumluluk çerçevesinde mevcut işleri ile eşdeğer görevlere yatay olarak geçiş yapmaları anlamına gelmektedir. İşletme içerisinde bir pozisyon boşaldığında aynı seviyedeki başka bir çalışanın o pozisyona geçmesi de i transfer olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda transfer, işletme içerisinde yatay pozisyonlar için iç kaynaklardan yararlanılmasıdır (ilingir, 2014, s. 20). Bu yöntemler işletme açısından kolaylık sağlayan tasarruflu bir yöntem olmaktadır. Fakat alışan yatay olarak başka bir pozisyona geçtiğinden boşalan pozisyon için yeni bir işgücü teminine ihtiyaç duyulmaktadır. Transfer uygulaması bir terfi gibi bireyi hiyerarşik olarak yukarıya taşıyan bir durum değerildir. Fakat sorumluluklar ve statü olarak çalışanın değerikliklere uğraması anlamına gelmektedir (Bingöl, 2003, s. 443). Transfer durumunun uygulanmasında, çalışan işletme değerlerini ve misyonunu bildiğinden dolayı uyum sağlaması kolay ve hızlı olmaktadır.

#### **1.8.5. İşten ıkarma**

İşletmelerde bazı durumlarda bir pozisyondaki çalışanın işten çıkarılması gerekebilir. Bu durum ekonomik gerileme, küçülmeye gitme, pozisyondaki faaliyetlerin durdurulması gibi genel sebeplerden ve çalışanın düşük performans göstermesi, iş etiğine uygun davranmaması ve disiplinli olmaması gibi özel sebeplerden de olabilmektedir. İş yasasına göre işverenin çalışanı tazminatsız şekilde haklı nedenlerden işten çıkarabileceği durumlar da bulunmaktadır (zden, 2000, s. 63). İşletmelerin işten çıkarma işlemini yaparken dikkatli olmaları gerekmektedir. En doğru kararı verebilmeleri için önceliği verimliliği ve performansı düşük olan çalışanlara vermeleri gerekmektedir. Diğer bir önemli nokta

ise bu durumu çalışanlara önceden bildirmeleri gerekmektedir. İşten çıkarılacak olan bireyin bu durumdan önceden haberdar olması kendisine yeni iş bulabilme süresini yaratması için oldukça önem arz etmektedir (Bingöl, 2003, s. 446).

İşten çıkarılma bazı bireyler için kariyer anlamında bir sonun yaşanması anlamına geldiği gibi bazı bireyler için de yeni kariyer fırsatlarının oluşması anlamına gelmektedir. Bireylerin bu süreçte kısa süreli de olsa işsiz kalma durumları oluşacağından bazı işverenlerin bireylere yeni iş imkanları bulabilme konusunda yardımcı olmaları da önerilmektedir (Şimşek vd., 2004, s. 34).

#### **1.8.6. Emeklilik**

Bireyler yaşlandıkça fiziksel olarak güçlerini kaybederler kariyer hayatlarını sonlandırırılar. Burada dikkat edilmesi gereken nokta emekliliğe hak kazanabilmek için hizmet süresi ve yaş gibi konuların eksiksiz yerinde olmasıdır. İşletmeler için emeklilik üç açıdan önemlidir. İlk olarak küçülmeye giden işletmeler çalışanlarına emekliliği özendirici uygulamalar yapabilirler ve bazı durumlarla çalışanı zorunlu olarak da emekliliğe yönlendirmektedirler. İkincisi işletmenin emekli çalışanlar nasıl faydalanacağı konusudur ki çalışandan memnunsu eğer emekli olarak çalışanın devam etmesini istemektedir. Son olarak da emekli çalışanın yeni hayatına uyum sağlayabilmesi için ona kariyer danışmanlığı programları ile destek vermektedir (Aytaç, 1997, s. 120).

#### **1.8.7. Oryantasyon Programı**

Bireyi işe alıştırma eğitimi olarak uygulanan süreç oryantasyon olarak adlandırılmaktadır. İşe yeni başlayan bireylere uygulanan oryantasyon programı çalışanın iş ortamını, iş arkadaşlarını, yapacağı işleri, kullanacağı aletleri, işletmenin kültürünü, vizyon ve misyonunu, değerlerini ve politikalarını öğrendiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Uyargil, 2008, s. 227). Oryantasyon programı kapsamındaki eğitimler bireyi işe uyumlaştırabilmek için insan kaynakları departmanı tarafından düzenlenmektedir.

Bireyin işletmede mutlu olabilmesi ve başarılı olabilmesi uyumdan geçmektedir. Uyumlaşma süresinde birey bedensel ve fiziksel olarak kendini işletmeye hazırlayarak adapte olmaya çalışmaktadır. Bireylerin hayatları boyunca sürekli olarak değişen koşullara uyum sağlamaya çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda işletmeye uyumlaşmalarının gerekliliği de fark edilmektedir. Bireyin oryantasyon sürecinde yaşadığı ve gördüğü her şey uyumlaşmasına yardımcı olacak ya da olmayacaktır. Bu noktada insan kaynakları departmanına büyük sorumluluk düşmektedir.

### **1.8.8. Örgütsel Yedekleme**

Örgütsel yedekleme işletme içerisinde terfi, emeklilik, ölüm veya transfer durumlarının yaşanmasından dolayı boşalan kritik pozisyonlara önceden personel temininin planlamasının yapılmasıdır (Özden, 2001, s. 8). Bu planlamaya göre insan kaynakları departmanı kritik pozisyonlar için oluşabilecek ihtiyaçları önceden belirler ve yerine geçmesi mümkün olan personelleri de temin edebilmek üzere yedekleme yapmaktadır. Bu çalışmaların yapıldığı örgütsel yedekleme uygulaması ağırlıklı olarak kritik pozisyonlar için düzenlenmektedir. Pozisyonu doldurabilecek olan çalışanın önceden belirlenmesi için değerlendirmeleri yapan insan kaynakları departmanı işin gerekliliklerine uygun nitelikteki iç kaynakları belirlemek üzere çalışmaktadır.

Örgütsel yedekleme uygulamasına önem veren işletmeler insan kaynakları departmanının ve yöneticilerin bakış açısıyla çalışanların eğitimlerine önem vermektedir. Pozisyonun boşalacağını önceden öngörebilen işletmeler pozisyonun yerine geçebilecek olan çalışanlara eğitim yatırımı yaparak da gerçekleşecek süreye kadar onların gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu öngörü de işletmedeki insan kaynakları departmanının vizyonundan geçmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, gelişimi ve örgütsel bağlılık kuramları ile ilgili literatür taramasından elde edilen sonuçlar verilmektedir.

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin hedeflerini, kültürünü ve değerlerini kabullenerek onlara güçlü inançla bağlanmaları ve işletmede kalabilmek adına arzularının olması şeklinde ifade edilmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979, s. 224). Burada bahsedilen bağlılık çalışanların işverene değil, işletmeye duydukları bir bağlılıktır (Yüksel, 2000, s. 176). En net ifade ile çalışanların işletme başarısı için emek sarf etmeleri ve çaba göstermeleri şeklindedir. İşletme başarısı için yoğun duygular beslemeleri ve yaptıkları işe inanarak icra etmeleridir.

İşletmelerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çalışanlarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanların bilgi ve becerilerini yaptıkları işlere aktarmaları ve gösterdikleri özveri işletme açısından önem arz etmektedir. Bu amaca ek olarak çalışanların işletmeye güçlü duygularla bağlanmaları ve pozitif düşünceler beslemeleri de beklenmektedir. Bu bağlamda çalışan bireylerin işletmeye karşı olumlu duygu ve düşüncelere sahip olmalarının, işletmeyi güçlendireceği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın işletmelerin sürdürülebilir olması için önemi bu şekilde ortaya çıkmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008, s. 76).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletme beklentilerine gönül bağı ile uyum sağlamaları şeklinde de yorumlanmaktadır (Balay, 2000, s. 3). Bu ifadeye göre çalışanlar işletmelerinin amaç ve beklentilerini kabullenmekte ve bu amaç uğruna güçlü bir bağ ile çalışmayı gaye edinmektedirler.

Wiener (1982)'e göre örgütsel bağlılık, işletmenin çıkarlarını gidermeye yönelik olarak davranılmasının içselleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadeye göre işletme çıkarlarının başarılı sonuçlanması çalışanın çıkarlarının başarısı demektir. Çünkü çalışanlar bu davranışı içselleştirmiş ve benimsemişlerdir.

Paralel amaçlara yönelik hizmet edilmesi ile de örgütsel bağlılık kuvvetlenmektedir (Wiener, 1982, s. 421).

Meyer ve Allen (1991)'e göre ise örgütsel bağlılık çalışanların işletmede devam etme kararlarını şekillendiren ve işletme ile ilişkisine yön veren psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).

Geartner ve Nollen (1989) ise yaptıkları çalışma sonucunda, örgütsel bağlılığın çalışanlarda maddi kaygı gütmekten yaşanan bir durum olduğunu söylemektedir. Sadece işletmede kalma isteği ile çalışan bireylerin sadakat duygularının güçlülüğünden bahsetmektedir (Geartner ve Nollen, 1989, s. 975).

İşletme çalışanlarının inançlarının kuvveti ile meydana gelen örgütsel bağlılığın şiddeti işletmeye olumlu şekilde dönmektedir. Çalışanların işletme amaç ve değerlerine olan sıkı bağlılıkları işletmenin hedeflerine ulaşmasında da yardımcı olmaktadır. Çünkü işletme bir bütündür ve içerisindeki yapıların aynı amaç için koordine şekilde hizmet etmesi ortaya büyük bir sinerji çıkaracaktır. Çalışanlar görevlerinde üstün çabalarla çalışarak işletme başarısı için uğraşacaklardır. Çalışanların sadakat duygusu ve işletmeyi ileriye taşıyabilme amaçları onların motivasyon kaynaklarıdır. Bu bağlamda işletme başarısı için uğraşan çalışanlar işletmenin işleyişine de katkılar sağlayarak bağ gücünü daha da arttıracaklardır. Çalışanların işlerini gönülden yapmaları işlerine yansıdığında motivasyonları da artarak katlanacaktır. Bu başarılarla ödüllenen çalışanın işletmede kalma durumu da rahatça gözlemlenebilecektir. Bütün bunlara bakıldığında örgütsel bağlılığın hem birey hem de işletme açısında önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Amacı ve Önemi**

İşletmelerin yüksek performansa ulaşarak verimlilik elde etmeleri için uyguladıkları çeşitli sistemler bulunmaktadır. Bu sistemlerin uygulanmasındaki temel amaç çalışanların performanslarını arttırıp verimlilik sağlayabilmenin yanı sıra onların örgütsel bağlılık derecelerini de arttırmaya odak olmaktadır. Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesinin temelinde yer alan çalışanların sadakatleri, işletmenin başarısını güçlendiren bir araç olmaktadır. Bu bağlamda

yüksek öneme sahip olan örgütsel bağlılık hem işletme hem de çalışanlar açısından işletme işleyişinde kritik role sahip olmaktadır (Bayram, 2010, s. 125-127).

Örgütsel bağlılık tutumunun en etkili silahı çalışanın fedakarlık yapabilme duygusunu arttırmasıdır. Bu durum çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktadır. Örgütün bir parçası olma duygusunun önemini örneklendirmek gerekirse, çalışan yaptığı işleri yük olarak görmez ve özveri ile işine bağlanmaktadır. İşine bağlanan çalışan yüksek performans göstermek ya da verimliliği arttırmak konusunda da problem yaşamamaktadır.

Günümüzde hızlı değişen rekabet ortamında mücadele ederek rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefleyen işletmeler açısından da örgütsel bağlılık kavramı önemli bir unsur olmaktadır. Çünkü işletmeye bağlanan yetenekli çalışanın elde tutulması dış kaynak ihtiyacını da en aza indirmektedir. Nitelikli çalışanlarını elde tutan işletmenin içerisinde oluşan güçlü inanç ve güçlü bilgi birikimi ile başarıya gideceğine inanılmaktadır. Bu bağlamda işletmede ortak çıkarlar uğrunda çalışılması ve başarının paylaşılmasının da örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemini göstermektedir.

Porter vd. örgütsel bağlılık konusunda çeşitli çalışmalar yürüterek örgütsel bağlılığın önemini incelemişlerdir. Örgütsel bağlılığın işletmenin üyesi olma ve bu üyeliğin işten ayrılma niyetinin azalttığına önemine vurgu yapmaktadırlar. Çalışanların tutumlarında çalışmaya yönelik güçlü bir istek oluştuğunu da ekleyen Porter vd. bunun sonucunda da başarılı ve pozitif bir işletme işleyişinden bahsetmektedirler. İşletmenin değerlerinin benimsenmesinin örgütsel bağlılığa bağlı olarak yaratılabileceğini ve çalışanların katılımcı anlayışı bu şekilde özümseyeceklerini de eklemektedirler (Doğan ve Demiral, 2009, s. 59). Bu bağlamda örgütsel bağlılığın çalışan katılımı ve işletme çalışan uyum dengesine de katkı yapan önemli bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin kuruluş amacındaki en büyük unsur olan sürdürülebilir anlayışının çalışanlar tarafından kabullenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel bağlılık sürdürülebilirliğe hizmet eden bir tutum olmaktadır.

İşletmeler işten ayrılma niyetini en aza indirmek istemektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi de işten ayrılma niyetinin azalmasında yardımcı olmaktadır. Başka bir amaç ise maliyetlerin aza indirilmesi olduğundan çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak işletmelere maliyet tasarrufu da sağlamaktadır. Şöyle ki işe giriş çıkış devrinin azalması ve işgücü maliyetinin sağlanması da örgütsel bağlılığın destekleri ile olmaktadır. İşletme içerisinde insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olan çalışanların performans ve motivasyonları, yönetim desteği ile örgütsel bağlılığı arttırıcı sistemlerle elde tutulması amaçlanmaktadır.

### **2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler**

İşletmelerin örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik uyguladıkları sistemlerin etkilendiği ve dikkate aldıkları çeşitli faktörler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve çalışma süresi olarak sıralanmaktadır.

#### **2.3.1. Yaş**

Örgütsel bağlılık çerçevesinde yapılan çalışmalarda yaş faktörünün önemli etkisinden bahsedilmektedir. Özellikle yaşı ilerlemiş olan bireylerde mesleki yatırımın fazlalığından dolayı genç bireylere göre bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir (Uygur, 2009 s. 22). Başka bir ifade ise yaşı ilerlemiş bireylerin yeni iş bulabilme konusunda aldıkları riskin daha az olduğunu bu sebeple buldukları örgütse karşı bağlılıklarının fazla olduğunu söylemektedir (Çimentepe, 2012, s. 68). Yeni bir işin adaptasyon sürecinin zaman alması, eğitimlerin fazlalığı, yeni çevreye uyumun kolay olmaması gibi sebepler göz önünde bulundurulduğunda yaşı ilerlemiş insanların bu durumları düşündüklerinde var olan işletmelerinde kalmaları muhtemel olacaktır. Bu durumda da gençlere oranla örgütsel bağlılık bilinçleri daha yüksek olmaktadır.

Balay (2000) yaşı ilerlemiş olan bireylerin gençlere oranla örgütsek bağlılıklarının yüksek olmasını bireyin hizmet süresine bağlamaktadır. Bu ifadeye göre birey işletmede ne kadar uzun çalışırsa kariyer anlamında ilerleyebilmesi de o kadar mümkün hale gelmektedir. Çünkü kariyer ilerlemesinin hizmet süresine bağlı olduğunu ifade eden Balay, yaşı ilerlemiş bireylerin yeni iş macerasına atılmaktan



da kaçındıklarını söylemektedir. Yaşı ilerlemiş bireylerin işlerini yaparken yılların getirdiği birikimden dolayı kendilerine olan güvenlerinin var olmasından dolayı örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ekleyerek yaş faktörüne önemli bakış açıları getirmektedir (Balay, 2000, s. 40).

### **2.3.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığı etkilediği kabul edilen cinsiyet faktörünün etkisi araştırmacılar tarafından hala tartışılan bir konudur. Bazı ifadeler kadın bireylerin erkek bireylere göre üstendikleri roller gereği (annelik, ev işleri vs.) işlerinde devamsızlıklarının fazla olduğunu söyleyerek örgütsel bağlılıklarının zayıf olduğunu ifade edilmektedir. Bu görüşe zıt olarak bazı ifadelerde ise kadınların işlerine daha güçlü bağlandıkları ve işi bitirene kadar yarım bırakmadıkları söylenmekte bu bağlamda da erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının daha kuvvetli olduğu öne sürülmektedir (Davran, 2014, s. 95).

### **2.3.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu faktör, çalışan bireylerin işlerine olan bakış açılarına ve işletmeden beklentilerine etki eden bir durumdur. Belli bir yaş aralığında iş hayatına hemen girmek yerine eğitim hayatına giren bireyler kendilerine yatırım yapmaktadır. Bu yatırım maddi manevi bedelin yanı sıra belli bir zamanı da kapsamaktadır. İş hayatına nitelikli bir çalışan olarak girmek isteyen bireyler öncesinde eğitim alarak kendilerini geliştirmektedir. Nitelikli çalışan olmak isteyen bireylerin de kariyer anlamında beklentileri yüksek olmaktadır. Beklentilerinin karşılanmadığını gören çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olursa, sorumluluktan kaçmadıkları ve görevleri üstlendikleri de görülmektedir (Çimentepe, 2012, s. 74).

Yaptığı mesleği destekleyici bir eğitim seviyesinde olan birey çalıştığı işletme dışında başka işletmelerde de kendine yer edinebileceğinin özgüvenini de yaşamaktadır. Eğitime harcanan zaman ve maddiyat sonucunda kendini en iyi yerde görmek isteyen birey kendini değerli hissetmediği işletmede örgütsel bağlılık da kazanamamaktadır (Uygur, 2009, s. 24). Bu ifadeye göre de eğitim düzeyi yüksek

kişilerin nitelikleri bakımından ihtiyaç duyulanlarının elde tutulmasının işletmeler için önemi görülmektedir. Mesleğinde birtakım eğitimler alan bireyleri elde tutamayıp yeni kazanılan bireylere verilecek olan eğitim maliyetli ve zaman alıcı olacağından işletmelerin eğitimi yüksek bireyleri elde tutmaya yönelik sistemleri uygulamaları gerekmektedir. Bu şekilde eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütsel bağlılığı sağlanabilir.

#### **2.3.4. Medeni Durum**

Medeni durum örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak kabul edildiğinden dolayı yapılan bir çalışmada, evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha kuvvetli olduğuna ulaşılmıştır (Çınar, 2013, s. 51). Evli bireylerin bekarlara göre daha fazla maddi sorumluluklarının olduğu hesaplanarak daha fazla çalışma arzularının olduğu söylenmektedir. Bekarlara oranla işletme içerisindeki sorunları daha çok görmezden gelebilen ve uyumlaşmaya çalışan evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu ifade edilmektedir.

Çift yıldız (2015) yapmış olduğu çalışmada evli çalışanların bekar çalışanlara göre risk alabilme derecelerinin daha az olduğunu söylemektedir. Yeni iş ararken bulamama ihtimalinden çekinen ve var olan işlerini kaybedip aile geçimi konusunda sıkıntı yaşamak istemeyen evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu söylemektedir (Çift yıldız, 2015, s. 80). Maddi manevi sorumlulukları bekarlara göre daha fazla olan evli bireylerin işlerine daha fazla yoğunlaştıkları ve kaybetmemek için özveri ile çalıştıkları düşünüldüğünden örgütsel bağlılıklarının daha kuvvetli olacağı vurgulanmaktadır.

#### **2.3.5. Çalışma Süresi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biri de çalışma süresi olarak kabul edilmektedir. Allen ve Meyer (1993)'e göre çalışma süresine bağlı olarak yükseliş gösteren kariyer basamakları çalışan memnuniyetini pozitif yönlü etkilemektedir. En net ifade ile çalışma süresinde gösterdiği çabalara karşı pozisyon yükselişi ile ödüllendirilen birey örgütsel bağlılık kuvvetlendirmesi yaşamaktadır (Meyer vd., 1993).

Becker (1960)'in yan bahis yaklaşımına göre de çalışanın işletmedeki görev süresinin fazlalığı, o çalışanın işletmeye olan emek ve yatırımının fazla olduğunu göstermektedir. Bu emek ve yatırımların sonucunda çalışan terfi, tatil, ödüllendirme, zam, emeklilik gibi fırsatlar elde edeceğini bilmektedir ve bunları kaybetmemek için de örgütsel bağlılık tutumuna girmektedir (Becker, 1960).

Bireylerin maddi manevi ihtiyaçlarına karşılık bulabilmek için çalışarak uzun yıllar hizmette buldukları işletmelerinde, bu süre ve emeğin karşılığı görebilmeleri insan kaynakları departmanı ve yönetimin birlikte geliştirdiği kariyer yönetimi sistemleri ile geliştirilen terfi fırsatları ile oluşmaktadır. Bu noktada doğru ayrışmaların adaletli şekilde yapılması da örgütsel bağlılık konusunda önemli rol oynamaktadır.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İşletmelerin örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik uyguladıkları sistemlerin etkilendiği ve dikkate aldıkları diğer faktörler ise örgütsel faktörlerdir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, örgütsel ödüller, yönetim yapısı, işin niteliği ve örgütsel adalet olarak sıralanmaktadır.

##### **2.4.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı**

İşletme yapısının küçüklüğü örgütsel bağlılığı arttırmaya destek olurken işletme yapısının büyüklüğünün ise örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı söylenmektedir (Çınar, 2013, s. 52). Bu ifadeye göre yapı küçük olduğunda işletme içerisinde rekabet edecek insan sayısı da az olmaktadır ve yükselmek için olasılıklar kalabalık yapılara göre daha yüksek ölçektir. İşletme yapısındaki yönetim işleyişinin etkin sağlanabilmesi için işletme tarafından önceden belirlenen hiyerarşik yapının, çalışanların görev ve pozisyonlarının açıkça aktarılmasının da örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olduğu ifade edilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015, s. 7). Bu anlayışa göre işletme çalışanlarının yetki ve sorumlulukları net olarak görerek bilmeleri onlara kendi kariyer yollarında ilerlemelerinde analizler yapmaları açısından yardımcı olacaktır. Şeffaf paylaşımın olduğu işletmelerde örgütsel bağlılığın kuvvetli olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi için işletmenin kontrol edilebilirliği, ücretlendirme sistemi, ödüllendirmeler, kurumsal imajı, toplam kalite yönetimi ve örgütün büyüklüğü gibi hususlar da önemli rol oynamaktadır. Kalkavan (2014)'a göre öne sürülen bu ifadede örgütün yapısal özelliklerinin tamamının örgütsel bağlılıkta önemli olduğu söylenmektedir (Kalkavan, 2014, s. 92).

Özpehlivan (2015) ise örgüt büyüklüğünün örgütsel bağlılığa pozitif etkide bulunduğunu söylemektedir. Büyük olan işletmelerin üye sayılarının fazlalığından doğan terfi imkanlarının da fazla olmasının örgüt yapısı küçük olan işletmelere göre daha fazla örgütsel bağlılığa yol açtığını ifade etmektedir (Özpehlivan, 2015, s. 109).

#### **2.4.2. Örgüt Kültürü**

İşletmeler bireylerden meydana gelen canlı bir organizma olarak ifade edilmektedir. Bu organizmada bireyler görev ve sorumluluklar dahilinde mesleki olarak hizmet etmek için topluluk oluşturmaktadırlar (Çınar, 2013, s. 53).

Desson ve Clouthier (2010)'a göre örgüt kültürü grup olarak benimsenen ve uyumlaşarak problemleri çözebilmeye biçimidir. Bu nedenle de işletme içerisindeki bireylere öğretilmesi gereken temel şeylerden biri olarak sayılmaktadır (Desson ve Clouthier, 2010, s. 1). Bu görüşe göre dışsal konulardaki problemlerde işletmenin benimsenen davranışlarla temsil edilmesini de desteklemektedir.

Başka bir ifadeye göre ise örgüt kültürü bireyler için anlamlı olan her şeyin benimsenmesi ve işletme içerisinde paylaşarak kabullendirilmesidir. Bu anlamlı şeyler işletme değerleri, normları, imajı, prosedürleri, dili, sembolleri şeklinde sıralanmaktadır (Chang ve Lu, 2007, s. 580). Bireylere anlamlı gelen ve kabul ettikleri unsurların onlarla bütünleşmesi ile oluşan örgüt kültürü işveren markasına da destek vermektedir. İşletme içindeki bütün yapının doğruluğuna inanılarak işletmeye bağlanması, bireylerin dışarda temsil biçimlerini de olumlu etkileyerek işveren imajını da güçlendiren bir unsur olmaktadır.

Geçmişten günümüze ve günümüzden de geleceğe aktırılan bir örgüt yapısı olarak ifade edilen örgüt kültürü işletme çalışanlarının duygusal ve mantıksal birliklerinin oluşturduğu etkileşim ile sağlanmaktadır (Egin, 2016, s. 3). Örgüt

kültürünün oturması ya da değiştirilmesi zor ve uzun süren bir planlama gerektirdiğinden yönetim tarafından işletme vizyonuna uygun şekilde oluşturulmalıdır. Aksi halde zamanla değiştirilmeye çalışılması bireyler tarafından benimsenmeyebilir bu durum da onların inanç ve değerlerini zayıflatabilir. Benimsemedikleri işletmeye örgütsel bağlılık kazanamayan bireylerin işletmelerinde inanarak iş işleyişi göstermeleri de mümkün değildir. İşletme çalışanlarını harekete geçirici etkisi bulunan örgüt kültürü, işletmeler açısından son derece önem arz etmektedir.

### **2.4.3. Ücret**

Ücret, bireylerin geçimlerini sağlayabilmeleri ve hayatlarını devam ettirebilmeleri adına işletmede yaptıkları hizmet karşılığında bekledikleri para şeklinde ifade edilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015, s. 7). Çınar (2013) ise çalışanların buldukları işletmede devam etme istekleri ve motivasyon seviyelerinin yüksek olmasının da ücrete bağlı olduğunu söylemektedir (Çınar, 2013, s. 53). Bireylerin işletmedeki görevleri fazla yapma sebebini de ücret konusunda işletme tarafından beklentilerine girmelerinden kaynaklandığına ulaşılmıştır. Bu beklenti de çalışanların işletmede devam edebilmelerini destekleyen unsur olduğundan ücret faktörünün örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Özmen, 2014, s. 74).

İşletme içerisindeki ücret dağılımının yapısındaki adalet sistemi çalışanlar tarafından takip edilmektedir (Kıraç, 2012, s. 103). Ücretin adaletsiz şekilde dağıtıldığını düşünen bireylerin o işletmeye inancı kalmayacaktır. Bu noktada örgütsel bağlılıktan söz edilemez. İşletme, insan kaynakları departmanının adaletli şekilde uyguladığı, piyasaya ve ekonomik şartlara uygun ücretlerle çalışanlarını elde tutarak örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelmektedir.

### **2.4.4. Örgütsel Ödüller**

Bireyler işletme içerisinde bilgi ve becerilerine uygun olan görevlerde çalışarak hizmet göstermektedirler. Zaman ilerledikçe yeni sorumluluklar üstlenerek farklı görevlerde de yer alarak bu görevlerde başarı elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Gösterilen hizmet sonucu elde edilen başarıya karşılık olarak

işletme bünyesinden teşekkür beklemektedirler (Çınar, 2013, s. 53). Bu teşekkür yaptığın işi takdir ediyoruz ve sen burada olduğun için şanslıyız gibi mesajlar barındırarak çalışana kendisini değerli hissettirmeye yönelik olmaktadır. Sözlü teşekkürün yanı sıra ödüllendirme sistemlerinin uygulanmasını bekleyen çalışanlar ikramiye ya da tatil gibi somut dönütler de görmek istemektedirler.

Çalışanların işletmedeki üstlendikleri görevleri benimseyerek, sağlıklı ve huzurlu bir ortamda yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. Bu işveren beklentisine karşılık olarak çalışan da başarısı sonucu ücret zammı, terfi gibi ödüllendirmelerle karşılaşmak istemektedir. Bu ödüllendirmeler örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki eden unsurlar olmaktadır (Türk, 2016, s. 53).

Yapılan bir çalışmaya göre işletme içerisindeki ödüllendirmelerin çalışanlar tarafından bilinmesi grupları bir araya getirerek ekip çalışmasını da teşvik etmektedir. Çünkü çalışanlar başarıyı işletme ile paylaşabileceklerini ve onlara da pay verileceğini bilmektedirler. Böylece amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanların katılımcı anlayışı var olacaktır. Ödül kazanan bir çalışanın diğer çalışanlar tarafından da teşvik edici bir hal olduğu ele alındığında ücret için herkesin başarı ile çalıştığı görülmektedir. Piyasadaki işletmelere göre haklarının karşılığını aldığını gören çalışanların işletmelerine karşı saygı ve sadakat duyduklarına da ulaşılmıştır. İşletme içerisinde herkese adaletli şekilde dağıtılması gereken ödüllendirmelerin görev ve sorumlulukların niteliğine göre de düzenlenmesi gerekmektedir (Bakan, 2011, s. 142).

#### **2.4.5. Yönetim Yapısı**

İşletmenin yönetim kadrosundaki yöneticilerin tutum ve davranışlarının, işletme içerisinde hizmet eden çalışan bireylerin performansına direkt olarak etki eden bir unsur olduğu söylenmektedir (Kalkavan, 2014, s. 92). İşletmenin baskıcı bir yönetim sistemi ile yönetilmesi çalışanlar açısından motivasyon düşürücü olmaktadır. Motivasyonu düşen çalışanların performanslarında azalma olacağından işlerinden verim alamadıkları görülmektedir (Bekiş, 2013, s. 112). Bu durumda örgüte karşı devamlılık isteği taşımayacakları için örgütsel bağlılık da sağlanamamaktadır.

İşletme içerisinde yönetimin yanı sıra çalışan bireylerin de yönetimde söz haklarının olmasının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği söylenmektedir (Çimentepe, 2012, s. 81). Yöneticilerin desteği ile hedeflere ulaşmak için birlikte çalışması ortak bir enerji ortaya çıkararak birliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak kabul etmeleri gerektiği düşünüldüğünde de oluşan birlik örgütsel bağlılığa destek olmaktadır (Çınar, 2013, s. 54). İşletme içerisinde yönetim tarafından bilginin paylaşılması, katılımın desteklenmesi ve başarının paylaşılması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen unsurlardır.

#### **2.4.6. İşin Niteliği**

Bir işin niteliği ve niceliği işletme içerisindeki tüm çalışanları kapsamaktadır. Görevler arası geçişlerin mümkün olduğu pozisyonlarda işin niteliğinin kişiselleştirilmesi sağlıklı bir durum olmamaktadır. Bu açıdan işletme içerisinde rol belirsizliklerinin önlenmesi için işin niteliği genel anlamda ifade edilmelidir. Bu durumun kişiye özgü tanımlanması ve sürekli değiştirilmesi rol belirsizliklerinden ötürü örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir (Özpehlivan, 2015, s. 109).

Toksöz (2015), işletme içerisinde görev alan çalışanların işleri hakkında benimsedikleri aitik duygusunun örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğini söylemektedir (Toksöz, 2015, s. 120). Kendini işine ait hisseden bireyin özveri ve fedakarlık duygusu ile hizmetini gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu açıdan iş niteliklerinin açık ve sabit kalması bireylerin kendilerine uygun ve severek yapabilecekleri görevleri seçebilmeleri konusunda da onlara yardımcı olacaktır. İşini severek yapan ve sonuçlarından mutlu olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması amaçlanmaktadır.

#### **2.4.7. Örgütsel Adalet**

En net ifade ile örgütsel adalet, işletme içerisinde ahlaki kuralların göz önünde bulundurulması ve adil sistemlerin uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır (Naçar, 2017). İşletme içerisinde yürütülen bütün faaliyetlerin çalışanlar tarafından

uygun görülmesi ile ortaya çıkan yararlı maliyetler örgütsel adalet ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Bakan, 2011, s. 191). Bu durum çalışanların iş hayatında buldukları kurum ile kendi değerlerini uyumlaştırmalarına destek olmaktadır. Kendi değerleri ile paralel olan işletmede kariyer hayatını şekillendirmek isteyen bireylerin örgütsel bağlılıkları da bu bağlamda artış gösterecektir.

Başka bir tanıma göre örgütsel adaletin, işletme kaynaklarının adil olarak paylaşılması şeklindedir. Bu tanıma göre ek ödemelerin ya da terfi gibi konuların adil sistemlerde olması örgütsel adaleti sağlamaktadır (Çınar, 2013, s. 54). Adil sistemle birlikte ahlaki anlayışın da benimsendiği işletmedeki faaliyetler örgütsel adaleti sağlarken çalışanların da olumlu bakış açılarını şekillendirmektedir. Bu bakış açısıyla işletmede emek sarf ederek işini yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir çünkü çalışanlar adaletin varlığını bildiklerinden işe devamlılık duygusuna sahip olmaktadır.

## **2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda bulunan ve çeşitli yaklaşımlarda bulunan araştırmalar bulunmaktadır. Aşağıda örgütsel bağlılığın araştırmacılara yaklaşımları sıralanmaktadır.

### **2.5.1. Mowday, Porter ve Steers'in Yaklaşımı**

Mowday ve arkadaşları 1982 yılında örgütsel bağlılık üzerinde iki yaklaşım geliştirmişlerdir. Bunlar davranışsal ve tutumsal bağlılık şeklindedir.

**Davranışsal Bağlılık:** Davranışsal bağlılık çalışanların tecrübelerinden ve örgüt içerisindeki uyumlaşmalarından yola çıkarak değerlendirilen bir durumdur. Davranışsal bağlılık çalışanın bir işletmede uzun süre çalışması ve bu süreçte yaşadıklarıyla ilgilenmektedir (Çetin, 2004, s. 90) Bu bakış açısıyla örgütsel bağlılık çalışan bireylerin davranış ve tutumlarına göre şekillenmektedir.

**Tutumsal Bağlılık:** Tutumsal bağlılıkta ise işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi bireylerin çalışma durumlarına bağlı olmaktadır. Yani örgütün gücü ve performansı direkt olarak çalışanların bağlılıklarına bağlıdır (Çetin, 2004, s. 90). Bu oranın değişmesi işletmeye güç de kazandırabilirken güç de kaybettirebilir



diyebiliriz. Bu kapsamda çalışanların işletmeden ayrılmasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de çalışanların örgütsel bağlılığını arttırıcı uygulamalarda bulunulması gerekmektedir.

### **2.5.2. Allen ve Meyer Yaklaşımı**

1990'lı yılların başında tutumsal bağlılık yaklaşımına dayanarak örgütsel bağlılıkla ilgili en önemli yaklaşımı geliştiren Allen ve Meyer çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir (Gül, 2002, s. 45). Araştırmacılar üç boyutlu bir sınıflandırma ile akademik çalışmalarda en fazla kullanılan yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu sınıflandırma duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sıralanmaktadır.

**Duygusal Bağlılık:** Çalışan bireylerin örgüte karşı besledikleri duygusal bağ olarak kabul edilmektedir. Bireylerin çalıştıkları işletmenin faaliyetlerine gönülden katıldıklarını ve bu durumdan memnun olduklarını ifade etmektedir (Bergman, 2006, s. 646). Duygusal bağlılık çalışanların duygusal anlamda bireysel istekleri ile örgütte kalma istekleri olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997, s. 11).

**Devam Bağlılığı:** Bireylerin buldukları örgütten ayrılmaları durumunda bu durumun yaratacağı maliyetleri bilmeleri ve bu maliyetlerden kaçınmak için işletmede kalmaya devam etmeleri durumudur. Çalışanların örgütten ayrılma sonucunda kaçırabilecekleri hak ve fırsatlar ya da işsiz kalma durumları gibi düşüncelerin varlığı ile işletmede çalışmaya devam etmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Çöl ve Göl, 2005, s. 293).

**Normatif Bağlılık:** Çalışan bireylerin yıllar içerisinde kazandıkları sorumluluk bilinci ile işletmede çalışmaya mecbur kalma durumlarıdır. Bireyin bulunduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissederek orada çalışmaya mecbur kalma durumu olarak ifade edilmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014, s. 48).

### **2.5.3. Kanter'in Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık yaklaşımını savunan Kanter'in yaklaşımına göre örgütün beklentilerinin karşılanması ancak çalışanların örgüte karşı olumlu duygular besleyerek, kendilerini oraya ait hissetmeleri ile gerçekleşebilecektir (Çakınberk,

vd. 2011, s. 101). Bu düşünceye göre örgütsel bağlılık devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç başlık altında sınıflandırılmaktadır (Gül, 2002, s. 42).

**Devama Yönelik Bağlılık:** Çalışan bireyin kendini örgüte adayarak çalışmaya devam etmesidir. Çalışanın örgütte kalmayı işsiz kalmaya göre daha karlı düşünmesi ile örgüte bağlanması şeklinde ifade edilmektedir (Varoğlu, 1993, s. 6). Bireyin mevcut pozisyonu için yaptığı çalışmalarını düşünerek orada kalmayı daha mantıklı saydığı ve bu şekilde örgüte bağlandığı bir düşünce yapısı olmaktadır.

**Kenetlenme Bağlılığı:** Kenetlenme bağlılığında bir gruba karşı beslenen olumlu duygular yer almaktadır. Grup çalışanları ile yakın ilişkide bulunmak bireyde aidiyet duygusu oluşturmakta ve bu durum duygusal tatmine yol açmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir (Gül, 2002, s. 42).

**Kontrol Bağlılığı:** Çalışan bireylerin işletme kurallarına bağlı olarak liderlerinin uygulamalarını devam ettirmeleri şeklinde yorumlanmaktadır. Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kendisine bir rehber olarak görüp inanması, kontrol bağlılığı olarak meydana gelmektedir (Gül, 2002, s. 4).

#### 2.5.4. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin yaklaşımına göre örgütün çalışanlara yönelik gösterdiği güç ve yetki, örgütsel bağlılığın yaratılmasına destek olmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımını benimseyerek çalışan Etzioni bu güç ve yetkilerin çalışanların örgüte yaklaşmasına ve bağlanmasına yardımcı olduğunu söylemektedir (Bozok, 2016, s. 7). Bu bakış açısıyla da çalışanların örgüte bağlanma duyguları olmadığında örgütün onlar üzerinde güç ve yetkileri sınırlı kalmaktadır. Bu kapsamda Etzoini, örgütsel bağlılığı çalışan bireylerin örgüte yaklaşmalarına göre ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırmaktadır.

**Ahlaki Bağlılık:** Örgütte çalışan bireylerin, örgütün amaçları ile kendilerini uyumlaştırmaları ve bunları kişisel olarak da benimsemeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar örgütle kendilerini bir bütün sayarak yaptıkları her işi değerli görerek yapmaktadırlar (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 54).

**Çıkara Dayalı Bağlılık:** Hesapçı bağlılık olarak da adlandırılan bu sınıflandırmada çalışan ile örgüt arasında bir alışveriş hesabı bulunmaktadır. Çalışanlar örgüte verdikleri katma değerler ve hizmetlerin karşılığında ödüllendirilmektedirler.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Burada çalışan bireyin örgüte karşı olumsuz düşünceleri bulunmaktadır. Örgüte karşı bağlılık duygusu azalmıştır fakat birey mecburiyetten orada çalışmaya devam etmektedir (Varoğlu, 1993, s. 5).

### **2.5.5. O' Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

1986 yılında tutumsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılığı üç boyutta inceleyen araştırmacılar bireyin örgüte bağlanmasında psikolojik sahiplenmelerinin yer aldığını söylemektedirler (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 492-493). Geliştirdikleri üç boyut uyum yaklaşımı, özdeşleşme yaklaşımı ve içselleştirme yaklaşımı olarak sıralanmaktadır.

**Uyum Yaklaşımı:** Bireyin örgüte karşı yüzeysel olarak bir bağlılığı bulunmaktadır. Asıl amacı dış ödüllere sahip olmak olan bireyin uyum göstermesinin sebebi tamamen bundan ibarettir. Birey inanarak uyum göstermez, cezalardan kaçınmak ve ödüllere kavuşmak amacıyla uyum göstermektedir. Tamamen çıkara dayalı olan bu uyum yaklaşımında bireylerin tutumları arasında farklılıklar da olabilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493).

**Özdeşleşme Yaklaşımı:** Çalışan bireyin bulunduğu örgütün bir parçası olabilmek için çaba göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgüt içerisindeki gruplarla sürekli olarak yakın temas halindedir. Bireyler kendilerini ifade ederken başka gruplarla ilişkilendirildiklerinde özdeşleşmenin oluşacağı söylenmektedir (Gül, 2002, s. 43).

**İçselleştirme Yaklaşımı:** Çalışan bireyin kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin uyum içerisinde olmasıdır. Çalışan birey örgütteki her bir görüşe ve norma gerçekten inanarak uyum göstermektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 55).

### 2.5.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Davranışsal bağlılığa yönelik yaklaşımı benimseyen Becker'e göre örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin yan bahislere girmeleriyle tutarlı davranışlar göstermeleri, bu davranışlarla ilgili çıkarlarının ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Becker, 1960, s. 32). Çalışan bireylerin tutumlu davranışlar sergilemeleri, örgütten ayrılma eğilimlerini azaltarak, orada yükseleceklerine dair yan bahislere inanmalarından kaynaklanmaktadır (Cohen ve Lowenberg, 1990, s. 1016).

Becker örgütsel bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrıldıklarında oluşacak maliyetlerin fazlalığına göre değerlendirmekte, Allen ve Meyer'in devam bağımlılığı sınıflandırmasındaki gibi çalışanların işten ayrılma maliyetlerini dikkate aldıklarını ifade etmektedir. Bu kapsamda da çalışan bireylerin işletmeye yaptıkları yatırım ve emekler yan bahis şeklinde tanımlanmaktadır (Bozok, 2016, s. 14).

Becker' göre çalışan bireylerin örgütsel bağlılığına sebep olan yan bahislerin dört ayrı şekilde sınıflandırılması bulunmaktadır (Becker, 1960, s. 36-38).

**Toplumsal Beklentiler:** Çalışan bireyler toplumun birtakım beklentilerini giderebilmek için kendi davranışlarını sınırlandırarak yan bahislere girerler çünkü sıklıkla iş değişikliği yapan birey toplumda güvenilir kabul edilmemektedir.

**Bürokratik Düzenlemeler:** Çalışan bireyin çalıştığı süre boyunca hak ettiği tazminat, emeklilik aylığı için her ay ücretinden yapılan kesinti yan bahis kapsamındadır. Çalışan işletmeden kendi isteği ile veya hata yapması ile ayrıldığında bu haklarını kaybedecektir. Bu yüzden çalışan haklarını tehlikeye sokabilecek davranışlardan kaçınmaktadır ve işletmede devamlılığını sağlamaya odaklanmaktadır (İlsev, 1997, s. 31-34).

**Sosyal Etkileşimler:** Çalışan bireyin yakın çevresi ile olan ilişkisi de bir yan bahis kaynağı olmaktadır. Çalışan birey yakın çevresindeki kendisi hakkında var olan olumlu düşüncelerin bozulmasını istemez ve olumlu düşüncelere sebep olan davranışlarını devam ettirmeye odaklanmaktadır (Bozok, 2016, s. 16).

**Sosyal Roller:** Çalışan bireyin davranışları onda alışkanlık haline gelmekte ve örgüte olan uyumunun artmasına yardımcı olmaktadır. Birey içinde bulunduğu

rolün amaçlarını gerçekleştirmeye odaklandığından başka rollere uyum sağlayamayacaktır (Gül, 2002, s. 49).

Becker'in yan bahis yaklaşımını örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu ile geliştirilmiştir ve tasarlanmış bağlılık olarak da literatürde yer almaktadır. Temelde ekonomik sebeplerin yattığı bu bağlılıkta, bireyin işletmeden ayrılmasının ona getireceği maddi hasarlarının fazlalığı bireyi çalışmaya mecbur kılmaktadır. Ekonomik olarak kayıp yaşamak istemeyen bireyin örgütsel bağlılığı artacak ve birey sadece çalışmaya odaklanacaktır.

### **2.5.7. Salancik'in Yaklaşımı**

1977 yılında örgütsel bağlılığı davranışsal yaklaşım çerçevesinde inceleyen Salancik, bireyin davranışlarına odaklanmaktadır. Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışan bireyin davranışlarının onun örgüte olan ilgisini göstermektedir. Buna göre tutum ve davranışlar arasındaki uyum örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Gül, 2002, s. 49). Bu kapsamda Salancik, çalışan bireyin bulunduğu örgüte karşı olan olumlu tutumlarının devamlılığı ile örgütsel bağlılığının oluşacağını ifade etmektedir.

Becker ve Salancik, örgütsel bağlılığı davranışların tutarlılığı ve tekrarlanmasına göre ele almaktadır. Yani davranışlarını tekrarlayan bireyin tutumları da bu yöne doğru evrilmektedir. Becker, çalışan bireyin davranışlarından vazgeçtiğinde katlanacağı maddi zararlara dikkat çekmektedir ve bu düşüncenin örgütsel bağlılığı getirdiğini ifade etmektedir. Salancik ise örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için işletme ile çalışan birey arasındaki olumlu davranışların devam ettirilme isteğinin bireyde olması gerektiğini savunmaktadır.

### **2.5.8. Reichers'in Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers'in 1985 yılında geliştirmiş olduğu çoklu bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılığı ilerletmesi ile oluşturduğunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmaların genellikle örgütün tümünü kapsayan bir durum olarak ele alınmasının aksine Reichers'e göre bir örgüt bir bütünü temsil etmemekte ve kendi içerisinde bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümlerde yöneticiler, müşteriler, toplum gibi dinamikler yer almaktadır.

Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı çalışan bireylerin mesleklerine, çalıştıkları işletmeye, bağlı oldukları yöneticilere, iş arkadaşlarına olan farklı bağlılık derecelerinden bahsetmektedir (Reichers, 1985, s. 465). Bu yaklaşımda çalışan birey açısından hissedilen bağlılık ile başka bir çalışan birey arasındaki bağlılık durumunun farklılıklarından söz edilmektedir. Yani bir bireyin örgüte olan bağlılığı örgütün kaliteli ürün ve hizmet sağlıyor olması iken bir başka bireyinki yöneticilerin çalışanlara hoşgörülü davranması olabilmektedir. Neticede iki çalışanın da örgütsel bağlılığından söz edilmektedir fakat sebepleri arasında farklılıklar ve özel dinamikler bulunmaktadır. Örgütün tamamına ya da farklı unsurlarına karşı hissedilen örgütsel bağlılık dereceleri bireyler arasında farklılık göstermektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 59). Bu farklılıklar mesleğe bağlılık, işe bağlılık ve çalışma arkadaşlarına bağlılık olarak üç farklı grupta incelenmektedir.

**Mesleğe Bağlılık:** İşletmelerde sıklıkla rastlanılan bağlılık olan mesleğe bağlılık profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Özel bir bölüme sahip kişisel bir sadakat şeklinde de yorumlanmaktadır (Gouldner, 1957). Başka bir ifade ile çalışan bireyin mesleği ile alakalı beslediği duygusal tepkimeler olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007, s. 4).

Marrow (1983)'a göre ise bu bağlılık çalışma ortamına ya da işletmeye duyulan bağlılıktan daha kuvvetlidir. (Marrow, 1983, s. 489). Bireylerin meslekleri için yıllarca emek harcamaları karşısında o mesleğin birey için çok önemli bir hale gelmesi ve mesleği benimsemeleri örgütsel bağlılığa yardımcı olmaktadır (Blau, 1999, s. 687-695).

Bu kapsamda mesleğe bağlılık işe yönelik genel tutum, mesleki planlama düşüncesi ve işin nisbi önemi şeklinde üç alt başlıkta incelenmektedir.

İşe yönelik genel tutumda çalışanın yeniden tercih yapma şansı olsa yeniden aynı mesleği seçeceğinden bahsedilmektedir. Genel tutum olarak çalışan mesleğinden memnundur (Kılıçaslan, 2010, s. 78-79). Mesleki planlama düşüncesinde çalışan birey mesleği için kendisini geliştirmekte ve sürekli planlar yapmaktadır (Blau 1985, s. 695). Birey kendisine yatırım yapmakta, mesleki eğitim programlarına katılmakta ve mesleğinde ilerlemeye odaklanmaktadır. İşin nisbi

öneminde birey yaptığı mesleğin hayatındaki önemini bilincindedir. Çalıştığı işletmeden ziyade yapmış olduğu mesleğin vazgeçilmez ve kutsal olduğunu düşünmektedir (Baysal ve Paksoy 1999, s. 8).

**İşe Bağlılık:** İşe bağlılık, bireyin çalıştığı işletmeye yönelik zamanla sahip olduğu inanç ve değerlerden oluşan duygusal bir bağ olarak ifade edilmektedir. Loadhl ve Kejner (1965) işe bağlılık kavramını bireyin işinin önemini ve değerini benimseyerek işine yönelik tutumları şeklinde tanımlamaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. s19).

İşe bağlılık kavramıyla ilgilenen bir diğer araştırmacı Allport (1943)'a göre bu bağlılık aslında benlik bağlılığıdır. Yani bireylerin çalışma ortamlarındaki bireysel başarılarından etkilenip kendi özsaygılarını kazanmaları olarak yorumlamaktadır (Allport, 1943, s. 465).

Vroom (1962)'a göre ise bireyin performansının yükselmesi onun özsaygısını arttırmaktadır (Vroom, 1962, s. 165). Allport (1943) ve Vroom (1962) işe bağlılık konusunda ortak bir bakış açısı ile temelde bireylerin performanslarının, öz saygınlıklarını etkilediğine vurgu yapmaktadırlar. Yüksek performans gösteren bireyin işine bağlılığı artmaktadır. Bir başka deyişle işine bağlı olan bireyin yüksek performans göstermesi de görülmektedir. Bu bağlamda da yüksek performans ve işe bağlılık örgütsel bağlılığı destekleyen faktörler arasında yer almaktadır.

**Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık:** Bireyin örgüt içerisindeki ekip arkadaşlarıyla olan yakın ilişkilerinden doğan bağlılık türü olarak ifade edilmektedir. Burada birey diğer arkadaşları ile bütünleşmekte ve onlara karşı duygusal hisler beslemektedir. Bireyin işe yeni başladığında ya da yeni bir iş yapacağı zaman eski çalışanların ona kılavuzluk ederek yol göstermeleri, bireyin işletmeye dair düşüncelerinde olumlu bir algı yaratarak diğer tutumlarını da kalıcı olarak etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 20).

Heffner ve Rentsch (2001)'e göre işletme içerisindeki yakın sosyal etkileşimlerin duygusal bağlılık yarattığı ve bu durumun örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenmektedir (Heffner ve Rentsch 2001, s. 485). Birey örgütte diğer çalışanlar tarafından kabul görerek sevgi hissediyorsa kendisini değerli hisseder ve bu durum

onun için vazgeçilmez bir durum haline gelebilmektedir. Bu bağlamda bu tip bir bağlılığın çalışan bireyin işletmede kalmasına sebebiyet vereceği görülmektedir. İşletmedeki çalışma arkadaşlarına olumlu düşünceler ve duygular besleyen bireyin de bu dinamik ile örgütsel bağlılığının kuvvetle artacağı görülmektedir.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SAHİPLENME

Bu bölümde psikolojik sahiplenme kavramı, gelişimi ve psikolojik sahiplenme kuramları ile ilgili literatür taramasından elde edilen sonuçlar verilmektedir.

#### 3.1. Psikolojik Sahiplenme Kavramı

Sürekli olarak değişen dünyada postmodern yaklaşımların yaygınlaşması ile insan odaklı çalışma sistemleri önemli hale gelmiştir. Bu sebeple birlikte işletmelerin yönetim sistemlerinde değişiklikler meydana gelmiştir. İşletmeler çalışanlarının duygu ve düşüncelerini daha iyi anlayabilmek, onların ihtiyaçlarına yönelik davranarak onları daha etkin yönetebilmeye odaklanmışlardır. Bu sayede çalışanların örgütsel performanslarını arttırabileceklerini düşünerek, çalışan duygu ve düşüncelerini önemli bir noktaya koymaktadırlar. Pierce ve Furo (1990) yapmış oldukları çalışmada, çalışanın hisse sahipliğine dair planlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüte devamlılık ve performans gibi konularda önemli ve farklı sonuçlar verdiğini görmüşlerdir. Bunun sonucunda da hangi koşullarda çalışanın hisse sahipliği planlarının pozitif psikolojik sonuçlar yaratabileceğine yanıt aramışlardır. Bu soruya yanıt olarak buldukları sonuç ise psikolojik sahiplenme kavramı olarak literatüre girdiği belirtilmektedir (Yeşil vd., 2015, s. 60).

Pierce vd. (2001) tarafından geliştirilen psikolojik sahiplenme kavramı en basit ifade ile çalışanların ve yöneticilerin kararlarını anlayabilmek, davranışlarını anlamlandırabilmek için geliştirilen bir kavram olmaktadır (Jussila vd., 2007, s. 37). Pierce vd. (2003) psikolojik sahiplenmeyi çalışan bireyin örgüte karşı duyduğu benimmiş duygusu ile sahiplenerek davranması olarak da tanımlamaktadır.

Dirks, Cummings ve Pierce (1996) yaptıkları çalışmada, çalışanların işletmeye dair sahiplenme duygularının, işletme içerisindeki değişime yönelik tutum ve davranışları da etkilediğini ileri sürmektedirler. Bu ifadeye göre psikolojik sahiplenme, örgütsel değişime destek olan bir durumken bazen de değişime direnç gösterilmesine sebebiyet vermektedir (O'Driscoll vd., 2006, s. 389). Değişime

direncin ise gelişen koşullara uyumlaşma uygulamalarını olumsuz etkilediği düşünüldüğünde psikolojik sahiplenmenin aşırısının olumsuzluklarından bahsedebiliriz.

Brown (2014)'a göre son on yılda psikolojik sahiplenme konusundaki araştırmalar artmıştır. Buna sebep olarak günümüzde insan odaklı yönetim sistemlerinin benimsenmesinin yaygınlaşması düşünülmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmaların neredeyse tamamında psikolojik sahiplenmenin olumlu sonuçlarından bahsedildiğini söylenmektedir. Bireyin işini sadece örgütte değil sosyal yaşamında da benimseyerek sahiplendiği sonuçlarına ulaşılmaktadır (Brown, 2014, s. 464).

Mahsud ve Hao (2017) yaptıkları çalışmada, çalışanda meydana gelen psikolojik sahiplenme duygusunun kaynağı olarak üç unsurdan bahsetmektedir. Birincisi çalışanın herhangi bir varlık üzerinde sahiplik hissetmesini ifade eden kontrol güdüsüdür. İkincisi bireyin bir görev ya da bir şey hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olarak psikolojik duygusunu geliştiren yakın bilgi kavramıdır. Üçüncüsü ise bir şey üzerine zaman ya da para gibi unsurlarla yatırım yapılarak elde edilen kendine yatırım yapma durumu olarak sıralamaktadır. Bu ifadeye ek olarak çalışanların çalıştıkları işletmenin maddi ve manevi varlıkları üzerinde yasal sahiplikleri olmasa bile psikolojik sahiplik duygularının yönetilerek daha da geliştirilebileceğini savunmaktadırlar (Mahsud ve Hao, 2017, s. 1).

Ekinci (2018), yaptığı çalışmada psikolojik sahiplenmenin durağan bir yapıda olmadığından bahsetmektedir. İş ortamının koşullarına göre değişebilen bir yapıda olan psikolojik sahiplenmenin sahiplik derecesinde dalgalanmaların oluşabileceğini söylemektedir (Ekinci, 2018, s. 44). Bu durumlarda da yönetim tarafından tespitlerin yapılarak psikolojik sahiplenmeyi geliştirici uygulamaların yapılması örgütsel bağlılığa katkı sağlayabilecek çalışmalar olduğu söylenebilir.

Çalışanların yaptıkları işi ve çalıştıkları işletmeyi benimsemeleri ve kendilerininmiş gibi davranmaları olarak görülen psikolojik sahiplenme yönetim tarafından istenilen bir duygu durumudur. Psikolojik sahiplenme, günümüz rekabet koşullarında verimliliğe ve etkinliğe odaklanan örgütlerde, yönetim tarafından da

önemli olduğuna inanılmaktadır. Çalışanın işletme içerisinde psikolojik sahiplenme duygusu oluştuğunda, bu artışa paralel olarak performansında da artış olacağına inanılmaktadır. Çalışanın hedeflerine ulaşırken onu motive eden bir unsur olarak görülen psikolojik sahiplenmenin oluşması, yönetim tarafından istenilen ve geliştirilmesi için de destek verilen bir kavram haline gelmiştir.

### **3.2. Psikolojik Sahiplenmenin Boyutları**

Pierce ve vd. (2001), psikolojik sahiplenmeyi oluşturan üç motivasyon unsurunu öz yeterlilik, öz kimlik ve ait olma hissi şeklinde boyutlandırarak değerlendirmiştir (Pierce vd., 2001, s. 300).

Ardından Higgins'in (1997), çalışmasındaki odak teorisinden yola çıkarak yeni boyutlar üzerine çalışan Avey vd. (2009), Pierce vd.'nin oluşturduğu boyutlara hesap verme zorunluluğu ve bölgeciliği geliştirerek katkıda bulunmuşlardır (Avey vd., 2009, s. 175).

Bunlara ek olarak Avey vd. (2009)'nin çalışmalarını inceleyen Olckers ve Du Plessis (2012) ise devamında özerklik ve sorumluluk boyutlarını ekleyerek psikolojik sahiplenme kavramına yeni boyutlar kazandırmışlardır (Olckers ve Du Plessis, 2012, s. 2589).

#### **3.2.1. Öz Yeterlilik**

Isaacs'a (1933) göre, sahiplik duygusunun altında yatan nedenlerden biri kontrol etme arzusudur. Bireylerin sahiplik duygusu ile bir şeyleri kontrol edebilmekten zevk aldığını söyleyerek bu görüşü destekleyen Furby'e (1978) göre ise sahiplik hissini çalışanlar için önemli olduğunu ifade etmektedir. Öz yeterlilik, bireylerin bir işi ya da görevi başarı ile sonuçlandırabileceklerine dair olan inançları ile ilgili bir durum olmaktadır (Bandura, 1995, s. 3). Sahiplik duygusu ile oluşan haklar, çalışanların çevrelerini keşfetmelerini ve değiştirebilmeleri inancını yaratmıştır. Bu bağlamda doğuştan gelen ihtiyaçların giderilmesini de sağlamaktadır (Pierce vd., 2001, s. 300). Yani etrafındakileri anlayabilme, sahiplik duygusu ile doğru bulmadığın konulara müdahale ederek değiştirme davranışları gibi durumlar meydana gelebilmektedir. Bireyler bu durumlara hakları olduğunu düşünmekte,

başarılı olacaklarına ve buna yeterli olduklarına inanmaktadırlar. Bu yeterlilik duygusu ise psikolojik sahiplenmeyi oluşturmaktadır.

Bireylerin davranışlarını kontrol edebilme özgürlükleri bireysel olarak yeterlilik duygusunu oluşturmaktadır. Bu durum belirli bir görev, iş ya da süreç karşısında psikolojik olarak o şeyi sahiplenme duygusunu tetiklemektedir (Avey vd., 2009, s. 177).

### **3.2.2. Öz Kimlik**

Kimlik, dış çevre ile girilen etkileşim sonucunda tanımlanan ve gelişen bir unsurdur. Bu dış çevrede insanlar, topluluk ve nesnelere gibi somut şeyler bulunurken, fikirler gibi soyut şeyler de bulunmaktadır (Bandura, 1999, s. 28). Bireyin kendisine anlam verme, kendisini anlayabilme, öz kimlik oluşturabilme konusunda etkilendiği topluluk öz kimlik oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Pierce vd., 2003, s. 10). Çalışanlar kendilerini tanımlayabilmek, kimliklerini göstererek kendilerini tanıtabilmek ve devamlılık sağlayabilmek için sahiplik haklarından faydalanmaktadırlar (Pierce vd., 2001, s. 300). Topluluk ve varlıklar bireylerin kendilerini ifade eden sembolik şeyler olarak değerlendirmesinde de rol oynamaktadır. Bireyler maddi varlıklarla etkileşim kurarak öz kimliklerini oluşturmakta ve bunu korumaya odaklanmaktadır (Avey vd., 2009, s. 177). Psikolojik sahiplenme duygusu, bireylerin kendilerini tanımlamasına ve öz kimliklerini yaratarak ifade etmelerine yardımcı olan bir boyut olmaktadır (McCracken, 1986, s. 71).

Belk, (1988), Dittmar, (1992) ve O'Driscoll vd., (2006)'e göre ise bireyler, yakın temas halinde oldukları çevre ile kendi düşüncelerini paralel olarak yorumlayarak da öz kimliklerini çalıştıkları işletme ile bütünleştirmektedirler (Olckers ve Du Plessis, 2012, s. 7). Bu durum da zamanla psikolojik sahiplenme duygusunun oluşmasına ya da var olanın kuvvetlenmesine sebebiyet vermektedir.

### **3.2.3. Aidiyet**

Ardrey (1966), Duncan (1981), Porteous (1976) ve Weil (1952), sahiplenme duygusunun kendisini bir mekana ait hissetme duygusunu yarattığını söylemektedir. Sahiplik hissine bağlı oluşan psikolojik durumda birey belirli bir bölgeyi evi gibi hissetmektedir. Weil (1952), yaptığı çalışmasında bir yere ait olma hissini insan ruhunun ihtiyacı olarak ifade etmektedir. Bu düşünceye ek olarak Heidegger ise duygusal olarak önemli bir an yaşadığında nesnenin birey için artık bir parça haline geldiğinden bahsetmektedir (Pierce vd., 2001, s. 300).

Ardrey (1966), bireylerin mülkiyet haklarını kazanarak savunmaları için manevi bir güce sahip olduklarını söylemektedir. Duncan (1981), bireyin ihtiyaçları gereği kendisini ev olarak benimsediği bir mekana bağlılığının psikolojik sahiplenmeyi oluşturduğunu söylemektedir. Porteous (1976) ise eve sahip olma bilincinin bireye psikolojik anlamda güven hissi oluşturduğunu ileri sürmektedir (Pierce vd., 2003, s. 13).

### **3.2.4. Hesap Verebilirlik**

Bireyin inançlarını, duygularını, düşünce ve davranışlarını başkalarına karşı haklı kılmak için başvurduğu beklentiler hesap verebilirlik olarak ifade edilmektedir (Lerner ve Tetlock, 1999, s. 255). Hesap verme, iki özelliğinden ötürü psikolojik sahiplenmenin boyutu olarak kabul edilmektedir. Birincisi başkalarını sorumlu tutma hakkı, ikincisi ise kendisinin sorumlu olabilmesi olarak belirlenmektedir. Bu iki özellik Pierce vd., (2003) tarafından beklenen hak ve sorumluluk olarak ifade edilmektedir. İlk olarak psikolojik sahiplenme duygusunu yoğun yaşayan bireyler, sahiplik hedefindeki etkilerden başkalarının da sorumlu olmasını bekleyebilirler. Bu beklenti ile de bilgi paylaşımı yapabilirler ya da etkileme yönlerini çalıştırabilirler. İkincisi ise bireylerin sadece başkalarını sorumluluğa dahil etmek yerine bu yükü sadece kendilerinin de alması ve sorumluluğu paylaşmaya kendilerini de dahil etmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Avey vd., 2009, s. 178).

### **3.2.5. Bölgecilik**

Bireyler buldukları mekan ya da işletmelerdeki nesnelere üzerinde mülkiyet hakkı gördüklerinde bu mülkleri sadece kendilerine ait olarak işaretleme

arzusuna girmektedir. Bireyler sahiplik hissettikleri mekan ya da nesneye yönelik bir tehlike sezdiklerinde bölgelerini korumak ve sahiplik bağıını koparmamak adına da uğraş göstermektedir. Brown vd. (2005), davranışsal bir yapı olan bölgecilik kavramı üzerinde çalışarak, bireyin bir nesneye karşı olan psikolojik sahiplenme duygusu ne kadar kuvvetliyse o kadar çok bölgesel koruma davranışları göstereceğini ileri sürmektedir (Brown, 2005, s. 580).

Bölgecilik bireylerin performansları ya da sosyalleşme davranışlarına odaklanmalarından ziyade nesne ya da mekanla daha fazla ilgilenmelerine de yol açabilmektedir. Bu durumda da bazen iş grupları tarafından önleyici olunabilmektedir. Fakat olumsuz sonuçlarına rağmen bölgecilik duygusu adına teşvik edici örgütsel uygulamalar da olabilmektedir. Altman (1975)'a göre bireyler bölgelerini koruduklarını inanarak eylem gösterdiklerinde doğru olanı yaptıklarına inandıklarında performanslarını artmakta ve bölgeyi koruma hisleri kuvvetlenmektedir.

### **3.2.6. Özerklik**

Ryan ve Deci (2006), özerkliği tanımlarken kendini düzenleme, kendini ayarlama olarak ifade etmektedirler (Ryan ve Deci, 2006, s. 1561). Mayhev vd. (2007), özerklik boyutunun hem örgüte hem de yapılan işe yönelik psikolojik sahiplenme duygusunu önemli derecede etkilediğini söylemektedir. Pierce vd. (2009) ise özerkliği, psikolojik sahiplenmenin oluşabilmesi için olması gereken bir yapıtaş olarak tanımlamaktadır (Mayhew vd., 2007, s. 480).

Bu tanımlar sonucundan Olckers ve Du Plessis (2012) özerkliği psikolojik sahipliğin bir boyutu olarak kabul etmektedir. Öz denetim teorisine göre, bireyler bilinçli ve isteyerek yaptıkları davranışları ve görevlerini yaparken özerk davranmaktadırlar. Bireyler isteklerine, değerlerine ve arzularına uygun olarak davranabildiklerinde bağımsız olarak özerk hissetmektedirler. Yapılan çalışmalarla da psikolojik sahiplenme ve özerklik arasındaki olumlu ilişkiyi ileri süren Olckers ve Du Plessis özerkliğin, bireylerin kendilerini gösterebilme ve kendilerini tanımlayabilmelerine de yardımcı olduğunu ifade etmektedir (Olckers ve Du Plessis 2012, s. 480). Bireyin bulunduğu mekan ya da nesnelere etkileyerek kontrol

edebilme güdüsünü önemli ölçüde etkileyen özerklik duygusu, sahiplik duygusunu kuvvetlendiren önemli bir boyut olarak görülmektedir.

### **3.2.7. Sorumluluk**

Cummings ve Anton (1990), sorumluluk duygusunu kabul edilen bilişsel ve duygusal durum şeklinde tanımlamaktadır. Beaglehole (1932) ve Furby (1978) ise sahip olma duygularının devamında davranışı etkileyen bir sorumluluk bilinci yarattığını ileri sürmektedirler. Hall (1966)'a göre ise bireylerde sahip olma duygusu oluştuğunda maddi ve manevi amaçları gelişmekte, devamında ise koruma ve kontrol mekanizmaları oluşmaktadır. Bu silsilenin de sorumluluğu yarattığını öne sürmektedir (Olckers ve Du Plessis, 2012, s. 2590). Örgüt içerisinde sorumluluk duygusunun örgütü geliştiren bir durum olduğu düşünülmektedir.

Sahipliğin amacına ulaşmasına için hissedilen sorumluluk ve sahiplik birbirleri ile ilişki içerisindedir. Psikolojik sahiplenme duygusunun oluşmasında benlik duygusunun önemli yeri olması gibi, bireyin benliğinin de sorumluluk bilinci oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Var olan kimliğin korunması ve geliştirilmesi için sorumluluk duygusu oluşmaktadır. Oluşan sorumluluk duygusu da beraberinde psikolojik olarak sahipliği yarattığı öne sürülmektedir (Pierce vd., 2001, s. 302). Rogers ve Freundlich (1998) 'e göre, örgüt içerisinde örgütün sahibi gibi çalışan bireyler, sahibi gibi hissetmeyen bireylere göre kendilerini daha fazla hak sahibi görmekte ve örgüte karşı daha fazla sorumluluklarını olduğunu inanarak çalışmaktadırlar (Olckers, 2013, s. 3). Bu görüşten hareketle örgüt içerisinde sorumluluk duygusunun örgütü geliştiren bir durum olduğu düşünülmektedir.

### **3.3. Psikolojik Sahiplenmenin Amacı ve Önemi**

Yıldız (2016) yaptığı çalışmada, işletme çalışanlarını üretim aşamasındaki bir girdi değil, bu aşamayı yöneten ve başarıya ulaşmasında önemi olan kilit rol olarak değerlendirmektedir. Bu görüş ile çalışanların dahil oldukları işletmeyi severek kendilerini o işletmenin bir parçası olarak görmelerinin önemine vurgu yapmaktadır. İşletmenin çalışanına kendisini oranın bir parçası gibi hissettirmesi, çalışanın beklenenden çok daha iyi ve başarılı sonuçlarla iş çıkarmasını da desteklemektedir. Bütün bunların beraberinde günümüz rekabet koşullarında sürekli

değişen piyasa dengesinde üstünlük avantajı sağlanması kolaylaşacaktır. Bu üstünlük için çalışanların işletme içerisinde biçimsel bir sahipliklerini olmasa bile psikolojik olarak sahiplik hissetmelerinin önemi göz önünde bulundurulmaktadır (Yıldız, 2016, s. 367-368).

Pierce ve Jussila (2011) psikolojik sahiplenmenin önemine vurgu yapmaktadır. Onlara göre psikolojik sahiplenme, bireylerin duygularını ve davranışlarını etkilemektedir. İşletme içerisinde yapıcı ya da yıkıcı davranışların doğması psikolojik sahiplenmeden kaynaklanmaktadır. Bu görüşe göre de işletme içerisindeki manevi süreçlerin hissedilerek anlamlandırılması psikolojik sahiplenme desteği ile olduğunu öne sürmektedirler. Bu ifadelerini netleştirmek için yapıcı bir örnek vererek, çalışanın kim olduğunu tanımlayabilmesi ve bu kimliği çevresindekilere aktarabilmesini örnek göstermektedirler. Yıkıcı örnek ise, çalışanların aynı hedef doğrultusunda sahiplenme duygularının oluşmasıyla kişiler arasında çatışmaların meydana gelebilmesini söylemektedirler. Çünkü aşırı sahiplenmenin ilişkileri de bozabilmekte olduğunu ileri sürmektedirler (Pierce ve Jussila, 2011, s. 3-4).

Porteous'a (1976) göre, bireylerin bir nesneyi sahiplenmeleri aidiyet duygusu oluşturmakta ve bu oluşum da psikolojik sahiplenmeyi doğurarak aidiyet duygusunu daha da pekiştirmektedir. Bu aidiyet duygusunun oluşabilmesi için işletmelerin çalışanlarına değer vermeleri, çalışanların istek ve beklentilerini karşılamaları, çalışanların mutluluklarını göz önünde bulundurmaları ve onlara değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir. Bunların sonucunda işletmenin, çalışanlarından beklediği başarılı ve olumlu davranışları görebilmesi muhtemel bir sonuç olmaktadır. Çalışanların işletmelerinden destek ve değer gördükleri onların enerjilerine yansımakta, duygu ve düşüncelerinin şekillenmesinde önem arz etmektedir. İşletmenin çalışanına değerli yatırımlar yapması da onu işletmeye bağlayıcı ve çekici unsurlardan bir tanesi olmaktadır. Bunların sonucunda çalışan kendisini işletmeye adayarak çalışmaya istekli hale dönüşmektedir (Akçin, 2018, s. 53). Porteous'un bağlılığı destekleyen unsurların var olması ile psikolojik sahiplenme oluşmakta ve çalışan kendisini oraya ait hissetmektedir.



Bu bağlamda psikolojik sahiplenme işletmeler için önemli ve güçlü bir rol oynamaktadır. Bu rol bireyin davranışlarını etkileyen bir kilit olmaktadır. Sonucunda olumlu veya olumsuz durumların meydana gelmesi işletmeyi direkt olarak etkilemektedir. Çalışanlarda meydana gelen psikolojik sahiplenme duygusunun insan kaynakları departmanı ve yöneticiler tarafından en iyi şekilde yönetilmesi gerektiğini söylenebilir. Olumsuz sonuçların rekabet üstünlüğünü kaybettireceğini, zamandan ve maliyetten zarara uğranılacağını bilmek faydalı olacaktır. İşlerin en etkin şekilde başarıya ulaşması, işveren markasının hissedilmesi, rekabet üstünlüğü, işletme değerlerinin benimsenmesi, performans ve verimlilik artışı, kendini işletmeye ait hissetme, işten ayrılma niyetinin azalması gibi birçok önemli unsuru etkilediği düşünülen psikolojik sahiplenmenin önemi göz ardı edilmemeli ve üzerinde önemle durulması gerektiği söylenebilir.

Bilişsel ve duyuşsal yönleri olan psikolojik sahiplenme bireyin kişisel olarak farkındalığını arttıran, duygu durumunu netleştiren, sahip olma amacını anlamlandıran, düşüncelerini ve inançlarını başka bir şeyle uyumlaştıran bir unsur olmaktadır. Bu durumda psikolojik sahiplenme aslında çalışanlar için işletmenin ve işin daha anlamlı hale gelmesi açısından da önem arz etmekte olduğu söylenebilir.

### **3.4. Psikolojik Sahiplenmenin Öncülleri**

Psikolojik sahiplenme alanında yapılan çalışmalarda öncüllerinin belirlendiği görülmektedir. Bu öncüller iş tasarımı, iş çevresi yapısı, örgütsel süreç, örgüt iklimi, liderlik ve bireysel unsurlar şeklinde kabul edilmektedir.

#### **3.4.1. İş Tasarımı**

Pierce vd. (2009), basit işler yerine zenginleştirilerek karmaşık hale gelen işlerde psikolojik sahiplenme duygusunun daha kuvvetli olduğunu öne sürmektedirler. Karmaşık işlerin zengin nitelikleri bakımından sahiplik duygusu yarattığını ileri süren Pierce vd., psikolojik sahiplenmeyi kavramsal olarak iş tasarımı içerisinde incelemektedirler. İfadelerine ek olarak çalışana özerklik imkanı tanıyan işlerin çalışanlara psikolojik sahiplenmeyi kuvvetlendirici bir rol oynadığını da eklemektedirler. İşi yakından tanımak, özerklik, görev kimliğinin tanımlanması

ve anlaşılır olması, iş hakkında bilgi sahibi olabilme gibi kriterler de iş tasarımı çerçevesinde psikolojik sahiplenmeyi arttırmakta olduğunu söylemektedirler (Pierce ve Jussila, 2011, s. 128). Çalışan bireyin işine yatırım yapabilme imkanının olması, işine yönelik becerilerini kullanabilmesinin de psikolojik sahiplenmeyi arttıracığını söylenebilir. Karmaşık ve zengin iş tasarımı çalışanların psikolojik sahiplenmesini arttırdığından bu bağlılık devamında motivasyona destek olarak iş tatminine ulaşılmasına yol açacaktır. Bu durumun da örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiği bilinmektedir.

### **3.4.2. İş Çevresi Yapısı**

İş çevresinin yapısına bakıldığında işi kapsayan teknoloji, özerklik imkanı ve işle ilgili kararlarda katılımcı davranış gösterebilme imkanı psikolojik sahiplenmeyi oluşturan bir diğer öncül olarak kabul edilmektedir (Pierce vd., 2004, s. 513). Çalışan bireylerin işletme içerisinde karar alma süreçlerine dahil olmaları yetki paylaşımı anlamına gelmektedir. Bu süreçlere katılım dereceleri ise çalışanların kontrol alanlarını göstermektedir. Bütün bunlar iş çevresi yapısı oluşması için gereken kaynaklardır (Pierce ve Jussila, 2011, s. 147-181). Çalışan bireylerin iş süreçlerinde kararlar alarak sorumluluk üstlenmeleri ve kontrol sahibi olabilmeleri psikolojik sahiplenmeyi oluşturmaktadır. Çünkü çalışan bu süreçte hedeflerin farkına vararak, çeşitli eylem planları geliştirebilmeyi, analiz etmeyi, problemleri tanımlayabilmeyi öğrenerek hangi çözümü seçeceği konusunda karar mercii olduğunda kendisini önemli hissetmekte ve karar olan özverisi artmaktadır. Bu durum da işe ve işletmeye bağlılığı getirmekte ve psikolojik sahiplenmeyi yaratmaktadır diyebiliriz.

### **3.4.3. Örgütsel Süreç**

Örgütsel iletişim ve koordinasyon gibi bütün işletmeler için geçerli olan örgütsel bir süreç bulunmaktadır. Örgütsel süreç içerisinde ekipler, departmanlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler yer almaktadır ve bu oluşumun içerisinde bilgi aktarımından meydana gelen bir iletişim de bulunmaktadır. Örgüt üyeleri arasında bilgi aktarımının son derece önemli olduğu ele alındığında, örgütsel süreçte aksaklık yaşanmaması gerekmektedir. Çalışanların birbirleri ile doğru

iletişimi kurarak anlaşabilmeleri için bu bağlantının önemi de söylenmektedir (Pierce ve Jussila, 2011, s. 141).

Başka bir bakış açısına göre bireyin bir nesne ile arasında ne kadar çok etkileşim olursa benlik duygusu o kadar artmaktadır. Yani çalışan bir nesne hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olursa nesne ile arasındaki ilişki o kadar güçlü olur. Bu bağlamda nesneyi sahiplenme duygusu o kadar fazla olmaktadır. Çalışanlar örgütle de tıpkı bu şekilde bağ içerisine girebilmektedirler. Çalışanların örgütsel süreçte ne kadar çok bilgi sahibi olabilmeleri örgüte o kadar çok psikolojik sahiplenme besleyebilmeleri anlamına gelmektedir (Pare vd., 2006, s. 199).

Örgüt içerisinde faaliyetlerin uyum içerisinde ilerlemesi, iletişim düzgün olması örgütsel süreç kapsamında önem arz etmektedir. Uyum ve iletişimin doğruluğundan doğacak olan koordinasyon, çalışanların etkin ve etkili çalışmalarını sağlayacaktır. Birlikte çalışmaktan beslenen ve bunun güçlenmesini isteyen çalışanlar birbirini daha iyi anlayacak ve örgütsel süreçlere katkıda bulunacaklardır. Bu katkılarla örgüte yatırımları artan çalışanların psikolojik sahiplenmelerinin oluşacağını söyleyebiliriz.

#### **3.4.4. Örgüt İklimi**

Çalışanların örgütteki görevlere, işlere, faaliyetlere ve kararlara katılımları kontrol aracılığı ile çalışanların psikolojik sahiplenmelerini meydana getirmektedir. Psikolojik sahiplenmenin ortaya çıkmasında büyük etkisi olan kontrolün, işletmeyi yakından tanıyarak işletmeye yatırım yapma eğilimi gibi sonuçlarına bakıldığında, psikolojik sahiplenme üzerinde örgütsel iklimin etkisinin olduğu söylenmektedir (Yeşil vd., 2015, s. 75). Katılımcı anlayışı benimseyen bir örgüt ikliminde, çalışanlara yaptıkları işle ilgili yetkinliklerini kullanabilme ve becerilerini geliştirebilme imkanları sunulmaktadır. Katılımcı yönetimde çalışanlar hedefleri paylaşmakta ve sahiplik hislerine teşvikler yapılmaktadır. Bu şekilde iklimin yaratıldığı örgütlerde çalışanlar başarılarının bilincinde olurlar ve bu durumun örgütsel performansı nasıl etkilediğini de gözlemlerler. Örgüte olan katkılarını fark eden çalışanların sağladıkları faydadan ötürü psikolojik sahiplikleri de artmaktadır (Wagner vd., 2003, s. 852-854). Çalışan bireylerin kendi davranışlarını

yönetebilmeleri ve işleriyle ilgili kararlarda katılımcı olabilmeleri arka planda onları destekleyen bir örgüt iklimi olduğunu göstermektedir. Bu örgüt ikliminin çalışanları motive ederek ve sorumluluk almalarını sağlayarak, psikolojik sahiplenmeyi yarattığını söyleyebiliriz.

### **3.4.5. Liderlik**

Çalışanlara öncülük eden, onlara vizyon yaratan, rol model olarak çalışanların gelişimine katkıda bulunan liderlere dönüşümcü lider denilmektedir. Dönüşümcü liderler çalışanların yaptıkları işlerine ve çalıştıkları işletmeye karşı güçlü bir psikolojik sahiplenme duymalarını oluşturabilmekte ve bunu geliştirebilmektedirler. Buna ek olarak amaçları çizen ve çalışanlarını iş halinde kontrol eden ancak başarı sonucunda onları ödüllendirerek motive eden liderlere de edimsel liderler denilmektedir. Edimsel liderlerin de psikolojik sahiplenmeyi güçlendiren liderler olduğu kabul edilmektedir. Gönülsüz ve isteksiz liderler olarak da bilinen pasif liderler de bulunmaktadır. Pasif liderler çalışanlarını harekete geçirmeden önce bir problem çıkmasını beklemekte, sorunlardan önce aksiyona geçmemektedirler. Çalışanlarına rehberlik edemeyen ve örgüt ile bağ kurmalarını desteklemeyen liderlerin çalışanlar üzerinde güçlendirici bir psikolojik sahiplenme oluşturması mümkün olmamaktadır (Bernhard ve O'Driscoll, 2011, s. 370). Bu tanımlardan yola çıkarak söylenebilir ki, benimsenen liderlik anlayışı örgüt için önemli bir rol oynamaktadır. Liderin tutumları, davranışları, vizyonu, amaçları çalışanları durağan da yapabilir hareketli de yapabilir diyebiliriz. Çalışanın kendisini örgütü bir parçası gibi görerek psikolojik sahiplenme hissedebilmesinin öncüllerinde liderliğin kritik önemde olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.4.6. Bireysel Unsurlar**

Bireyin kişilik özelliklerine bakıldığında ruhsal ve duygusal zekasının psikolojik sahiplenmeyi etkilediği söylenmektedir. Kaur vd. (2013), kontrolün sahiplik duygusunu tetiklediğini belirtmektedir. Yani psikolojik sahiplenmenin çevreyi etkileme ve kontrol edebilme isteğini barındırdığını ifade etmektedirler. Kaur vd. bu durumu iç kontrol odağı ile açıklamaktadırlar. Ruhsal ve duygusal zekanın bireyin kontrol arzusunu belirlediğini dolayısıyla da psikolojik

sahiplenmenin oluşumuna olan bağlantısından bahsetmektedirler (Kaur vd., 2013, s. 3195).

Çalışan bireyin işiyle bütünleşmesi de psikolojik sahiplenmeyi oluşturan bireysel unsurlardandır. Ghafoor vd. (2011), çalışanın işlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesinin ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. Birey gerekli yetkinlik ve becerileri kazandıkça kendine olan güveni artmakta ve öz yeterliliğini beslenmektedir. Bu bağlamda geliştirilen yetkinlik ve beceriler öz yeterlilik derecesini ve psikolojik sahiplenmeyi geliştirmektedir. İşle bütünleşirken sorumluluk bilinci de gelişen çalışanların bütün enerji ve zamanlarını da işlerine verdikleri söylenmektedir. Bu nedenle psikolojik sahiplenmenin oluşumunda bireyin işiyle bütünleşmesinin öneminden de bahsedilmektedir (Ghafoor vd., 2011, s. 7305).

### **3.5. Psikolojik Sahiplenmenin Sonuçları**

Psikolojik sahiplenmenin örgütün içerisinde pozitif davranış ve tutumlarla, örgüte faydası olacak özverili çalışma ortamlarına ve başarılı çıktılara sebep olduğu söylenmektedir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014, s. 10). Örgüt çalışanlarının benimsedikleri psikolojik sahiplenme duygusu ile işlerine karşı gösterdikleri sahiplenici davranışlar beraberinde çalışanın işletmeyi de kendisinin sahibiymiş gibi görmesini sağlamaktadır. Bu sahiplenici hisler çalışanın işletmeyi olası durumlarda savunmasına, dışarıda olumlu şekilde bahsederek temsil etmesine, olağan durumlarda sorumluluğu yönetimle paylaşarak kendisini de olaylara dahil etmesine sebebiyet verebilmektedir.

Örgüte karşı psikolojik sahiplenme duyguları olan çalışanlar örgütü kendi örgütleriymiş gibi hissetmektedir. Yönetim desteği ile uygulanan katılımcı anlayışın sağladığı imkanlarla çalışanlar süreçlere dahil olabilmektedirler. Çalışanların katılımcı olmaları onları motive etmektedir. Motive olan çalışanlar bunun sonucunda örgüte besledikleri sorumluluk duyguları ile işlerini de özveri ile yapmaktadırlar. İşlerin özveri ile yapılması, inanarak yapılması ve sahiplenici yapılması sonucunda çalışan performansında artış görülmektedir. Çalışan performanslarının iş doyumunu da olumlu etkilediğini ve örgütsel bağlılığı arttırdığı

da söylenmektedir (Van Dyne ve Pierce, 2004). Yaptıkları işlerin sonucunda başarı elde eden çalışanların iş tatminleri de sağlanmaktadır. Bütün bunlar sonucunda verimlilik elde edilmektedir. Psikolojik sahiplenmenin temelde verimliliği yani yapılan işlerden verimli çıktılar almayı sağladığını da söyleyebiliriz. Psikolojik sahiplenme duygusu artan çalışanlarda işten ayrılma niyetinde azalmalar meydana gelmekte ve çalışan devir hızından da tasarrufa gidildiği görülebilmektedir.

Psikolojik sahiplenmenin aşırı derecede hissedilmesi bazı durumlarda takım çalışmasına uyum sağlayamama, değişime karşı direnç gösterme, aşırı stresli olma, aşırı kontrolcü olma konusunda problemlerle de sonuçlanabilmektedir (Yavuz, 2018, s. 16). Böyle sonuçlarla karşılaşmamak ve örgütün negatif olarak etkilenmemesi için yönetim ve insan kaynakları departmanının psikolojik sahiplenmeyi destekleyici uygulamaları doğru planlanması gerekmektedir. Çalışan profilleri doğru analiz edilmeli, işin ve işletmenin benimsenerek çalışılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde kariyer yönetim sistemi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılarak hipotezler geliştirilecektir. Araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları, kapsamı, hipotezleri ve araştırmada kullanılan analizlere de bu bölümde yer verilecektir.

#### **4.1. Hipotez Geliştirme**

Araştırma hipotezleri ve dayanakları aşağıda verilmektedir.

##### **4.1.1. Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık**

Araştırmamızda, Kılıç (2008) tarafından geliştirilmiş olan kariyer yönetimi ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılacağından, hipotezler bu iki ölçeğin boyutlarına göre geliştirilecektir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış olan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Literatüre bakıldığında Robinson ve Morrison, 1997; Sturges vd., 2000; Sturges ve Guest, 2001; Sturges vd., 2002; Sturges vd. 2005) kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmektedir.

Başka bir yönden, kariyerlerinin başlangıcından itibaren çalışanların beklentilerini saptamak ve karşılanabilme düzeyinin örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmak adına yapılan birtakım çalışmalar (Wanuos vd., 1992; Irwing ve Meyer, 1994; Decotiis ve Summers, 1987) bulunmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda kariyer beklentilerinin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kariyer geliştirmenin örgütsel bağlılığa etkisini görebilmek için yapılan çalışmalarda ise (Tannenbaum vd., 1991; Arnold ve Mackenzie, 1999; Tannenbaum vd., 1991; Morris vd., 1993; Ashworth ve Saks, 1996; Sturges ve Guest, 2001)

kariyer geliştirme uygulamalarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonuçları ifade edilmektedir.

Kariyer yönetimi sistemi sürecini kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olarak üç boyutta inceleyen Kılıç (2008), yapmış olduğu çalışmada kariyer yönetiminin insan kaynakları departmanı tarafından çalışanların hedeflerine ulaşılmasında ya da çalışanların temin edilmesinde kullanılan bir süreç olarak ifade etmektedir. Kariyer planlamayı ise çalışanın niteliklerine göre örgüt içerisindeki ilerlemesi olarak ifade eden Kılıç, kariyer geliştirmeyi de çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için uygulanan organizasyonel programlar olarak ifade etmektedir (Kılıç, 2008, s. 99).

Örgütler uygulamış oldukları kariyer yönetim sistemleri ile amaçlarını gerçekleştirmek istemektedir. Amaçlara giden yolda beşerî sermayelerinin yeteneklerinden faydalanan örgütler için, bu yeteneklerin elde tutulabilmesi ve geliştirilebilmesi son derece önemlidir. Çalışanların verimli şekilde çalışarak tatmin olmalarını önemseyen örgütler için onların işlerine ve işletmelerine bağlı şekilde çalışmaları istenmektedir. Burada örgütsel bağlılığı sağlamak temel amaçlardan olmaktadır. Çalışanı örgütte tutmak isteyen yönetim ve insan kaynakları departmanı için onun örgüte güven duyması önemlidir. Gerekli güvenin yaratılması ve çalışanın kendisini değerli hissetmesi için uygulanan kariyer yönetim sistemleri ile örgütler bireylere işletmede bir gelecek vaat etmektedir (Meyer vd. 2002, s. 39). Bu durum da çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmalıdır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerlerle bütünleşmesi kapsamında, bireyin örgüte girişi ve faaliyetlere dahil olma sürecini içeren bir kavram olduğunu ifade eden Kılıç (2008) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyuta ayırarak incelemiştir (Kılıç, 2008, s. 98).

Bu boyutlardan ilki davranışsal, ikincisi ise tutumsal bağlılıktır. Kariyer yönetim sisteminde önemli olan kişiye uygun, kişinin arzu ettiği, kişinin yeteneklerine uygun bir kariyer yönetimi yapılmasıdır. Bu gelecek vaadiyle örgütünü sevmeye başlayan ve memnuniyet duyan çalışanın örgüte karşı davranışsal



bağlılık geliştirmesi beklenmelidir. Bir başka deyişle kariyer yönetim sistemi uygulamaları davranışsal bağılılığı arttırmalıdır.

Çalışana çeşitli yatırımlar yapılır ve ona sorumluluklar yüklenir. Bu sayede kişi görevini özveri ile yapmaya başlar ve işine olan bağılılığı da artar. Çalışanın işine olan sorumluluk duygusunun artması devamında da işine karşı olan tutumunun değişmesine neden olmalıdır. Başka bir deyişle davranışsal bağılılığın artması tutumsal bağılılığı yaratması beklenmelidir.

Bu bakış açıları ile oluşturduğumuz ilk hipotezimiz:

*H1: Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının çalışanın örgütsel bağılılığı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.*

#### **4.1.2. Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü**

Çalışanlarda oluşan işe ve işletmeye karşı sorumluluk bilinci, aidiyet duyguları ile yaptıkları işi ve işletmeyi sahiplenmeleri, kendilerini ifade edebilmeleri, katılımcı anlayış ile kararlara dahil olabilmeleri gibi psikolojik sahiplenmeyi yaratan unsurlar olarak kabul edilmektedirler (Aslan ve Ateşoğlu, 2021).

Çalışanın fikri alınarak ve çalışan ile birlikte yapılan kariyer yönetim planları, çalışan açışından örgütün kendine değer vermesi ve örgütte kendisine bir gelecek görmesine sebep olmaktadır. Bu da aslında kişinin örgütü sahiplenmesine ve böylece örgütsel bağılılığı geliştirmesine sebep olmalıdır. Bir başka deyişle kariyer yönetim sisteminin örgütsel bağılılığa etkisi psikolojik sahiplenme üzerinden olmalıdır. Yani psikolojik sahiplenme, kariyer yönetim sisteminin örgütsel bağılılığa olan etkisinde aracılık rolü üstlenmelidir.

Bu durumu belirten ikinci hipotezimiz ise:

*H2: Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgütsel bağılılığa etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü vardır.*

### 4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı insan kaynakları yönetiminde kullanılan kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünü tespit etmektir.

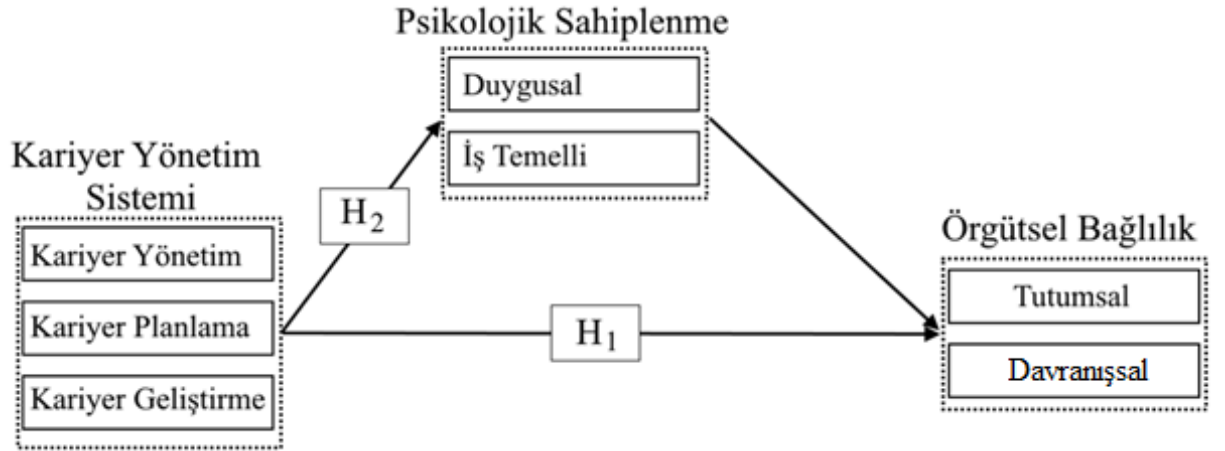
Bu çalışmanın kuramsal katkısı; kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünü bir model dahilinde araştırarak ortaya koymak ve bu alandaki boşluğun doldurulması ile ilgili sektöre katkı sağlamaktır.

### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Havacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 253 kişinin doldurduğu anketten 248 sonuç ile analizler yapılmıştır. Elde edilen veriler ile SmartPLS programına veri girişleri yapılmıştır.

### 4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular ışığında tasarlanmış olan araştırma modeli, Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modelimizde gösterilmiş olan hipotezlerimiz de aşağıda sıralanmıştır:

H1: Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H1a: Kariyer geliştirme uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H1b: Kariyer geliştirme uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H1c: Kariyer planlama uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H1d: Kariyer planlama uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H1e: Kariyer yönetim uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H1f: Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H2: Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2a1: Kariyer geliştirme uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2b1: Kariyer geliştirme uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2a2: Kariyer geliştirme uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2b2: Kariyer geliştirme uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2c1: Kariyer planlama uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2d1: Kariyer planlama uygulamalarının tutumsal bağıllık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2c2: Kariyer planlama uygulamalarının davranışsal bağıllık üzerindeki etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2d2: Kariyer planlama uygulamalarının tutumsal bağıllık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2e1: Kariyer yönetim uygulamalarının davranışsal bağıllık üzerindeki etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2f1: Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağıllık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2e2: Kariyer yönetim uygulamalarının davranışsal bağıllık üzerindeki etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

H2f2: Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağıllık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır.

#### **4.6. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın evreni Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlardan oluşmaktadır. Stratejik kararlarda bulunan yöneticiler, beyaz yakalar, teknik ekip, yer hizmetleri, yolcu hizmetleri, kabin ekibi, kokpit ekibi gibi havacılık sektörünün her kademesindeki çalışanlardan faydalanılmıştır.

#### **4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın kısıtları da mevcuttur. Araştırma kesitsel alan araştırması olduğundan sonuçlar genelleştirilirken daha dikkatli olunmalıdır. Bu çalışmada tüm veriler aynı kaynaktan toplandığı için ortak yöntem varyans hatasına açıktır. Harman tek faktör testi sonucu 0.27644 olup, bu değer 0.50'nin altında olduğu için hatanın kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986).

Diğer kısıtlar arasında kolayda örnekleme yönteminin benimsenmesi ve katılımcıların tamamen kendi bildirdiği ölçüm araçlarına dayanması ve yalnızca bir kez ölçülmesi yer almaktadır. Bunlar da bulguların genellenebilirliği, seçim

yanlılığı ve nedensellik çıkarımı konularında hataya açık olmasına sebep olmaktadır.

Diğer bir sınırlılık ise çalışma tasarımından kaynaklanmaktadır. Veriler katılımcılardan tek bir zamanda toplanmış ve araştırmacılar zaman içinde katılımcıları takip etmemiştir. Bu nedenle sonuçlar dikkatli bir şekilde yorumlanmalı ve boylamsal çalışmalar yapılarak doğrulanmalıdır.

#### **4.8. Veri Toplama Tekniğı**

Bu sektör bazlı araştırmada, elektronik ortamda oluşturulmuş anket formları dağıtılmıştır. Anket formu 3 farklı ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçekler kariyer yönetimi ölçeğı, örgütsel bağlılık ölçeğı ve psikolojik sahiplenme ölçekleridir. Birinci bölümde Kılıç (2008) tarafından geliştirilen kariyer yönetimi ölçeğinde kariyer yönetimi (6 ifade), kariyer planlama (9 ifade) ve kariyer geliştirme (7 ifade) uygulamalarıyla ilgili 22 adet kapalı uçlu ifade bulunmaktadır.

İkinci bölümde Kılıç (2008) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinde tutumsal (7 ifade) ve davranışsal bağlılığı (13 ifade) ölçen toplam 20 kapalı uçlu ifade yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise Shukla ve Singh (2015) tarafından geliştirilmiş olan, Türkçeye uyarlaması Aslan ve Ateşoğlu (2021) tarafından yapılmış olan psikolojik sahiplenme ölçeğidir. Ölçek duygusal ve iş temelli sahiplenme olmak üzere iki boyutlu oluşup toplam 10 ifadeyi kapsamaktadır.

Katılımcıların anketlerdeki her bir ifadeye katılım düzeyleri 5'li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. 253 kişinin doldurduğu anketten 248 sonuç ile analizler yapılmıştır. Elde edilen veriler ile SmartPLS programına veri girişleri yapılmıştır.

Katılımcılara ait demografik özellikleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Erkek	174	68,8
	Kadın	79	31,2
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	30	11,9
	Lisans	158	62,5
	Yüksek Lisans	59	23,3
	Doktora	5	2,0
Yaş	30 yaş ve altı	118	46,6
	31-35	62	24,5
	36-40	45	17,8
	41-45	12	4,7
	46-50	11	4,3
	51 ve üzeri	5	2,0
Kıdem	0-1 yıl	19	7,5
	1-5 yıl	98	38,7
	5-10 yıl	65	25,7
	10-15 yıl	45	17,8
	15-20 yıl	9	3,6
	20-25 yıl	10	4,0
	25 yıl ve üzeri	7	2,8

N=253

Tablo 2’deki katılımcılara ait demografik bilgilere bakıldığında 253 katılımcının %68,8 oranla 174’ü erkeklerden oluşurken %31,2 oranla 79’u kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %11,9 oranla 30 katılımcının ön lisans mezunu, %62,5 oranla 158 katılımcının lisans mezunu, %23,3 oranla 59 katılımcının yüksek lisans mezunu ve %2 oranla 5 katılımcının doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında 118 katılımcı %46,6 oranla 30 yaş ve altı, 62 katılımcı %24,5 oranla 31-35 yaş arasında, 45 katılımcı %17,7 oranla 36-40 yaş arasında, 12 katılımcı %4,7 oranla 41-45 yaş arasında, 11 katılımcı %4,34 oranla 46-50 yaş arasında, 5 katılımcı ise %2 oranla 51 yaş ve üzeri seviyesinde yer almaktadır. Katılımcıların kıdemlerine bakıldığında ise, %7,5 oranla 19 katılımcının 0-1 yıl arası kıdemi, %38,7 oranla 98 katılımcının 1-5 yıl arası kıdemi, %25,7 oranla 65 katılımcının 5-10 yıl arası kıdemi, %17,8 oranla 45 katılımcının 10-15 yıl arası kıdemi, %3,6 oranla 9 katılımcının 15-

20 yıl arası kıdemi, %4 oranla 10 katılımcının 20-25 yıl arası kıdemi ve %2,8 oranla 7 katılımcının 25 yıl ve üzeri kıdemi olduğu görülmektedir.

#### **4.9. Bulgular**

Bu bölümde havacılık sektörü çalışanlarının kariyer yönetimi, örgütsel bağlılık ve psikolojik sahiplenme düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma SmartPLS 3.2.9. yazılımında ve araştırmada bulunan yapıların geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında; iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) olarak değerlendirilmiştir.

İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa kullanılarak birleşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) katsayılarına bakılmıştır. Birleşme geçerliliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE: Average Variance Extracted) değerlerinin kullanıldığı görülmektedir.

Faktör yüklerinin  $\geq 0,70$ ; Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik katsayılarının  $\geq 0,70$ , açıklanan ortalama varyans değerinin de  $\geq 0,50$  olarak sonuçlanması beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014; Fornell ve Larcker, 1981).

Hair vd. (2014)'ne göre her bir ifadenin faktör yükü en az 0,708 olması gerekmektedir. Bununla birlikte faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında olması faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ise AVE ve CR değerleri ne olursa olsun ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir.

Yapısal geçerlilik analizleri sürecinde ayrışma geçerliliğinin sağlanamadığı görülmüş ve aldıkları faktör yükleri dikkate alınarak KYS013, KYS07, OB01,

OB05, OB14, OB16, OB18, PS01 ve PS03 ifadeleri birer birer çıkartılarak, ayrışma geçerliliği gerçekleşinceye kadar analiz tekrar edilmiştir.

Araştırmada yer alan yapıların iç tutarlılık güvenirliği ve birleşme geçerliği ile ilgili ölçüm sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.





**Tablo 3. Ölçüm Modeli Sonuçları**

Değişken	İfade	Faktör	Cronbach Alfa	CR	AVE
Kariyer Yönetim	KYS01	0.858	0.881	0.911	0.631
	KYS02	0.763			
	KYS03	0.845			
	KYS04	0.788			
	KYS05	0.641			
	KYS06	0.850			
Kariyer Planlama	KYS08	0.817	0.922	0.938	0.683
	KYS09	0.856			
	KYS10	0.773			
	KYS11	0.839			
	KYS12	0.798			
	KYS14	0.855			
Kariyer Geliştirme	KYS15	0.842	0.888	0.913	0.602
	KYS16	0.793			
	KYS17	0.812			
	KYS18	0.597			
	KYS19	0.751			
	KYS20	0.828			
Davranışsal Bağlılık	KYS21	0.827	0.950	0.956	0.667
	KYS22	0.796			
	OB02	0.856			
	OB03	0.784			
	OB04	0.802			
	OB07	0.895			
	OB08	0.755			
	OB09	0.873			
	OB10	0.844			
	OB11	0.814			
Tutumsal Bağlılık	OB13	0.756	0.815	0.877	0.647
	OB15	0.776			
	OB17	0.815			
	OB06	0.869			
Duygusal Sahiplenme	OB12	0.897	0.788	0.876	0.703
	OB19	0.574			
	OB20	0.835			
İş Temelli Sahiplenme	PS02	0.831	0.874	0.908	0.666
	PS04	0.902			
	PS05	0.779			
	PS06	0.829			
	PS07	0.831			
	PS08	0.858			
	PS09	0.710			
	PS10	0.843			

Tablo 3 incelendiğinde, kariyer yönetimi ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve psikolojik sahiplenme ölçeklerinden yer alan değişkenler bulunmaktadır. Tüm

ifadelerin Cronbach Alfa katsayılarının 0,750 il 0,921 arasında, CR katsayılarının da 0,805 ile 0,933 arasında bulunmasından dolayı iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı görülebilir. Tablodaki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,565 ile 0,965 arasında; AVE değerlerinin de 0,531 ile 0,822 arasında gerçekleşmesinden dolayı birleşme geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Ayrışma geçerliliğinin tespitine bakıldığında Henseler vd. (2015) tarafından geliştirilen HTMT kriterleri kullanılmıştır. Henseler vd., (2015)'nin kriterine göre HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait olan ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının (the heterotrait-heteromethod correlations) aynı değişkene ait olan ifadelerin korelasyonlarının (the monotrait-heteromethod correlations) geometrik ortalamalara oranlarını belirtmektedir. Araştırmacılara göre HTMT değerinin 0,90'nın içerik bakımından birbirine uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Tablo 4'te ise HTMT değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Ayrışma Geçerliği Sonuçları (HTMT Kriteri)

	DB	DS	ITS	KG	KP	KY	TB
DB							
DS	0.847						
ITS	0.805	0.857					
KG	0.769	0.736	0.603				
KP	0.764	0.662	0.517	0.828			
KY	0.810	0.726	0.557	0.869	0.849		
TB	0.800	0.845	0.837	0.686	0.576	0.608	

Tablodaki değerlere bakıldığında HTMT değerlerinin eşik değerin altında kaldığı görülmektedir. Tablo 4'te yer alan bulgular neticesinde ayrışma geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Yine araştırma modelindeki değişkenlerin örgütsel bağlılık değişkenindeki bir birimlik değişimi açıklama yüzdesine bakıldığında Tablo 4'te de görüldüğü gibi modelimizin davranışsal bağlılıktaki değişiminin %75'lik, tutumsal bağlılıktaki değişiminin ise yaklaşık olarak %64'lük bir kısmını açıkladığı tespit edilmektedir.

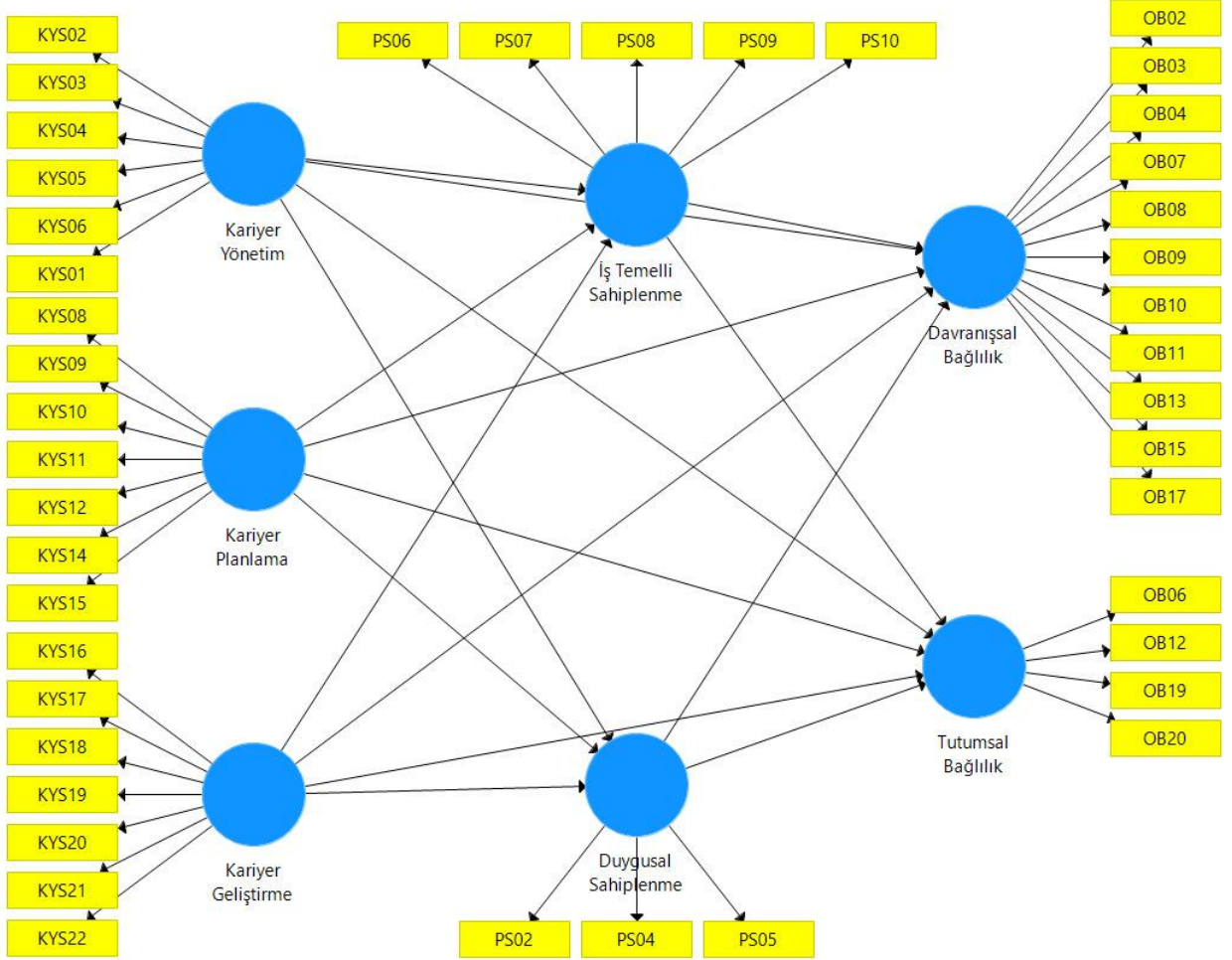
$Q^2$  değerlerinin de sıfırdan büyük olduğu görülmektedir.  $R^2$  değeri tavsiye edilen 0,10 değerinden ve  $Q^2$  değeri de sıfırdan büyük olduğundan modelimizin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Falk ve Miller, 1992; Hair vd., 2019).

**Tablo 5.** YEM Modeline Ait  $R^2$  ve  $Q^2$  değerleri

	$R^2$	$Q^2$
DB	0.749	0.488
DS	0.434	0.291
ITS	0.313	0.198
TB	0.640	0.395

#### 4.10. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırma İçin Oluşturulan YEM

Şekil 2 hipotez testleri için oluşturulan yapısal eşitlik modeli araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi olarak en küçük karelerden (PLS-SEM) faydalanılmıştır.

Araştırma verileri SmartPLS 3.2.9. istatistik programı üzerinden hesaplanarak analiz edilmiştir. Araştırmanın modeline ilişkin yol katsayıları ve  $R^2$ 'yi hesaplamak için ise PLS algoritmasından yararlanılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını ölçmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örnekleme gösterilerek t değerlerine de bakılmıştır.

**Tablo 6.** YEM Analiz Sonuçları ve Dolaylı Etkiler

<b>Etki</b>	<b>Yol</b>	<b>Hipotez</b>	<b><math>\beta</math></b>
Doğrudan Etkiler	KG -> DB	H1a	0.290**
	KG -> TB	H1b	0.525**
	KP -> DB	H1c	0.101
	KP -> TB	H1d	-0.143
	KY -> DB	H1e	0.441**
	KY -> TB	H1f	0.268*
Dolaylı Etkiler	KG -> DB		0.011
	KG -> TB		0.164
	KG -> ITS		0.442**
	KG -> DS		0.430**
	KP -> DB		0.178*
	KP -> TB		-0.031
	KP -> ITS		-0.132
	KP -> DS		-0.121
	KY -> DB		0.214**
	KY -> TB		-0.017
	KY -> ITS		0.269
	KY -> DS		0.383**
	ITS -> TB		0.453**
	ITS -> DB		0.240**
DS -> TB		0.376**	
DS -> DB		0.414**	
Aracılık Etkisi	KG -> DS -> DB	H2a1	0.178**
	KG -> DS -> TB	H2b1	0.162**
	KG -> ITS -> DB	H2a2	0.106**
	KG -> ITS -> TB	H2b2	0.200**
	KP -> DS -> DB	H2c1	-0.050
	KP -> DS -> TB	H2d1	-0.045
	KP -> ITS -> DB	H2c2	-0.032
	KP -> ITS -> TB	H2d2	-0.060
	KY -> DS -> DB	H2e1	0.159**
	KY -> DS -> TB	H2f1	0.144**
	KY -> ITS -> DB	H2e2	0.065
	KY -> ITS -> TB	H2f2	0.122

\*p<0.05; \*\*p<0.01

Yapılan hipotez testleri (Tablo 6) göstermektedir ki kariyer geliştirmenin hem davranışsal bağlılık ( $\beta=0,290$ ;  $p<0,01$ ) hem de tutumsal bağlılığa ( $\beta=0,525$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve olumlu etkisi vardır. Benzer şekilde kariyer yönetiminin de hem davranışsal bağlılık ( $\beta=0,441$ ;  $p<0,01$ ) hem de tutumsal bağlılığa ( $\beta=0,268$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkisi vardır. Buna karşın, kariyer planlamanın ne davranışsal ne de tutumsal bağlılık üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Bu durumda H1a, H1b, H1e, H1f hipotezlerimiz desteklenirken; H1c, H1d hipotezlerimiz ise desteklenmemiştir. Başka bir deyişle, H1 hipotezimiz kısmen desteklenmiştir.

Aracılık etkilerine bakıldığında kariyer geliştirme uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin ( $\beta=0,178$ ;  $p<0,01$ ) aracılık rolü vardır. Kariyer geliştirme uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin ( $\beta=0,162$ ;  $p<0,01$ ) aracılık rolü vardır. Kariyer geliştirme uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde iş temelli sahiplenmenin ( $\beta=0,106$ ;  $p<0,01$ ) aracılık rolü vardır. Kariyer geliştirme uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin ( $\beta=0,200$ ;  $p<0,01$ ) aracılık rolü vardır. Kariyer yönetim uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal sahiplenmenin ( $\beta=0,159$ ;  $p<0,01$ ) aracılık rolü vardır. Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin ( $\beta=0,144$ ;  $p<0,01$ ) aracılık rolü vardır. Bunlara karşın, kariyer planlama uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü desteklenmemiştir. Kariyer planlama uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü desteklenmemiştir. Kariyer planlama uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü desteklenmemiştir. Kariyer planlama uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü desteklenmemiştir. Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü desteklenmemiştir. Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü desteklenmemiştir.

Bu durumda H2a1, H2b1, H2a2, H2b2, H2e1 ve H2f1 hipotezlerinin aracılık rolleri desteklenirken; H2c1, H2d1, H2c2, H2d2, H2e2 ve H2f2 hipotezlerimizin aracılık rolleri desteklenmemektedir.

Aracılık etkisi tespit edildiğinden VAF (Value Accounted For) değerleri de hesaplanmıştır. VAF değeri 0,20'den daha küçük olduğunda aracılık etkisinden söz edilememektedir. VAF değerinin 0,20 ile 0,80 arasında olması durumunda ise kısmî aracılıktan bahsedilebilir. VAF değeri 0,80'den büyük olduğu durumlarda ise tam aracılıktan söz edilir (Hair vd., 2019).

VAF değerinin hesaplanması ise aşağıdaki formülle yapılmaktadır:

$$VAF = \frac{a * b}{(a * b) + c}$$

Bu denklemde:

a: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin katsayısı,

b: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin katsayısı

c: Bağımsız değişkenin, aracı değişken modelde olduğu sırada bağımlı değişken üzerindeki etkisinin katsayısıdır.

**Tablo 7.** VAF Değerleri

Bağımsız	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	VAF	Aracılık
Kariyer Geliştirme	Duygusal Sahiplenme	Davranışsal	0,94	Tam Aracı
		Tutumusal Bağlılık	0,50	Kısmi
	İş Temelli Sahiplenme	Davranışsal	0,91	Tam Aracı
		Tutumusal Bağlılık	0,39	Kısmi
Kariyer Yönetim	Duygusal Sahiplenme	Davranışsal	0,43	Kısmi
		Tutumusal Bağlılık	0,89	Tam Aracı

Bu bilgiler neticesinde;

• Kariyer gelişimin davranışsal bağlılık üzerine olan etkisinde hem duygusal hem de iş temelli psikolojik sahiplenmenin tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak kariyer gelişiminin tutumsal bağlılık üzerine olan

etkisinde hem duygusal hem de iş temelli psikolojik sahiplenmenin kısmi aracılık rolünün olduğu görülmektedir.

•Duygusal sahiplenmenin kariyer yönetiminin davranışsal bağlılık üzerine olan etkisinde kısmî, tutumsal bağlılık üzerine olan etkisinde ise tam aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. İş temelli sahiplenmenin ise herhangi bir aracılık rolü görülmemektedir.

•Kariyer planlamanın ise ne davranışsal ne de tutumsal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilememiş olduğundan, psikolojik sahiplenmenin her iki boyutunun da aracılık rolü tespit edilememiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda desteklenen ve desteklenmeyen hipotezler Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Hipotez Test Sonuçları

<b>Hipotezler</b>	
<b>H1: Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.</b>	<b>Kısmen Desteklendi</b>
H1a: Kariyer geliştirme uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır	Desteklendi
H1b: Kariyer geliştirme uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır	Desteklendi
H1c: Kariyer planlama uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır	Desteklenmedi
H1d: Kariyer planlama uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır	Desteklenmedi
H1e: Kariyer yönetim uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır	Desteklendi
H1f: Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır	Desteklendi
<b>H2: Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü beklenmektedir.</b>	<b>Kısmen Desteklendi</b>
H2a1: Kariyer geliştirme uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklendi
H2b1: Kariyer geliştirme uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklendi



H2a2: Kariyer geliştirme uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklendi
H2b2: Kariyer geliştirme uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklendi
H2c1: Kariyer planlama uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklenmedi
H2d1: Kariyer planlama uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklenmedi
H2c2: Kariyer planlama uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklenmedi
H2d2: Kariyer planlama uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklenmedi
H2e1: Kariyer yönetim uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklendi
H2f1: Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde duygusal sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklendi
H2e2: Kariyer yönetim uygulamalarının davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklenmedi
H2f2: Kariyer yönetim uygulamalarının tutumsal bağlılık üzerinde etkisinde iş temelli sahiplenmenin aracılık rolü vardır	Desteklenmedi

Tablo 8’de verilen bilgiler doğrultusunda 10 hipotez desteklenmiş ve 8 hipotez desteklenmemiştir. Her iki hipotez gruplarında hem desteklenen hem de desteklenmeyen hipotezler bulunduğundan, H1 ve H2 hipotezlerinin kısmen desteklenmiş olduğu söylenebilir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Havacılık sektöründe yapılmış olan bu çalışma kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Kariyer yönetim sistemi uygulamaları örgütlerin en değerli varlığı olan beşeri sermayelerinin cezbedilmesi, elde tutulması, devamlılığının sağlanması ve örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi çok önemlidir. Bu bağlamda kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi beklenmelidir. Çalışmamız bu etkiyi ve etkide psikolojik sahiplenmenin olası aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmamızın örneklem grubunu farklı özelliklere sahip 253 havacılık sektörü çalışanı oluşturmaktadır.

Sonuçlar göstermektedir ki kariyer geliştirme davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisine rastlanılmıştır. Kariyer geliştirme uygulamaları, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda çalışanlarında ihtiyaç duyduğu ve duyabileceği yetkinliklerin geliştirilmesidir. Bu yatırım yapıldığında çalışan örgütün kendine güvendiğini, örgütte bir geleceği olduğunu görmekte ve bu da onda örgütsel bağlılık geliştirmesine neden olmaktadır. Bu bağlılık hem davranışsal hem de tutumsal olmaktadır.

Bu kariyer geliştirme uygulamaları sürecinde kişi tecrübelerini örgütle paylaşmakta ve bu da kişinin örgüt ile uyumlu bir hal almasına neden olmaktadır. Aslında burada bahsedilen davranışsal bağlılığın bir tanımıdır. Çetin (2004)'e göre davranışsal bağlılık, çalışanların tecrübelerinden ve örgüt içerisindeki uyumlaşmalarından yola çıkarak örgütte kalıp kalmamayı değerlendirdiği bir durumdur. Yani davranışsal bağlılık, çalışanın bir işletmede uzun süre çalışması ve bu süreçte yaşadıklarıyla ilgilenmektedir (Çetin, 2004, s. 90).

Bu süreçte kişi aynı zamanda örgüte karşı bir psikolojik sahiplenme durumu da geliştirir çünkü hem örgüt ona yatırım yapmakta hem de kişi örgüte yatırım yapmaktadır. Kendi kariyer hedefleriyle örgütün kendisi için uygun gördüğü kariyer hedeflerini örtüştürmüş ve örgütü içselleştirmiştir. Kendi geleceğini örgütün geleceğinde görmekte ve bu da örgütü sahiplenmesine neden olmaktadır.

Dolayısıyla kariyer geliştirmenin davranışsal bağlılığa etkisi tümüyle kişinin rgt duygusal olarak sahiplenmesi üzerinden gerçekleşmektedir.

Tutumsal bağlılık kavramı, çalışanların örgüte ve çalışma koşullarına karşı beslediği olumlu duygular ile olduğundan (Çakınberk, vd. 2011, s. 101), kariyer geliştirme uygulamalarının çalışanda örgüte karşı olumlu duygular beslemesine yani tutumsal bağlılığa sebep olması da olası sonuçlardan biri olmaktadır. Bu süreç içerisinde kişinin yaşadığı olası sıkıntılar da ileride ulaşacağı kariyer yolunda sarf edilmiş çabalar, katlanılan zorluklar olarak görüleceğinden, kişilerin tutumsal bağlılıklarını bu zorluklar dahi olumsuz yönde etkilememektedir. Her ne kadar tutumsal bağlılığa göre kişi kendisini örgüte ait gibi hissediyor olsa da (Çakınberk, 2011) alışmamızda psikolojik sahiplenmenin kısımlı aracılık rolü çıkmıştır. Yani kariyer geliştirmenin tutumsal bağlılığa etkisinin sadece bir kısmı kişinin kendini rgten saymasına veya rgt sahiplenmesine bağlı olmaktadır.

Kariyer yönetiminin de davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu etkisine rastlanılmıştır. Kariyer yönetiminin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi bundan önceki bazı çalışmalarda da gösterilmiştir. Kılıç'ın (2008) turizm işletmeleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada emek, yoğun iş dallarında kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisinin çok daha fazla olduğu görülmektedir (Kılıç, 2008, s. 27). Bu durumda emek, yoğun bir sektör olan havacılık sektörü için de geçerlidir. Yani bu çalışmanın sonucu literatür ile uyumluluk göstermektedir.

Bu etkide duygusal sahiplenmenin davranışsal bağlılık üzerine kısımlı aracılık etkisi olmasının sebebi ise aslında kariyer yönetim kavramının çok geniş olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü kariyer yönetimi cretlendirmeden kariyer planlamaya, işe alımdan performans değerlendirmeye kadar birçok alanı kapsamakta (Kılıç, 2008) ve dolayısıyla da kişinin duygusal olarak rgt sahiplenmesine etki etmektedir. Bu etki kişinin örgüte karşı olumlu duygular beslemesine sebep olmaktadır. Bundan dolaydır ki duygusal sahiplenme davranışsal bağlılıkta kısımlı, tutumsal bağlılıkta ise tam aracı rolü üstlenmektedir.

Araştırma, havacılık sektörü çalışanlarının tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlere bakıldığında aralarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bulgulara göre havacılık sektörü çalışanlarının tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık düzeylerinde, davranışsal bağlılıkları daha yüksektir. Bunun nedenine baktığımızda çalışanların kariyer geliştirme uygulaması alt boyutunun ifadelerine katılımcı yaklaşım gösterdikleri verilerle ulaşmaktayız. Bu bağlamda çalışanların buldukları örgütte bireysel kariyer gelişimlerine odaklandıklarını, kendilerine kariyer fırsatı konusunda imkan yaratan yönetim anlayışına karşı bağlılık gösterme eğilimlerinin fazla olacağını söyleyebiliriz. Havacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal) konusundaki görüşlerine genel olarak bakıldığında olumlu görüşler bulunmakla birlikte her boyuttan çok yüksek bağlılık düzeylerinin olmadığı söylenebilir. Örgüt içerisindeki terfi sisteminin adaletli oluşu ifadesine kararsız kalan katılımcılar için örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde beklenmesi olası değildir bu nedenle her boyut için yüksek bağlılık düzeyinden söz edemeyiz.

Araştırmanın ortaya koyduğu bir başka sonuç da kariyer yönetim sistemi uygulamaları ve alt boyutlarının (kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme) örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını (davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık) pozitif yönde etkilediğidir. Başka bir ifade ile kariyer yönetim sistemi uygulamalarının örgüt içerisinde aktif bir şekilde hayata geçirilmesi örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına sebep olmaktadır. Kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki bu anlamlı ve olumlu etkisine rağmen kariyer planlamanın herhangi bir etkisi bulunamamıştır. Bunun sebebi de kariyer geliştirme ve yönetim uygulamaları çalışan için gelecekle ilgili bir plan değil, hemen hayata geçirilen, kazanımların hemen görüldüğü bir uygulamayken kariyer planlamada ise belirsiz bir gelecekteki kazanımlardan bahsedilmektedir.

Her ne kadar literatürdeki kariyer yönetim sistemi uygulamaları ile örgütsel bağlılık üzerinde yapılan çalışmalar sınırlı olsa da bu çalışmalar, kariyer yönetimi uygulamaları örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamda bir ilişki olduğunu (Robinson ve Morrison, 1997; Sturges vd., 2000; Sturges ve Guest, 2001; Sturges vd., 2002; Sturges vd. 2005) ve olumlu yönde etkilediğini (Tannenbaum vd., 1991;

Arnold ve Mackenzie, 1999; Tannenbaum vd., 1991; Morris vd., 1993; Ashworth ve Saks, 1996; Sturges ve Guest, 2001) ortaya koymaktadır. Benzer şekilde literatürdeki çalışmalar, kariyer geliştirme'nin örgütsel bağlılığa olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Wanuos vd., 1992; Irwing ve Meyer, 1994; Decotiis ve Summers, 1987).

### *Uygulamanın Katkısı ve Öneriler*

Bu araştırmanın bulgularıyla birlikte literatürde yapılmış olan diğer çalışmaların sonuçları ışığında insan kaynakları uygulamalarına yönelik öneriler vermek gerekirse;

- Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının faaliyetlerinden olan terfi sistemi uygulanırken çalışanların yetkinliklerine göre en adil şekilde uygulanacak olan sistem kullanılmalıdır. Bu şekilde havacılık sektörü çalışanlarının motivasyonlarında artış görülecek ve performansları olumlu yönde etkilenecektir.

- Kariyer planlama uygulamasına bakıldığında havacılık sektöründe doldurulması gereken pozisyon için gerekli olan işgücünden beklenen bilgi, tecrübe ve becerilerin doğru şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Çalışanların kendi kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için amaçladıkları pozisyon ile kendilerini net şekilde karşılaştırarak değerlendirmeleri iki taraf için de sağlıklı olacaktır. İnsan kaynakları departmanı örgüt içerisindeki çalışanlara şeffaf ve doğru bilgi akışı sağladığında çalışanlar kendi planlamalarını yapabileceklerdir. Kendisini değerlendiren çalışan, eksikliklerine göre gerekli eğitimleri alarak kariyer yolculuğunda sağlam adımlar atmaya başlayacaktır.

- Kariyer geliştirme uygulamaları bakımından havacılık sektörü çalışanlarına mesleki anlamda onlara fayda sağlayabilecek eğitim programları hazırlanmalıdır. Bu hazırlık onların kariyer hedeflerini düzenlemeye yardımcı olacaktır. Bu hazırlıkta çalışanları departmanlarına göre ve hedeflerine göre ayırmakta fayda vardır. Ayrıca bu eğitimler programlanırken çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine dikkat edilmeli ve ona göre hazırlanmalıdır.

•Havacılık sektörü çalışanlarının insan kaynakları departmanının çalışmaları ile bireysel anlamda kariyer hedefleri belirlendikten sonra örgütsel hedefler ile uyumlaştırılması yapılmalıdır. Bu bağlamda kariyer yönetim sistemi uygulamaları örgütsel anlamda faaliyete geçirildiğinde verimli olacaktır.

•Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir. Bu noktada örgüt ile çalışan arasında davranışların ve uygulamaların desteklenmesi gerekmektedir. Karşılıklı olarak yatırımlar yapılmalı ve hizmetler verilmelidir.

•Kariyer yönetim sistemi uygulamalarının etkili şekilde uygulanarak etkin sonuçlar beklenmesinin nedeni örgütsel bağlılığı arttıracak yönündeki beklentiden doğmaktadır. Bu uygulamalar örgütsel bağlılığı arttırırken çalışanın psikolojik olarak işi sahiplenmesinde de yardımcı olmaktadır. Psikolojik yönden işine bağlanan çalışandan örgütsel bağlılık beklenmesi daha muhtemeldir.

•Kariyer yönetim sistemi uygulamaları ve boyutları tüm örgüt tarafından, yönetim tarafından, insan kaynakları tarafından ve departman yöneticiler tarafından benimsenmeli ve desteklenmelidir.

•Kariyer yönetim sistemi uygulamaları uygulanırken örgüt içerisinde istenilen bağlılığın oluşturulması için çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem gibi demografik unsurları göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Bu durumda insan kaynakları departmanı çalışan eğitimleri vs. gibi programlar düzenlerken gruplara ve yönelik doğrudan faaliyetler yapabilecektir.

•Beşeri sermayenin kıymetli olduğu havacılık sektöründe çalışanların psikolojik olarak güçlü ve işine bağlı olması beklenmektedir. Havacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artırılması çalışanların iş devir hızını düşürerek örgütün zamandan ve maliyetten tasarrufunu sağlayacaktır.

İnsanların can güvenliğini sağlayarak emniyeti esas kılan havacılık sektörü çalışanlarının kariyer yönetim sistemi uygulamaları konusunda gerekli imkanların sağlanması beklenmektedir. Çalışanların beklentilerinin karşılanarak iş tatminlerinin sağlanması akabinde işi sahiplenmelerine zemin oluştururken örgütsel

bağlılıklarının yükselmesine de yardımcı olacaktır. Bu durum çalışanların etkin ve verimli çalışmalarına bunun sonucunda da sektöre kaliteli işler çıkarmalarına neden olacaktır.

Bu araştırmada görüldüğü gibi çalışanların kariyerlerine yönelik olan uygulamaların etkili şekilde uygulanması örgütün en önemli sermayesi olan beşeri sermayenin örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen hem ulusal hem de uluslararası çalışmalara bakıldığında çalışma sayısı sınırlı kalmıştır ve bu araştırmamızın belirleyicisi olmaktadır. Havacılık sektöründe uygulanacak yeni araştırmalar ile kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha geniş kapsamda incelenebilir. Bu şekilde ilgili sektöre ve literatüre önemli ölçüde fayda sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Akçin, K. (2018). *Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Sahiplenmelerinin, Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performansına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allport, G. (1943). "The Ego In Contemporary Psychology". *Psychological Review* 50, 451-476.
- Altman, I. (1975). *"The Environment And Social Behavior: Privacy, Personal Space, Territory, Crowding"*, Monterrey, CA: Brooks/Cole.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 115-127.
- Arnold, J. ve Mackenzie D. K. (1999). Graduate Work Experiences As Predictors Of Organisational Commitment: What Experiences Really Matter? *Applied Psychology: An International Review*, 48, 211-238.
- Ashworth, B. ve Saks, A. (1996). Socialisation Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment. *Academy Of Management Review*, 39 (1), 149-178.
- Aslan, M. ve Ateşoğlu, H. (2021). The Effect of Innovation and Participation as Workplace Values on Job Satisfaction and the Mediating Effect of Psychological Ownership. *SAGE Open*, 11(4).
- Aslan, M. ve Ateşoğlu, H. (2020). Psikolojik Sahiplenme Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışmaları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4184-4195.
- Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Avey, J. B., Avolio, B.J., Crossley, C. D., Luthans, F. (2009). "Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, And Relation To Work Outcomes", *Journal Of Organizational Behavior*, 30, Ss. 173–191.



- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep Ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21-41.
- Bandura, A. (1995). "Exercise Of Personal And Collective Efficacy İn Changing Societies", *Self Efficacy İn Changing Societies*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, Ss. 1-46.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Bayram, C. (2010). *Kariyer Planlama Ve Yönetim*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Baysal, A. C. Ve Paksoy, M., (1999). "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28, Sayı:1", 7-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal Of Sociology*, 66, 32-42.
- Bekiş, T. (2013). *İş Yeri Maneviyatının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Niğde.

- Bernhard, F. ve O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership In Small Family-Owned Businesses: Leadership Style And Nonfamily- Employees' Work Attitudes And Behaviors. *Group & Organization Management*, 36 (3): 345-384.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Blau, G. (1999). "Early-Career Job Factors Influencing The Professional Commitment Of Medical Tecnologist. *Academy Of Management Journal*, 42(5)", 687-695.
- Bozok, E. (2016). *Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerinde Araştırma*. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Briscoe, J.P., Douglas T., Hall, R. L. ve Frautschy D.M. (2006). Protean And Boundaryless Careers: An Emprical Exploration. *Journal Of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Brown, G., Lawrence, T.B., ve Robinson, S.L., (2005). "Territoriality İn Organizations", *Academy Of Management Review*, 30. Ss. 577-594.
- Brown, G., Crossley, C., ve Robinson, S.L. (2014). "Psychological Ownership, Territorial Behavior, And Being Perceived As A Team Contributor: The Critical Role Of Trust in The Work Environment", *Personnel Psychology*, Vol.67, Pp.463-485.
- Burack E. H. (1988). *Career Management in Organisations: A Practical Human Resources Planning*, Brace-Park Press Lake Forest, 2.
- Can H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carlile H. M. (1987). *Managemet Essentials Concepts For Productivity And Innovatron*, *Science Research Ass.Inc.*, San Francisco.
- Carrell K., ve Elbert E., (1992). *Personnel/Human Resource Management* Mc Millian Publishing Company, New York.
- Chang, K., Lu, L. (2007). Characteristics Of Organizational Culture, Stressors And Wellbeing, *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 6.
- Cohen, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination Of The Side-Bed Theory As Applied To Organizational Commitment: A Meta Analysis. *Human Relations*, Sayı:10, 1015-1050.

- Çakınberk, K. A., Derin N. ve Demirel, E.T. (2011). *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Sivas: Asitan Yayıncılık, 101.
- Çalık T., Ereş F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetin, C., Özcan, D. E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Beta Yayınları.
- Çetin, M.Ö., (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 90.
- Çınar, Ö. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kahramanmaraş.
- Çiftçiyıldız, K. (2015). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Çilingir, N. (2014). *“Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”* Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Osmaniye.
- Çimentepe, A. (2012). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. ve Göl, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 19 (1), 291-306.
- Decotiis, T.A. ve Summers, T.P. (1987). A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Demirkaya H., ve Şimşek Kandemir A. (2014) 21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi* 2(3):7-21.
- Deniz, N., ve Taştan, S. B. (2004). Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Ve Bir Uygulama Örneği. *Öneri Dergisi*, 6(21), 1-11.

- Desson, K., ve Clouthier, J. (2010). *Organizational Culture – Why Does It Matter?* Presented To The Symposium On International Safeguards International Atomic Energy Agency, IAEA-CN-184/315.
- Dündar, G. (2009). Kariyer Geliştirme. (Editör: Cavide Uyargil vd.). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 264-295.
- Egin, M. (2016). *Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ekinci, S. (2018). “*Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme Ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki*”, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Bolu.
- Erat, L. (2019) *Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi: Konya İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. No: 272.
- Erdoğmuş, N. (1999). Kariyerde Yeni Yaklaşımlar Ve İstihdama Etkileri. *Mercek Dergisi*, 4, 65-68.
- Erdoğmuş, N. (2002). Yeni Kariyer Yaklaşımları Ve Kariyer Değerlerindeki Değişim. 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 535-568.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6 (1), Kitap No: 2240, 97-122
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Alfa. No: 619.
- Furby, L. (1978). “Possessions: Toward A Theory Of Their Meaning And Function Throughout The Life Cycle”, In P. B. Baltes (Ed.), *Life Span Development And Behavior*, New York: Academic Pres, 1, Ss. 297-336.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A. ve Hijazi, S. T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement And Performance: Mediating Effect Of

- Psychological Ownership. *African Journal Of Business Management*, 5 (17): 7391-7403.
- Guthrie J.P., Coate J., ve Schwoerer, C.E. (1998). *Career Management Strategies: The Role Of Personelity*, Emerald Group Publishing Ltd.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi." *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2.1, 37-56.
- Gülova, A. A., ve Demirsoy, Ö. (2012). "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma." *Business And Economics Research Journal* 3.3, 49-76.
- Gürüz, D. ve Yaylacı G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- Güzel, T. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2006). "Multivariate Data Analysis", Kitap, Pearson Prentice Hall , Upper Saddle River, NJ, 207-219.
- Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2014). "A Primer On Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)", Sage, Los Angeles.
- Heffner, T. S. ve Rentsch, J. R. (2001). "Organizational Commitment And Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach, *Journal Of Vocational Behavior*, 59", 471-490.
- Higgins E. T. (1997). "Beyond Pleasure And Pain", *American Psychologist*, 52(12), Ss. 1280-1300.
- Holland, J. L. (1959). A Theory Of Vocational Choice. *Journal Of Counseling Psychology*, 6(1), 3545.
- Howell, J. (2005). *Protean Career Development*.
- Isaacs, S. (1933). "Social Development In Young Children", London: Routledge Ve Kegan Paul Limited.
- Jussila, I., Saksa, J. M., & Tienari, J. (2007). Dynamics and Tensions in Governance: Evidence from Finnish Co-operatives. *International Journal of Co-operative Management*, 3(2), 29-39.

- Kabadayı, S. (2013). *Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalkavan, S. (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Kaur, D., Sambasivan, M. ve Kumar, N. (2013). Effect Of Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Psychological Ownership And Burnout On Caring Behaviour Of Nurses: A Cross-Sectional Study. *Journal Of Clinical Nursing*, 22 (21-22): 3192-3202.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 (3), 981-1011.
- Kılıç, G. (2008). “*Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma: Doktora Tezi*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kılıçaslan, S. (2010). “*Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*”. Diss. DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 70-150.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kuzgun, Y. (1995). *Rehberlik Ve Psikolojik Danışma*, Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Lerner, J. S., ve Tetlock, P. E. (1999). “Accounting For The Effects Of Accountability”, *Psychological Bulletin*, 125, Ss. 255-275.
- Mahsud, M., ve Hao, J. (2017), “*Measurement And Comparison Of Psychological Ownership In Public And Private Service Organizations*”, International Conference On Service Systems And Service Management, China, 01-06.
- Mathis, R. L., ve Jackson, J. H. (1991). *Personnel Human Resource Management*. New York: West Publ. Comp.

- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., ve Gardner, J. (2007). "A Study Of The Antecedents And Consequences Of Psychological Ownership In Organizational Settings", *Journal Of Social Psychology*, 147(5), 477-500.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, Ss. 61-89.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). "Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application", Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1-10.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61, 20 –52.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). "Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization." *Journal Of Applied Psychology* 78.4, 538.
- Morrison, E. W., ve Robinson, S. L., (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy Of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). Employee-Organization Linkages: *The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press. 20-40.
- Mowday, R.T., Steers. R.M. ve Potter, L.W. (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment". *Journal Of Vocational Behavior*, 4, ss. 224-47.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Olckers, C. (2013). "Psychological Ownership: Development Of An Instrument", Sa *Journal Of Industrial Psychology*, 39(2), Ss. 1-13.
- Olckers, C. ve Du Plessis, Y. (2012). Psychological Ownership: A Managerial Construct For Talent Retention And Organizational Effectiveness. *African Journal Of Business Management*, 6 (7): 2585-2596.

- Olckers, C. ve Du Plessis, Y. (2012). The Role Of Psychological Ownership İn Retaining Talent: A Systematic Literature Review. *SA Journal Of Human Resource Management*, 10 (2): 1-18.
- Onay, M. ve Zel, U. (2011). Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 265-278.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Osipow, S. H. ve Fitzgerald, L. F. (1996). Theories Of Career Development, USA: Allyn And Bacon.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22.
- Özden, M. C. (2000). *Kariyer Yönetimi*. Basılmamış Araştırma Raporu, Ankara.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. Ankara.
- Özdevecioğlu, M., ve Aktaş A. (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 4.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özmen, M. (2014). *Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zeka, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Pare, G., Sicotte, C. ve Jacques, H. (2006). The Effects Of Creating Psychological Ownership On Physicians' Acceptance Of Clinical Information Systems. *Journal Of American Medical Informatics Association*, 13 (2): 197-205.
- Pierce J. L., ve Furo, C. A. (1990). "Employee Ownership: Implications For Management" *Organizational Dynamics*, 18(3): 32-43.



- Pierce, J. L., ve Jussila, I. (2011). "Psychological Ownership And The Organizational Context: Theory, Research Evidence, And Application", *Edward Elgar Publishing*.
- Pierce, J. L., Jussila, I., ve Cummings, A. (2009). "Psychological Ownership Within The Job Design Context: Revision Of The Job Characteristics Model", *Journal Of Organizational Behavior*, 30: Ss. 477-496.
- Pierce, J. L., Kostova, T., ve Dirks, K. T. (2003). "The State Of Psychological Ownership: Integrating And Extending A Century Of Research", *Review Of General Psychology*, 7, 1-46.
- Pierce, J. L., Kostova, T., ve Dirks, K. T. (2001). "Toward A Theory Of Psychological Ownership: In Organization", *Academy Of Management Review*, 26 (2), 298-310.
- Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P., ve Coghlan, A. M. (2004). "Work Environment Structure And Psychological Ownership: The Mediating Effects Of Control", *Journal Of Social Psychology*, Vol.144 (5), 507-534.
- Pierce, J.L, T., Kostova ve K.T., Dirks, (2003). "The State Of Psychological Ownership: Integrating And Extending A Century Of Research", *Rewiev Of General Psychology*, Vol.7, 84-107.
- Podsakoff, P. M., ve Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*. 12(4), 531-544.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment." *Academy Of Management Review* 10.3, 465-490.
- Robbins, S., ve Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*, 14. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2006). "Self-Regulation And The Problem Of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, And Will?", *Journal Of Personality*,74:6, 1557-1585.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *Kariyer Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schein, E. H. (1990), *Career Anchors And Job/Role Planning: The Links Between Pathing And Career Development*.
- Seyyar, A., Öz, C. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Değişim Yayınları, İstanbul.

- Shukla, A., ve Singh, S. (2015). Psychological Ownership: Scale Development and Validation in the Indian Context. *International Journal Of Indian Culture And Business Management*, 10(2), 230–251.
- Siyez, D. M. (2014). “Gelişimsel Yaklaşımlar”. Ed. B. Yeşilyaprak. *Mesleki Rehberlik Ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya* (5. Baskı) İçinde, Ankara: Pegem Akademi,181-190.
- Spokane, A. R., ve Cruza-Guet, M. C. (2005). Holland’s Theory Of Vocational Personalities In Work Enviroments. In S. D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career Development And Counseling* (24-41), New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Stumpf, S. A. (1988). Choosing Career Management Practices To Support Your Business Strategy, *HR. Human Resource Planning*, 11(1), 33-47.
- Sturges, J. ve Guest, D. (2001). A Qualitative Study Of Influences On The Organisational Commitment And Turnover Intentions Of Graduates Early İn Their Career. *British Journal Of Guidance And Counselling*, 29 (4), 447-462.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. ve Liefooghe, A. (2005). Managing The Career Deal: The Psychological Contract As A Framework For Understanding Career Management, Organizational Commitment And Work Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Sturges, J., Guest, D. ve Davey, K. M. (2000). Who’s in Charge? Graduates’ Attitudes To And Experiences Of Career Management And Their Relationship With Organizational Commitment. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 9 (3), 351-370.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. ve Davey, K. M. (2002). A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates İn The First Ten Years At Work. *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Super, D. E., ve Sverko, B. (1995). *Life Roles, Values And Careers: International Findings Of The Work Importace Study*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, *International Journal Of Management And Administration*, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:3.

- Şimşek, M. Ş.ve Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M. İ, Çelik, A., Akgemci, T. ve Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence Of Training Fulfilment On The Development Of Commitment, Self-Efficacy And Motivation. *Journal Of Applied Psychology*, 76, 759- 769.
- Taşcıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Toksöz, S. (2015). *Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Türk, A. ve Kavraz, Z. M. (2021). "The Role of Talent Management in Human Resources Management: A Qualitative Research in Aviation Industry" *American International Journal of Business Management*, Volume 4, Issue 02 (February 2021), 12-20.
- Türk, F. (2016). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Türkmen, M. ve Yıldız, K. (2012). *Çalışma Hayatında Sınırsız Ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi*. Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, 7(1), 4-17.
- Uyargil, C., (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık Ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitapevi.
- Ünal, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerleme Sistemleri. Dönem Projesi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Vroom, Victor H. (1962). “Ego involvement, Job Satisfaction And Job Performance”. *Personal Psychology*, ss. 159-177.
- Wagner, S. H., Parker, C. P. ve Christiansen, N. D. (2003). Employees That Think And Act Like Owners: Effects Of Ownership Beliefs And Behaviors On Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, 56 (4): 847-871.
- Wallach, E. J. (1983). “Individuals And Organizations: The Cultural Match”, *By Training And Development Journal*, February.
- Yavuz, Ö. (2018). *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Proaktif Davranışla İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yeşil, Ü., Bancar, A. ve Budak, G. (2015). *Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16 (2): 59-82.
- Yıldız, B. (2016). *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*, (1.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.

**EKLER**  
**EKA: KARIYER YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PSİKOLOJİK**  
**SAHİPLENME ANKETİ**

Sayın Katılımcı,

Sizi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu'ndan \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_ tarih \_\_\_\_ sayı ile izin alınan ve Zübeyde Melek Kavraz tarafından yürütülen KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahiptir. Bu çalışmaya katılmanız için sizden herhangi bir ücret istenmeyecektir. Çalışmaya katıldığınız için size bir ödeme yapılmayacaktır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi:  
Zübeyde Melek KAVRAZ

Yüksek Lisans Tez Danışmanı:  
Doç. Dr. Mustafa ASLAN

## 1. BÖLÜM KARIYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Bu İşletmede;					
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1	2	3	4	5
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1	2	3	4	5
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1	2	3	4	5
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1	2	3	4	5
8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1	2	3	4	5
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1	2	3	4	5
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1	2	3	4	5
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1	2	3	4	5
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1	2	3	4	5
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1	2	3	4	5
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1	2	3	4	5
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1	2	3	4	5
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1	2	3	4	5
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	2	3	4	5
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1	2	3	4	5

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Bu İşletmede;					
1- Kendimi bu işletmeye ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
2- Arkadaşlarıma, bu işletmenin çalışılabilecek mükemmel bir yer olduğunu söylerim.	1	2	3	4	5
3- Bu işletmenin başarılı olması için daha çok çaba göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
4- Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için verilecek her türlü görevi yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5
5- Bu işletmede çalışanlardan istenilen tutum ve davranışlar, kendi düşüncelerim ve değer yargıları ile uyum içerisindedir.	1	2	3	4	5
6- Çevremdekilere bu işletmenin bir çalışanı olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
7- Bu işletme, iş performansımın artması açısından beni olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
8- Bu işletmedeki çalışma koşulları (fiziki ortam, çalışma saatleri, iş yükü vb.) benim için uygundur.	1	2	3	4	5
9- Bu işletmede çalıştığım sürece hak ettiğim yere geleceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
10- Bu işletmede çalışmaya devam etmenin bana mesleki açıdan katkı sağlayacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
11- Bu işletmenin çalışanlar ile ilgili uygulamalarını her zaman onaylıyorum.	1	2	3	4	5
12 - Bu işletmenin geleceği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
13- Benim için bu işletme çalışılabilecek işletmeler arasından en iyisidir.	1	2	3	4	5
14- Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım olarak görürüm.	1	2	3	4	5
15- Mesleki bilgi ve deneyimlerimi her zaman bu işletmede kullanmak isterim.	1	2	3	4	5
16- Bu işletmeden ayrıldığım takdirde başka bir işletmede aynı statüde iş bulamam.	1	2	3	4	5
17- Bu işletmede terfi ederek daha üst görevlere geleceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
18- Bu işletmeden, maddi kayıplarım olacağını düşündüğüm için ayrılmak istemem.	1	2	3	4	5
19- Bu işletmede sorumluluk bilinciyle çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
20- Çalıştığım işletmenin beklentileri, kişiliğim ve yeteneklerime uygundur.	1	2	3	4	5

### 3. BÖLÜM PSİKOLOJİK SAHİPLENME ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Bu İşletmede;					
1-Bu kuruma ait olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2-İşyerimde kendimi rahat hissediyorum.	1	2	3	4	5
3-Bu kurumda çalışmayı çok seviyorum.	1	2	3	4	5
4-İşyerim benim için ikinci bir yuva gibidir.	1	2	3	4	5
5-Benim refahım kurumumun refahına bağlıdır.	1	2	3	4	5
6-Kurumdaki sorunları kendi sorunlarım olarak görürüm.	1	2	3	4	5
7-Kurumumda herhangi bir şey yolunda gitmezse, olası düzeltici girişimlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
8-Kurumum ihtiyaç duyduğunda, daha çok çalışırım.	1	2	3	4	5
9-İşyeri dışındakilere, kurumumun doğru imajını yansıtacak şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
10-Çalıştığım kuruma yeni gelişmeleri getirmek için çabalarım.	1	2	3	4	5



<b>KİŞİSEL BİLGİ FORMU</b>
Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.
1. Cinsiyetiniz: ( )Kadın ( )Erkek
2. Yaşınız: .....
3. Medeni Durumunuz: ( )Evli ( )Bekar
4. Eğitim Durumunuz: ( ) Lise ve altı ( )Önlisans ( )Lisans ( )Lisansüstü ( )Doktora
5. Çalıştığınız Firmanın Unvanı: .....
6. Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz: ( )1 yıldan az ( )1-5 yıl ( )5-10 yıl ( )10-15 yıl ( )15-20 yıl ( )20-25 yıl ( )25+ yıl
7. Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz: ( )1 yıldan az ( )1-5 yıl ( )5-10 yıl ( )10-15 yıl ( )15-20 yıl ( )20-25 yıl ( )25+ yıl
8. Hangi Departmanda/Birimde Çalışıyorsunuz?.....
9. Göreviniz Nedir? .....
10. Toplam Hane Halkı Geliriniz: ( ) 5000 TL ve altı. ( ) 5.001-9.999 TL ( ) 10.000-14.999 TL ( ) 15.000-19.999 TL ( ) 20.000-24.999 TL ( ) 25.000 TL ve üzeri

## ÖZGEÇMİŞ

Zübeyde Melek KAVRAZ, Beykoz Atatürk İlköğretim okulunun ardından Uğur Okullarında lise öğrenimini tamamladı. 2020 yılında İstanbul Medipol Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde lisansını tamamladı. Çeşitli dergilerde yayınlanan bilimsel makaleleri olan Kavraz, 2022 yılında İstanbul Gelişim Üniversite'si Sosyal Bilimler Enstitüsü Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda tezli yüksek lisans eğitimini tamamladı.

