

**T.C.
MİLLÎ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ
ALPARSLAN SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAVUNMA YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL KARIYER
YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ŞEVKET YILMAZ
178103**

PROF. DR. ENVER AYDOĞAN

**ANKARA
OCAK 2021**

**T.C.
MİLLÎ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ
ALPARSLAN SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAVUNMA YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL KARIYER
YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ŞEVKET YILMAZ
178103**

PROF. DR. ENVER AYDOĞAN

**ANKARA
OCAK 2021**

ÖZGÜNLÜK RAPORU

Tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve ç) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin,/...../..... tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %’tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dâhil
- 3- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Millî Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Usul ve Esasları’nı inceledim ve bu Uygulama Esasları’nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Şevket YILMAZ

...../...../2021

ETİK BEYAN

Millî Savunma Üniversitesi Enstitüleri Lisansüstü Tez Hazırlama Kılavuzu'nda yer alan kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir; aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Bu tezdeki düşünce, görüş, varsayım, sav veya tezler bana aittir; Millî Savunma Bakanlığı, Millî Savunma Üniversitesi ve Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü sorumlu tutulamaz.

Şevket YILMAZ

..../..../2021

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Günümüzde örgütler için stratejik kaynak olarak görülen işgörenlerin, örgüt içerisindeki etkinliklerinin sağlanmasında örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi faktörleri önemli bir yere sahiptir. Literatürde bu kavramların önemine binaen sıkça çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Çalışmamız savunma sektörünün nitelikli insan ihtiyacının kritik önemde olduğu bir sektör olması nedeniyle bu sektör üzerinde bu kavramların etkili bir şekilde uygulanması gereksiniminden yola çıkarak yapılmıştır. Çalışmamızda bu kavramlar arasındaki ilişkilerin yanı sıra, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel kariyer yönetiminin aracılık rolünün ortaya koyulması amaçlanmış olup çalışma bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

Bu tezin hazırlanması süresince bilgi ve tecrübesini paylaşarak destek olan değerli hocam Prof. Dr. Enver AYDOĞAN' a saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitim boyunca bilgilerinden istifade ettiğim kıymetli hocalarıma teşekkürü borç bilirim. Tez çalışması boyunca her zaman yanımda olan desteğini ve anlayışını esirgemeyen kıymetli eşim Hilal'e, destek ve dualarını esirgemeyen aileme sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZGÜNLÜK RAPORU	3
ETİK BEYAN.....	4
ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR.....	5
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
ÖZ.....	xiii
ABSTRACT	xiv
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME	4
2.1. Örgütsel Sosyalleşme Tanımı ve Çerçevesi.....	4
2.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amaçları.....	9
2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri.....	10
2.4. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Aşamaları	11
2.4.1. Ön-Sosyalleşme Aşaması.....	11
2.4.2. Karşılaşma Aşaması.....	12
2.4.3. Değişim ve Kazanma Aşaması	12
2.5. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	13
2.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları.....	19
2.6.1. Eğitim.....	19
2.6.2. Örgütü Anlama.....	20
2.6.3. İş arkadaşı Desteği	20
2.6.4. Gelecek Beklentileri.....	21
3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	24
3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Çerçevesi.....	25
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	28
3.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar ve Yaklaşımlar.....	29
3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	31
3.3.1.1. Etzioni Yaklaşımı.....	31
3.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı	31
3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	32
3.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	32
3.3.1.5. Mowday'in Yaklaşımı.....	33
3.3.1.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	33
3.3.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	34
3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	41

3.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	41
3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	42
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	43
3.4. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri	43
3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	43
3.4.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık	44
3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	44
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
3.5.1. Kişisel Faktörler	45
3.5.1.1. Cinsiyet	45
3.5.1.2. Yaş	46
3.5.1.3. Kıdem (Çalışma Süresi).....	46
3.5.1.4. Eğitim Düzeyi	46
3.5.1.5. Medeni Durum	47
3.5.2. Örgütsel Faktörler	47
3.5.2.1. Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	47
3.5.2.2. Örgütsel Adalet	48
3.5.2.3. Örgütsel Ödüller.....	48
3.5.2.4. İşin Niteliği	49
3.5.2.5. Örgütsel Kültür	49
3.5.2.6. Takım Çalışması	50
3.5.2.7. Ücret.....	50
3.5.2.8. İletişim	51
3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	51
3.5.3.1. Alternatif İş İmkânları.....	51
3.5.3.2. Profesyonellik	52
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	52
3.6.1. Bağlılık ve Performans.....	52
3.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	53
3.6.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma	53
3.6.4. Bağlılık ve Stres	54
3.6.5. Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	54
4.ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ	56
4.1. Kariyer	56
4.1.1. Kariyer Kavramı Tanımı ve Açıklamaları	56
4.1.2. Kariyer Kavramının Önemi	60
4.1.3. Kariyer Evreleri.....	60

4.1.3.1. Keşfetme-Arama (0–25)	60
4.1.3.2. Kurma (26–35 yaş).....	61
4.1.3.3. Kariyer Ortası (36–50 yaş).....	61
4.1.3.4. Kariyer Sonu (51–65 yaş)	62
4.1.3.5. Azalma / Emeklilik (65–75 yaş)	62
4.2. Kariyer Yönetimi Kavramı	62
4.2.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Çerçevesi	63
4.2.2. Kariyer Yönetimi Sınıflandırması.....	65
4.2.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi	66
4.2.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi.....	67
4.3. Değişkenler Arasındaki İlişki ve Değişkenlerle İlgili Gerçekleştirilen Çalışmalar ...	84
4.3.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık.....	85
4.3.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık.....	90
4.3.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Kariyer Yönetimi.....	94
5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ	99
5.1. Araştırmanın Amacı.....	99
5.2. Araştırmanın Modeli.....	99
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	100
5.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	101
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	102
5.6. Veri Analizi.....	103
5.7. Bulgular.....	104
5.7.1. Geçerlik ve Güvenirliliğe İlişkin Bulgular	104
5.7.2. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular	107
5.7.3. Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Betimsel Bulgular	110
5.7.4. Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	111
5.7.5. Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiler	120
5.7.6. Hipotez Sınamaları.....	121
6. SONUÇ.....	128
KAYNAKÇA	138
EKLER.....	151
Ek 1. Anket Formu.....	151

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1: Örgütsel Sosyalleşme Tanımları.	6
Tablo 3.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları.	27
Tablo 4.1: Kariyer Yönetimi Tanımları.	58
Tablo 5.1: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.	104
Tablo 5.2: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları.	105
Tablo 5.3: Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği (ÖKYÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları.	106
Tablo 5.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları.	107
Tablo 5.5: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.	108
Tablo 5.6: Katılımcıların Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı.	109
Tablo 5.7: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Betimsel Bulgular.	110
Tablo 5.8: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.	111
Tablo 5.9: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması.	112
Tablo 5.10: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Bulguları.	113
Tablo 5.11: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.	113
Tablo 5.12: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.	114
Tablo 5.13: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Bulguları.	115
Tablo 5.14: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.	116
Tablo 5.15: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Bulguları.	117
Tablo 5.16: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Çalışma Statüsüne Göre Karşılaştırılması.	118
Tablo 5.17: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Çalışma Statüsüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Bulguları.	119

Tablo 5.18: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiler	121
Tablo 5.19: Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	121
Tablo 5.20: Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	123
Tablo 5.21: Örgütsel Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. ..	123
Tablo 5.22: Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi.	125
Tablo 5.23: Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarının Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	126
Tablo 5.24: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Kariyer Yönetiminin Aracı Etkisi.	127



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1: Örgütsel Sosyalleşmenin Dört Alanı.....	23
Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	30
Şekil 3.2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	30
Şekil 3.3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	41
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....	100
Şekil 5.2: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	122
Şekil 5.3: Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	124
Şekil 5.4: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki..	125

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Varyans Analizi
Ark.	: Arkadaşları
H	: Hipotez
KMO	: Keiser-Meier-Olkin Örneklem Yeterlik Katsayısı
Maks.	: En Büyük Değer
Min.	: En Küçük Değer
n	: Birim Sayısı
Ort.	: Ortalama
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
ÖKYÖ	: Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği
ÖSÖ	: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği
r	: Korelasyon Katsayısı
S.	: Standart
Sd	: Serbestlik Derecesi
Ss	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
VIF	: Varyans Artış Faktörü

ÖZ

Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Kariyer Yönetiminin Aracılık Rolü

Şevket Yılmaz

Milli Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü

Ankara, Ocak 2021

Bu araştırmanın amacı, işgörenler üzerinde örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel kariyer yönetiminin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Araştırma savunma sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette gerçekleştirilmiştir. Çalışanlardan 206 anket toplanılmış olup anketlerde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Veri analizinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Bu kapsamda, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular ile örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tespitinde ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde gibi tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki çalışma süresi ve mesleki statüye göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem t-testi, varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi ile tespit edilmiştir. Araştırma modeline ait hipotezler ise basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon ve SPSS Process (Hayes) eklentisi kullanılarak aracı değişken analizi ile test edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı olarak bulunmuştur. Örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlı olarak bulunmuştur. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye örgütsel kariyer yönetimi aracı olarak dahil edildiğinde ise ilişkiyi anlamsızlaştırmadığı ancak örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünü azalttığı tespit edilmiş olup örgütsel kariyer yönetiminin bu ilişkide “kısmi aracı” değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Kariyer Yönetimi

Bilim Kodu :

Sayfa Sayısı : 153

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

ABSTRACT

The Mediating Role of Organizational Career Management in the Effect of Organizational Socialization on Organizational Commitment

Şevket Yılmaz

Turkish National Defense University, Alparslan Defense Sciences Institute

Ankara, January 2021

This study examines the impact of organizational socialization on organizational commitment on employees and the mediating role of organizational career management. These relationships are tested using data collected from a sample of employees in a company operating in the defense industry. This research utilized the data from a company operating in the defense industry, 206 questionnaires were collected from employees of the firm and a 5-point Likert scale was used in the questionnaires. SPSS 25.0 program was used in data analysis. In addition, descriptive statistical methods such as mean, standard deviation, frequency and percentage were used to determine the demographic and occupational characteristics of the participants and the levels of organizational socialization, organizational career management and organizational commitment. Independent samples t-test, analysis of variance (ANOVA) and Tukey HSD multiple comparison (post- hoc) test are performed to examine whether the levels of organizational socialization, organizational career management and organizational commitment differ significantly according to gender, age, marital status, educational status, occupational working time and occupational status. The hypotheses were tested by means of intermediary variable analysis using simple linear regression, multiple regression and SPSS Process (Hayes) plugin. The effect of organizational socialization on organizational commitment and organizational career management was found to be positive and significant. Likewise, the effect of organizational career management on organizational commitment was found to be positive and significant. The mediating effect of organizational career management on the relationship between organizational socialization and organizational commitment was found that it did not make the relationship insignificant, however it reduced the strength of the relationship. Hence it is concluded that organizational career management is the partial mediator variable in this relationship.

Key words: Organizational Socialization, Organizational Commitment, Organizational Career Management

Science Code :

Pages : 153

Supervisor : Prof. Dr. Enver AYDOGAN

1. GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçların gerçekleşmesini sağlayan, bu amaçlar için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu toplumsal yapılardır. Günümüzde rekabetin fazlaca hissedilmesiyle bu durumla baş edebilmek için nitelikli işgörenlerin örgütte tutulmasının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütlerin bu rekabet karşısında başarılı olması, amaçlarına ulaşabilmesi ve örgütsel faaliyetlerini sürdürebilmesi için örgütsel değerlere bağlı, örgütün amaçlarını kendi amacı gibi benimseyen işgörenlere ihtiyacı vardır.¹ Günümüzde örgütler faaliyetlerini gerçekleştirirken beşeri sermaye olan insanı örgüte çekmesi ve elde tutması gibi stratejileriyle rekabette önemli bir avantaj ve performans artışı sağlayabilmektedir.² Örgütler, işgücü kalitesinin daha çok önem kazandığı bu ortamda örgütüne bağlı donanımlı işgörenleri kaybetmemek için kaygı duymaktadırlar.³

Savunma sektöründe faaliyet gösteren örgütler ise nitelikli işgörenlere fazlasıyla ihtiyaç duymaktadır. Ülkelerin bekası, bağımsızlığı ve güvenliği için önemli bir yer edinen savunma sektörü rekabetin yoğun yaşandığı, verimliliğin, sürdürülebilirliğin ve performansın ön planda bulunduğu, ileri teknoloji kullanımının ve özgün ürünlerin ortaya çıkarılmasının önem arz ettiği bir sektördür. Bu haliyle savunma sektöründe faaliyet gösteren örgütler, fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için yetişmiş ve donanımlı işgücüne ihtiyaç duyarlar. Nitelikli işgörenlerin örgütte istihdam edilebilmeleri ve gerekli performansı gösterebilmeleri için insan kaynağının yönetilmesi önemli olmaktadır. Bu bağlamda örgüte yeni dahil edilen işgörenlerle hali hazırda çalışan işgörenlerin örgütsel uyumlarının, örgüte yönelik aidiyet duygularının ve örgütsel kariyer yönetimlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir.

¹ Kaya Yıldız, “Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *Journal of Turkish Studies*, C.8, S.6 (2013): 854.

² Elbeyi Pelit, Mehmet Kahyaoglu, “Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.2 (2015): 99-118.

³ Arzu Wasti, “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ed. Zeynep Aycan, (İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000), 202-204.

Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin örgüt kültürü, sorumluluklar ve kabul edilebilir davranışlar hakkında bilgi sahibi olduğu süreçtir. Nihai amacı işgörenin örgütte belirli bir rolü elde etmesini ve başarıyla yerine getirmesini sağlamaktır.⁴ Örgütsel sosyalleşme, yeni bir işgöreni örgütle bütünleştirmekte ve etkili bir şekilde adapte olmasını sağlamaktadır.⁵ Sosyalleşme uygulamaları, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine yardım etmede önemli bir rol oynamaktadır.⁶

Örgütsel bağlılık ise genel olarak örgütsel değerlerin kabulünü, örgüt için çaba gösterme istekliliğini ve üyeliğin devamı arzusunu içeren bir yapı olarak görülmüştür.⁷ Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılığı işgörenlerin örgütüyle olan ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesi veya iptal edilmesine ilişkin karara etkili olan psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir.⁸ Yoğun rekabetin olduğu iş dünyasında başarı elde etmek için işgörelere daha fazla yatırım yapan örgütler için örgütsel bağlılık giderek daha önemli bir hale gelmiştir.⁹

Örgütsel kariyer yönetimi, işgörenin kariyer hedeflerine ilişkin örgütün sağlamış olduğu destektir. Örgüt, işgörenin kariyer beklentilerine uygun plan ve uygulamaları gerçekleştirerek işgörenlerin gelişimine katkıda bulunacaktır. Örgütlerin, nitelikli işgörenlerin kariyerlerini örgüt bünyesinde devam ettirmelerine yönelik gerekli imkânları sunması ve destek sağlaması ile işgörenlerin örgütleriyle bütünleşmelerinde, örgüte olan bağlılıklarında ve iş performanslarında artış yaşanabilecektir. Bu bağlamda, işgörenlerin örgütün etkili bir üyesi olmasında örgütün uyguladığı kariyer faaliyetleri önem arz eden bir husus olarak görülmektedir.

Bu bağlamda, nitelikli işgörenlerin savunma sektöründe istihdam edilmesinin sağlanması için işgörenlerin çalıştıkları örgüte ve işe uyumlarının, bağlılıklarının ve

⁴ Ana Aleksic, Marina Rudman, "Organizational Socialization: Key Perspectives and Approaches", *Proceedings of The Faculty of Economics and Business in Zagreb*, C.8, S.1 (2010): 242.

⁵ Helena D. Cooper-Thomas, Neil Anderson, "Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations For Future Research and Hrm Practices in Organizations", *Journal of Managerial Psychology*, C.21, S.5 (2006): 495.

⁶ Timothy J. Fogarty, Mark W. Dirmsmith, "Organizational Socialization as Instrument and Symbol: An Extended Institutional Theory Perspective", *Human Resource Development Quarterly*, C.12, S.3 (2001): 248.

⁷ Trueman R. Tremble, Stephanie C. Payne, John F. Finch, R. Craig Bullis, "Opening Organizational Archives To Research: Analog Measures of Organizational Commitment", *Military Psychology*, C.15, S.3 (2003): 168.

⁸ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 67.

⁹ Arzu Wasti, "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış", *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ed. Zeynep Aycan, (İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000), 202-204.

kariyer yönetiminin etkili şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir. Araştırmamızda savunma sektöründe örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi ilişkisi incelenmiştir. Araştırmamızın ilk dört bölümünde sırasıyla örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi değişkenlerine ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin algıların demografik ve mesleki özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış olup daha sonra değişkenler arasındaki ikili ilişkiler ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel kariyer yönetiminin aracılık rolü istatistiksel yöntemlerle incelenerek buna ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.



2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

Bu bölümde örgütsel sosyalleşmenin tanımı ve çerçevesi, amaçları, özellikleri, süreçleri, taktikleri ve boyutlarına yer verilmiş olup sırasıyla ele alınmıştır.

2.1. Örgütsel Sosyalleşme Tanımı ve Çerçevesi

Hem değişen ekonomik talepleri karşılamak hem de özlerini korumak için mücadele eden örgütlerin, bu mücadelede başarılı olabilmesi için zaman içerisinde yeni işgörenleri bünyesine katması gereklidir. Yeni işgörenlerin örgüte etkili bir şekilde dahil edilmesi ve sosyalleşmesi başarı için önemli olmakla birlikte doğru insan sermayesini çekebilme, geliştirme ve sürdürebilme yeteneği stratejik bir avantaj olarak görülmektedir.¹⁰ Her örgütün istikrarı ve üretkenliği, büyük ölçüde çeşitli pozisyonlara yeni gelen işgörenlerin görevlerini yerine getirme başarısına bağlıdır. Görevlerin kuşaktan kuşağa ve sorunsuz bir şekilde aktarılması, kuruluş misyonunun korunması ve örgütsel performansın süreklilik arz etmesini sağlamaktadır.¹¹

İşgörenler, sosyal sistem olan örgütlerin ana unsuru olmalarının yanında özgün varlıklardır. Örgüte yeni katılan işgörenler, geçmişte üyesi olduğu örgütlerde edindiği tecrübe sonucunda geliştirdikleri tutum ve beklentileri bünyesinde taşıyarak örgüte dahil olmaktadır.¹² İşgörenler, bir mesleğin oluşturduğu standartların yanı sıra bir mesleğin onayladığı davranışlara da talip olur ve bu da örgütlerin gerekli çalışmaları yapabilmesini mümkün kılmaktadır.¹³ Örgüte yeni katılan işgörenler, örgütün sosyal dokusunu anlamak ve diğer işgörenlerle uyum sağlamak isteyeceklerdir. Aynı şekilde diğer işgörenler, yöneticiler ve daha geniş tabirle örgütün kendisi işgörenlerin düşünce

¹⁰ Monica Tuttle, "A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications for Human Resource Development", *Human Resource Development Review*, C.1, S.1 (2002): 66-67.

¹¹ John V. Maanen, Edgar H. Schein. "Toward a Theory of Organizational Socialization", *Research in Organizational Behavior*, C.1 (1977): 219.

¹² Cemal Çalık, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.14, S.1 (2006): 2.

¹³ Timothy J. Fogarty, Mark W. Dirsmit, "Organizational Socialization as Instrument and Symbol: An Extended Institutional Theory Perspective", *Human Resource Development Quarterly*, C.12, S.3 (2001): 249.

ve davranışlarını etkileyen ve işlerin sorunsuz olarak ilerlemesine olanak sağlayan unsurları tespit ederek bunlarla bütünleşmeye istekli olacaktır.¹⁴ İşgörenin sahip olduğu değer, tutum ve davranış kalıplarının örgüt ile uyum içerisinde olması bireysel ve örgütsel amaçların başarılması açısından önemlidir.¹⁵

Sosyalleşme, işgörenin örgütü ve diğer işgörenlerle olan ilişkisini desteklemekte olup işgörenin ortak bir anlayışı hedefleyen temel tutumlara, değerlere, normlara ve davranışlara sahip olmasına odaklanmaktadır. Sosyalleşme, grup ve örgüt uyumu ile örgütsel kültürü ve sosyal bütünleşmeyi içermektedir.¹⁶ Örgütsel sosyalleşme, yeni gelenlerin uyum sağlama, seçim ve değerlendirmeyi izleyen örgütsel standartları ve normları karşılamayı öğrenme sürecini ifade etmektedir.¹⁷

Bir diğer tanıma göre örgütsel sosyalleşme, işgörenin bir örgütün veya çalışma grubunun parçası olduğunda oluşan karşılıklı anlayış ve uyumun talep edildiği karmaşık ve zorlu bir süreçtir. İşgören, örgütsel sosyalleşme ile becerilerini ve bilgilerini, yeni sosyal kimliği ve yükümlülüklerine göre uyarlayarak kendisine verilen rolleri başarıyla yerine getirerek organizasyonun tam üyesi olma yolunda ilerler.¹⁸

Sosyalleşme kavramı yukarıda yer alan tanımlarının yanında, bu konuda çalışma yapan araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış olup, sosyalleşme kavramına ait bazı tanımlara Tablo 2.1’de verilmiştir.

¹⁴ Helena D Cooper-Thomas, Neil Anderson, “Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations For Future Research and Hrm Practices in Organizations”, *Journal of Managerial Psychology*, C.21, S.5 (2006): 508.

¹⁵ Yusuf Aliyev, Musab Işık, “Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.37, S.1 (2014): 132.

¹⁶ Helena D Cooper-Thomas, Neil Anderson, “Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations For Future Research and Hrm Practices in Organizations”, *Journal of Managerial Psychology*, C.21, S.5 (2006): 507.

¹⁷ Helena D. Cooper-Thomas, Neil Anderson, “Organizational Socialization: A Field Study Into Socialization Success and Rate”, *International Journal of Selection and Assessment*, C.13, S.2, (2005): 116.

¹⁸ Ana Aleksic, Marina Rudman, “Organizational Socialization: Key Perspectives and Approaches”, *Proceedings of The Faculty of Economics and Business in Zagreb*, C.8, S.1 (2010): 248.

Tablo 2.1: Örgütsel Sosyalleşme Tanımları.

Tanım	Yazar
Bireyin, örgütsel bir rol üstlenmek için gerekli sosyal bilgi ve becerileri edindiği süreçtir.	Van Maanen ve Schein, 1977: 211
Bireylerin, iş ve örgüt ile ilgili bilgiler elde ettikleri ve örgüte uyum sağladığı bir süreçtir.	Ashforth, Sluss ve Saks, 2007: 448
Sosyalleşme hem organizasyonu hem de çalışanı içeren bir süreçtir ve bu sürecin çıktısı da her iki tarafın karşılıklı kabulünün olmasıdır.	Griffin, Colella ve Goparaju, 2000: 453
Örgütsel rolün üstlenilmesi için gerekli sosyal bilgi ve beceri, davranış, tutum ve değer bireysel olarak kazanım sürecidir.	Haski-Leventhal ve Bargal, 2008: 68
Bireyin, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi sürecidir.	Çalık, 2006: 3
Sosyalleşme, bir öğrenme ve belirsizlik azaltma sürecidir.	Bauer ve diğerleri, 2007: 710
Bireyin ilgili iş becerilerini edinmesi, işlevsel bir örgütsel anlayış düzeyi kazanması, iş arkadaşları ile destekleyici sosyal etkileşimler kazanması ve genellikle belirli bir örgütün yerleşik yollarını kabul etme sürecidir.	Taormina, 1997: 29
Yeni işgören ile amir ve diğer işgörenler arasındaki etkileşimlerden oluşan öğrenme ve değişim sürecidir.	Korte, 2007
Örgütsel sosyalleşme, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması ile ilgili karşılıklı etkileşime dayanan bir süreçtir.	Ergün ve Taşgıt, 2015: 98
Sosyalleşme, bireylerin bir bilgi edinme dönemi şeklinde ifade edilebilir.	Thomas ve Anderson, 1998: 751
Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan işgörenlerin örgüt üyesi gibi hareket etmelerine yardımcı olacak bilgi, davranış ve tutumları edindikleri bir süreçtir.	Çalık, 2003
Bireyin, örgütün kültürünü, sorumluluklarını, iş gereksinimlerini ve mevcut organizasyon içindeki sosyal bağları ile ilişkileri öğrendiği bir organizasyona katılım sürecidir.	Aleksic ve Rudman, 2010: 241

Sosyalleşme mefhumu, örgütlere psikoloji ve sosyoloji alanlarından uyarlanmış olup sosyo-psikolojik bakış açılarını bünyesinde taşımaktadır.¹⁹ İşgörenler, toplumdaki sosyalleşmelerini örgüt içerisinde de sürdürmekte olup, zaman içerisinde örgüte uygun

¹⁹ Cemal Çalık, “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.14, S.1 (2006): 3.

davranışların neler olduğunu, ne şekilde iletişimde bulunması gerektiğini ve örgütsel değerlerin nelerden oluştuğunu öğrenecektir.²⁰

Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan işgörenlerin örgüte uyumunu kolaylaştırır.²¹ Ayrıca diğer şeylerin yanı sıra, bir bilgi edinme dönemi olarak karakterize edilebilir.²² Örgütsel rolün oluşturulması adına gerekliliği ortaya koyulmuş bilgi ve becerinin işgörenlerce özüksendığı bir süreç olarak karşımıza örgütsel sosyalleşme çıkmakta olup, bu süreçte işgörenlerin örgütsel işleyişi, çalışma grubundaki davranış ve hareket biçimlerini ve göreve yönelik bilişsel içerikleri öğrenmesi gerekli olmaktadır.²³ İşgörenlerin yapmış oldukları işten doyum sağlayabilmesi ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, sosyalleşme sürecinin etkili ve verimli olarak gerçekleşmesiyle yakından ilgilidir. İşgörenin örgütüne ve işine olan uyumunun sağlanabilmesinde sosyalleşme sürecinin önemi fazla olmaktadır.²⁴

Örgüte yeni katılan işgörenler, çalışma grubunun ve örgütün performans kriterlerine katkı sağlamaları için işe alınmaktadırlar. Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan işgörenlerin uyum hızlarının ayarlanabilmesi ve gerekli katkının sağlanabilmesi için kritik bir konumda görölmektedir.²⁵ Sosyalleşmenin başarılı olması ile işgören performansında, iş doyumunda, örgütsel uyumda ve örgütte kalma isteğinde artış; iş stresinde ve rol belirsizliğinde azalma gibi belirtiler ortaya çıkabilecektir.²⁶

İşgörenin sosyalleşme sırasında karşılaştığı deneyimler, işine, çalışma grubuna ve örgütüne yönelik tutum ve motivasyonunu etkilemektedir.²⁷ Bu sürecin iyi yönetilmesi, işgörenin örgüte ve diğer işgörelere karşı olan uyumunda, kariyer

²⁰ Tunç Demirbilek, “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.9, S.18 (2009): 354.

²¹ Blake E. Ashforth, Alan M. Saks. “Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment.” *The Academy of Management Journal*, C.39, S.1 (1996): 149.

²² Helena D. Cooper-Thomas, Neil Anderson, “Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering The British Army”, *Journal of Organizational Behavior*, C.19 (1998): 751.

²³ Nebahat Güçlü, Hatice Kılınç, Ömür Çoban, Şenay Başa, Yılmaz Yıldızhan, “Millî Eğitim Bakanlığında Görevli Grup Başkanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Millî Eğitim Dergisi*, C.45 (2016): 62.

²⁴ Sadık Kartal, “Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.9, S.15 (2008): 77.

²⁵ Şule Çerik, Serdar Bozkurt, “Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.35 (2010): 79.

²⁶ Temel Çalık, “İşgörenlerin Örgüte Uyumunu (Örgütsel Sosyalizasyon)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2 (2003)

²⁷ Russell F. Korte, “The Socialization of Newcomers Into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes”, *International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development*, 28-Mar 4, 2007 (Indianapolis, 2007)

başarısında ve örgüte olan bağlılığında artış gibi olumlu sonuçlar doğurabilecektir.²⁸ Ayrıca işgörenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinden geçerek benimsedikleri örgütsel değer, tutum, kural, iş yapma stilleri ve iş ile ilgili diğer konuların örgütün ve işgörenin hedeflerini gerçekleştirmesinde etkisi bulunmaktadır.²⁹

Bauer ve arkadaşları, sosyalleşmenin önemli olmasının dört ana nedeni olduğunu açıklamışlardır. Bu nedenlerden ilki cirodur. Başarısız sosyalleşme ciroyu etkilemektedir ve bu durum örgütler için son derece maliyetli olmaktadır. İkinci neden ise sosyalleşmenin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde etkisinin bulunmasıdır. Üçüncü olarak sosyalleşmenin örgüt kültürünün aktarılması ve sürdürülmesi için birincil mekanizma olması ve son olarak sosyalleşmenin, işgörenlerin örgütün sosyal ve politik normlarını öğrendiği kritik bir mekanizması olduğu şeklinde ifade edilmiştir.³⁰

Maanen ve Schein³¹ ise sosyalleşmenin unsurlarını; işgörenin iş performansı ile örgütsel işlev için önem arz eden bilgiyi öğrenmesi, kararların verilebilmesi ve ortaya çıkabilecek sorunların etkili şekilde çözülebilmesine yönelik stratejik bir altyapının oluşturulması, örgütün misyon, amaç ve beklentilerini öğrenebilmesi şeklinde ortaya koymuşlardır.

Örgütsel sosyalleşme, örgüte dahil olan işgörenlerin örgüt değerlerini, amaçlarını, kurallarını, politikalarını, geleneklerini ve dilini öğrenmesiyle oluşmakla birlikte, bu unsurlara görev, çalışma grubu ve örgüt boyutunda olmak üzere ayrıca odaklanmak daha anlamlı olmaktadır. Bu nedenle işgörenler, sosyalleşme sürecinde başarı elde edebilmesi için yalnızca örgütün tarihini, politikasını, dilini, hedeflerini ve değerlerini değil, bunların yanında belirli çalışma grupları ile göreve ilişkin bilgileri de öğrenmelidir. Sosyalleşmenin grup boyutu, örgüte yeni katılan işgörenlerin örgütsel gruplara, grup kurallarına, grup hedeflerine ve değerlerine ilişkin bilgi ve davranışlara ait ayrıntıları öğrenmesini içermektedir. Görev sosyalleşmesi ise işgörenin göreve

²⁸ Jill A. Haueter, Therese Hoff Macan, Joel Winter, "Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale", *Journal of Vocational Behavior*, C.63 (2003): 21.

²⁹ Fatma Nur İplik, "Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.20, S.2, (2009): 185.

³⁰ Russell F. Korte, "The Socialization of Newcomers Into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes", *International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development*, 28-Mar 4, 2007 (Indianapolis, 2007),2

³¹ John V. Maanen, Edgar H. Schein. "Toward a Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior*, C.1 (1977): 209-264.

ilişkin bilgileri edinmeyi, görev davranışlarını ne şekilde gerçekleştireceğini ve belirli görevleri yerine getirirken diğer işgörenlerle nasıl etkileşim içinde olacağını öğrenmeyi içermektedir.³²

Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin yalnızca örgüt, çalışma grubu ve görevi hakkında bilgi elde etmesi değil, aynı zamanda bu alanların her birinde nasıl davranacaklarını ayarlamaları gerektiği ile ilgilidir.³³ Örgüte yeni dahil olan işgörenler, çalışma ortamları hakkında daha fazla şey öğrendikçe, çevrenin farklı yönlerine verdikleri göreceli önemin, içerdekiler tarafından yansıtıldığı şekliyle sosyal olarak oluşturulmuş bir norma doğru adaptasyon meydana gelebilecektir.³⁴ Etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci, işgörenin örgütün çeşitli özelliklerini ne kadar kabul ettiğini veya buna adapte olduğunu ölçmekte olup, örgütsel sosyalleşme bireylerin hayatında çeşitli yeni rolleri öğrenmesi gibi devam eden uzun vadeli bir süreçtir.³⁵ Örgütsel sosyalleşme, genellikle öğrenme süreci olarak kavramsallaştırılmakta olup örgüte yeni katılan işgörenler, bu süreçte sosyal olarak bütünleştikçe ve iş rollerinde uzmanlaştıkça belirsizlik ve streste azalma meydana gelecektir.³⁶

2.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amaçları

Asfhord ve Saks³⁷, örgütsel sosyalleşmenin amacını, örgüte dahil olan işgörenlerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlamak olarak açıklamıştır. Allen³⁸ ise sosyalleşmenin temel amacını, örgüte yeni katılan işgörenlerin örgütün katılımcı bir üyesi olmaya, örgütte kalmaya ve yeni çevrede yerlerini bulmaya teşvik etmek olarak açıklamıştır. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüt ortamına uyumlarını içeren bu

³² Jill A. Haueter, Therese Hoff Macan, Joel Winter, "Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale", *Journal of Vocational Behavior*, C.63 (2003): 22-24.

³³ Jill A. Haueter, Therese Hoff Macan, Joel Winter, "Measurement of Newcomer Socialization: Construct Validation of a Multidimensional Scale", *Journal of Vocational Behavior*, C.63, (2003): 22.

³⁴ Helena D. Cooper-Thomas, Neil Anderson, "Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering The British Army", *Journal of Organizational Behavior*, C.19 (1998): 762.

³⁵ Robert J. Taormina. "Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization", *The International Journal of Human Resource Management*, C.15, S.1 (2004): 77.

³⁶ Ingvild Sagberg, "Newcomer Psychologists and Organizational Socialization: Can a Content Model Capture the Experience?", *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, C.1, S.8 (2016): 1.

³⁷ Blake E. Ashforth, Alan M. Saks. "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment." *The Academy of Management Journal*, C.39, S.1 (1996): 155.

³⁸ David G. Allen, "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?", *Journal of Management*, C.32, S.2 (2006): 242.

sürecin öteki amaçları da, örgüte yeni katılan işgörenleri örgüt ve birimler hakkında bilgilendirmek, örgüt içindeki ilişkileri tanıtmak ve onlara örgütsel değerleri aktarmak olarak ifade edilebilir.³⁹

Örgütün yapısına uygun tutum ve davranışların işgörende oluşturulması ve örgütsel iş birliği ile iletişim süreçlerini daha iyi duruma getirmekte örgütsel sosyalleşmenin amaçlarındandır.⁴⁰ Bu amaçlar doğrultusunda örgüt ve diğer işgörenler hakkında bilgi edinen işgörenler, belirsizliklerini azaltarak, performans ve iş tatmininde iyileşme gösterirler ve örgütte devam etme yönünde ki güdülerini güçlendirirler.⁴¹

2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri

Sosyalleşme süreci, işgörenlerin kişisel değerlerini örgütsel değerlerle uyumlaştırarak, sosyalleşme sürecinden başarıyla geçen işgörenlerin örgüte daha sadık olmalarını sağlamakta ve örgütten ayrılma olasılıklarını daha düşük hale getirmektedir.⁴² Bu yönüyle örgütler için önemli bir kavram olan örgütsel sosyalleşme hakkında ki tanımlamalar ve açıklamalar örgütsel sosyalleşmenin bazı özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin dikkat çeken özellikleri; değer, tutum ve davranışlarda değişimi içermesi, süreklilik göstermesi, işgörenin işe, çalışma arkadaşlarına, grup kurallarına ve örgütsel uygulamalara uyumunu kapsaması, yeni işgören ile yönetici arasındaki etkileşime imkân vermesi, bireyi ve örgütü içeren çift yönlü bir süreç olması, işgöreni, yeni çevresiyle uyumlu hale getirmesi şeklinde sayılabilir.⁴³

³⁹ Zachary P. Hart, “Message Content and Sources During Organizational Socialization”, *Journal of Business Communication*, C.49, S.3 (2012): 191-209.

⁴⁰ Esengül İplik, Fatma Nur İplik, İbrahim E. Efeoğlu, “İşgörenlerin Örgütsel Sosyalizasyon Düzeylerinin İş Tutumları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Cag University Journal of Social Sciences*, C.9, S.2 (2012): 103.

⁴¹ Helena D. Cooper-Thomas, Neil Anderson, “Organizational Socialization: A Field Study Into Socialization Success and Rate”, *International Journal of Selection and Assessment*, C.13, S.2 (2005): 116.

⁴² Ana Aleksic, Marina Rudman, “Organizational Socialization: Key Perspectives and Approaches”, *Proceedings of The Faculty of Economics and Business in Zagreb*, C.8, S.1 (2010): 247.

⁴³ Alptekin Sökmen, “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.18, S.2 (2007): 171-172.

2.4. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Aşamaları

Örgütsel bütünlüğü sağlayabilmek için örgütün ilke ve kurallarının işgörenlerce anlaşılabilmesini sağlayan örgütsel sosyalleşme süreci, rol alma, işgören kimliğinin şekillendirilmesi, uyum, tutum ve davranış gibi unsurları da içermektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci, işgören seçme ve işe alma ile başlayan, işgörenin işinde uzmanlaştığı, becerilerini geliştirdiği, işiyle ilgili bilgileri öğrendiği ve örgütüyle özdeşleşmeyi sağladığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁴

Sosyalleşme konusunda yapılan çalışmalar sonucunda, aşama modelleri geliştirilmiş olup bu modeller, örgüte yeni katılmış olan işgörenlerin örgütün bir üyesi olabilmesi için yaşamış oldukları deneyimleri tanımlamayı hedeflemektedir.⁴⁵ Örgütsel sosyalleşme süreci hakkında yapılan çalışmalarda en sık karşımıza çıkan aşama modeli ise, bu sürecin ön sosyalleşme, karşılaşma, değişim ve kazanma olmak üzere üç aşama olarak incelendiği modeldir.⁴⁶

2.4.1. Ön-Sosyalleşme Aşaması

Nelson'a⁴⁷ göre ön sosyalleşme aşaması, sosyalleşme sürecinin ilk aşaması olup işgörenlerin örgüte dahil olmadan önce yaşamış oldukları süreci kapsamaktadır. Bu aşamada yeni işgörenler gerçekçi beklentiler oluşturmak ve belirsizlikle mücadele etmek için çalışmaktadır. İşgörenin geçmişi, kişilik özellikleri, meslek tercihi ve örgüte dair bilgisi beklentilerine yön vermektedir. Ön sosyalleşme aşaması, örgüte uyum sağlama sürecinin ilk aşaması olarak ifade edilmektedir. İşgörenin örgütteki kazanımlarını da içeren ve aklındaki sorulara cevap bulmaya çalıştığı bir aşama olarak da görülmektedir.⁴⁸ Bu aşamada örgüt ve iş hakkında bilgi toplayarak değerlendirme yapan işgören belirli bir örgüt üyeliği hakkında kararını verir.⁴⁹

⁴⁴ Esengül İplik, Fatma Nur İplik, İbrahim E. Efeoğlu, “İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin İş Tutumları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Cag University Journal of Social Sciences*, C.9, S.2 (2012): 103.

⁴⁵ Elbeyi Pelit, Mehmet Kahyaoğlu, “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.2 (2015): 101.

⁴⁶ Temel Çalık, “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2 (2003): 167.

⁴⁷ Debra L. Nelson, “Organizational Socialization: A Stress Perspective”, *Journal of Occupational Behaviour*, C.8, S.4 (1987): 312.

⁴⁸ Temel Çalık, “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2 (2003): 168.

⁴⁹ Ana Aleksic, Marina Rudman, “Organizational Socialization: Key Perspectives and Approaches”, *Proceedings of The Faculty of Economics and Business in Zagreb*, C.8, S.1 (2010): 246.

2.4.2. Karşılaşma Aşaması

Literatürde alışma, karşılaşma, ilk karşılaştırma, uyum gösterme şeklinde de ifade edilen bu aşama, sosyalleşmenin etkili olabilmesi için önem arz etmektedir. Beklentilerin karşılık bulup bulmadığı, belirsizliğin ve çatışmaların olduğu, işgören ve örgütün performans değerlendirmesi yaptığı bu aşama işgören ve örgüt açısından çok değerli olmaktadır.⁵⁰

Feldman bu aşamayı, örgüte yeni giren işgörenlerin örgüte yönelik düşünceleri ile birtakım değer, yetenek ve tutumlarında ortaya çıkan değişiklikler aracılığıyla işe uyumunun gerçekleşmesi olarak ifade etmektedir.⁵¹ Karşılaşma aşamasında, işgören örgütün içerisine dahil olmakta ve örgütün gerçekleriyle karşılaşmaktadır. Bu aşamada, işgören işiyle ilgili görevlerini ve grup kurallarını öğrenmekte, diğer işgörenlerle iletişim kurmakta ve rolü belirgin hale gelmektedir.⁵² Bu aşamada işgörenler işin ve örgütün aslında beklentilerinden ne kadar farklı olduğunu görürler. Bunun neticesinde yeni işgörenler örgütüne yönelik rollerini netleştirerek ve değerlendirmelerine yaparak buna uygun yeni görev ve beklentiler oluştururlar. Genellikle işgören beklentilerinin örgütteki gerçek durumla uyumlu olmamasından dolayı yeni işgörenler bir sonraki sosyalleşme aşamasına geçerler.⁵³

2.4.3. Değişim ve Kazanma Aşaması

Literatürde rol yönetimi, değişim ve kazanç, karşılıklı kabul, adaptasyon ve başkalaşım olarak tanımlanan bu aşamada yeni işgörenler, örgüt içerisinde ve dışarısında yaşanan çatışmalarla mücadele etmeyi öğrenmekte ve örgütsel değerlerle uyumlu yeni değer ve tutumlar elde etmektedir. Yeni işgörenler işiyle ilgili ilk deneyimlerinde, işi ile evi, beklentiler ile işin gerçekleri ve grup ile örgütün tamamı arasında birtakım çatışmalarla karşılaşabilmektedir.⁵⁴

⁵⁰ Temel Çalık, “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2 (2003): 168.

⁵¹ Aylin Araza, Gonca Aslan, Çağrı Bulut, “Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması”, *Journal of Yasar University*, C.8, S.32 (2013): 5562.

⁵² Zeynep Umur, Hasan Demirtaş, “Aday Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri ile Kendini Ayarlama Becerileri Arasındaki İlişki”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.24, S.1 (2016): 164.

⁵³ Ana Aleksic, Marina Rudman, “Organizational Socialization: Key Perspectives and Approaches”, *Proceedings of The Faculty of Economics and Business in Zagreb*, C.8, S.1 (2010): 246.

⁵⁴ Temel Çalık, “İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2 (2003): 168.

Bu aşamada işgörenler, işin gerekleri ve diğer işgörenlerle iletişim konusunda zamanla daha rahat ederler. Görev ve statü problemlerini, örgüt içerisindeki ve dışarısındaki faaliyetler arasında bulunan farkları anlamaya devam ederler. İşgörenlerin şahsi düşünce ve fikirleri gelişme gösterir ve kazanımlar artmaya devam eder.⁵⁵

İşgören bu aşamada, görevlerini yerine getirme açısından yeni rolleri kabul eder ve örgüt kültürüne uyum sağlayarak ona uyar. Bu aşamaya geldikten sonra işgörenin sosyalleşme sürecinden geçtiği, yani örgütün değerlerini, amaçlarını ve kurallarını kabul ettiği, örgütün normlarını anladığı ve kabul ettiği düşünülebilir. Yeni üyeler, akranları tarafından güvenilir bireyler olarak kabul edildiğini hissederler. Başarılı bir iş yapma becerisine sahip oldukları için kendilerini güvende hissederler.⁵⁶

Sosyalleşme süreci uzunca bir süre içerisinde gerçekleşebilir ve sadece yeni işgörenlerle sınırlı olması beklenmemektedir. Sosyalleşme sürecinin kariyer süresince devam edeceği olası olmakla birlikte sosyalleşme sayesinde yeni işgörenler örgütsel hüviyet kazanmakta ve örgüt kültürüne uyum gösteren davranış ve değerler ortaya koymaktadırlar.⁵⁷

Değişim ve kazanma aşamasında, işe yeni girmiş olan işgörenler, işe uyum sağlayarak geçişi tamamlarlar ve örgütün üyesi olarak yerini alır.⁵⁸ . Fisher ise, işgörenin mevcut olan çatışmaları başarıyla çözmesi ve örgütünde gereken desteği vermesi sonucunda, işe yönelik uygun rol davranışları edineceğini ifade etmiştir.⁵⁹

2.5. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgütlerin, örgüte yeni katılan işgörenleri sosyalleştirme biçimi önemli olmakta ve bu durum sosyalleşmenin başarısını ve örgüte yeni katılan işgörenlerin uyumunu

⁵⁵ Osman Kılıçarslan, “Yataklı Turizm Tesislerinde İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişkinin Araştırılması ve İstatistiksel Analizi” (Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018), 38.

⁵⁶ Ana Aleksic, Marina Rudman, “Organizational Socialization: Key Perspectives and Approaches”, *Proceedings of The Faculty of Economics and Business in Zagreb*, C.8, S.1 (2010): 246.

⁵⁷ Ercan Ergün, Yunus E. Taşgüt, “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.31 (2011): 101.

⁵⁸ Şule Çerik, Serdar Bozkurt, “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.35 (2010): 80.

⁵⁹ Aylin Araza, Gonca Aslan, Çağrı Bulut, “Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması”, *Journal of Yasar University*, C.8, S.32 (2013): 5562.

etkilemektedir.⁶⁰ Örgütler, örgüte yeni katılan işgörenleri farklı sosyalleştirme taktikleri ile öğretmeye, eğitmeye ve etkilemeye çalışmaktadır.⁶¹ Örgütsel sosyalleştirme taktikleri, yeni gelenler üzerinde etkiye sahip olan sosyal yönleri göstermektedir.⁶² Sosyalleştirme taktikleri, örgüte yeni dahil olan işgörenlerin uyumunu gerçekleştirebilecek, mevcut belirsizlikleri ve endişeleri azaltabilecek, tercih edilen davranış ve tutumların edinilmesini sağlayabilecek yöntemleri ve faaliyetleri içerir.⁶³ Örgütsel sosyalleştirme taktikleri, yeni rollere uyumu kolaylaştırmak için bilgi yayma konusunda örgütsel yaklaşımları ifade etmektedir.⁶⁴ Tüm taktiklerin ortak mantığı, örgütsel beklentilere uyarak belirsizliği azaltmanın, böylece rol yeniliğini azaltmanın yollarını sunmasıdır.⁶⁵

Örgütsel sosyalleşmenin, iki yönlü ve karmaşık etkileşimin dengelenmesinin sonucu olması dikkate alınması gereken önemli bir husustur. Sosyalleştirme sürecinde belirli taktik ve alanları seçen örgüt yöneticilerinin kullanmış oldukları sosyalleştirme taktiklerinde, mevcut bilgiler ile örgüte yeni gelen işgörenlerin durumu göz önünde bulundurulmalıdır.⁶⁶ İşgörenlerin, örgütsel kimliği kabul etmesi ve gelişimine destek olabilmesi sosyalleştirme uygulamalarının uygunluğuyla ilişkilidir. Sosyalleştirme uygulamalarının etkililiği, işgörenlerin uygulamalara ilişkin içeriklere ve anlamlara olan inançlarının örtüşmesi ile gerçekleşebilmektedir.⁶⁷

Bilgilendirme, bilginin aktarılması için temel bir kanaldır, ancak bilginin elde edilmesi her zaman yeni davranışların benimsenmesi için yeterli değildir. Örgüte yeni gelen

⁶⁰ Jamie A. Gruman, Alan M. Saks, David I. Zweig, “Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study”, *Journal of Vocational Behavior*, C.69, S.1 (2006): 91.

⁶¹ Debbie Haski-Leventhal, David Bargal, “The Volunteer Stages and Transitions Model: Organizational Socialization of Volunteers”, *Human Relations*, C.61, S.1 (2008): 68.

⁶² Helena D. Cooper-Thomas, Neil Anderson, “Organizational Socialization: A Field Study Into Socialization Success and Rate”, *International Journal Of Selection And Assessment*, C.13, S.2 (2005): 117.

⁶³ David G. Allen, “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?”, *Journal of Management*, C.32, S.2 (2006): 237.

⁶⁴ Talya Bauer, Todd Bodner, Berrin Erdoğan, Donald M. Truxillo, Jennifer S. Tucker, “Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods”, *Journal of Applied Psychology*, C.92, S.3 (2007): 709.

⁶⁵ Serge Perrot, Talya Bauer, Patrice Roussel, “Organizational Socialization Tactics: Determining The Relative Impact of Context, Content and Social Tactics”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (2012): 13.

⁶⁶ Ana Aleksic, Marina Rudman, “Organizational Socialization: Key Perspectives and Approaches”, *Proceedings of The Faculty of Economics and Business In Zagreb*, C.8, S.1 (2010): 248.

⁶⁷ Timothy J. Fogarty, Mark W. Diersmith, “Organizational Socialization as Instrument and Symbol: An Extended Institutional Theory Perspective”, *Human Resource Development Quarterly*, C.12, S.3 (2001): 252.

işgörenler ile mevcut işgörenler ve örgütsel çevre arasında oluşan farklılıklar yanlış anlamalara ve yanlış yorumlara neden olabilir. Farklı referans çerçeveleri arasında etkili bir şekilde iletişim kurmak, kullanılan çerçevelerin ve farklı çerçevelerin kullandığı dilin anlaşılmasını gerektirir. Bu durumda farklı taktiklerin oluşmasının önemini ortaya koymaktadır.⁶⁸

Maanen ve Schein, örgüte yeni katılmış olan işgörenlerin sosyalleşmelerini etkileyen, tutum, davranış ve faktörleri inceleyerek sosyalleşme taktiklerinin temelini oluşturacak, sosyalleşme sürecini yönlendirecek altı tane taktik önermişlerdir.⁶⁹ Jones ise, bu altı sosyalleşme taktiğini kurumsallaşmış ve bireyselleşmiş olmak üzere iki kutuplu hale getirip ayırmıştır.⁷⁰ Bu kutuplardan bir tanesi olan kurumsal sosyalleşme taktikleri, sosyalleşmeye yön veren grup süreci ile ilgilenmektedir. Bu taktikler bütünüyle örgütün yönlendirmesine bağlıdır. Kutuplardan ikincisi olan bireysel sosyalleşme taktikleri ise, örgütün yönlendirmesinin az olduğu ve grup sürecine daha az odaklanılan taktiklerdir.⁷¹ Kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri, örgüte yeni katılan işgörenlerin örgütteki kıdemli işgörenlerle iletişim kuracağı, etkileşime geçeceği ve olumlu sosyal destek alabileceği bir ortam sağlamaktadır. Bireyselleştirilmiş sosyalleştirme taktikleri ise örgüte yeni katılan işgörenlerin çevrelerini anlamalarını sağlayacak, belirsizlikleri azaltacak bilgileri elde etmeleri için proaktif olmaya yönlendirmektedir.⁷² Bununla birlikte bireyselleştirilmiş sosyalleşme taktikleri, işgörenlerin kişisel değişimini tetikleme potansiyeli taşımakta olup genellikle asıl odak amacın bu olmamasından dolayı sosyalleşmenin kişisel değişimi teşvik etmesi beklenmemektedir.⁷³

Kurumsallaşmış taktikler; kolektif, biçimsel, sıralı, sabit, seri ve atama taktiklerini içermektedir. Bu taktikler, yeni işgörelere sosyalleşmenin içeriğini açıklamaya

⁶⁸ Russell F. Korte, "The Socialization of Newcomers Into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes", *International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development*, 28-Mar 4, 2007 (Indianapolis, 2007), 4.

⁶⁹ John V. Maanen, Edgar H. Schein. "Toward A Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior*, C.1 (1977): 209-264.

⁷⁰ Serge Perrot, Talya Bauer, Patrice Roussel, "Organizational Socialization Tactics: Determining The Relative Impact of Context, Content and Social Tactics", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (2012): 3.

⁷¹ Temel Çalık, "İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2 (2003): 169.

⁷² Jamie A. Gruman, Alan M. Saks, David I. Zweig, "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study", *Journal of Vocational Behavior*, C.69, S.1 (2006): 93.

⁷³ Blake E. Ashforth, Alan M. Saks, "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment", *The Academy of Management Journal*, C.39, S.1 (1996): 153.

yönelik örgüt tarafından tasarlanmış olan sistemli ve planlı faaliyetleri ifade etmektedir. Bu taktikler, yeni işgörenin örgütsel rolünün oluşturulması, örgüt kültürüne ve çevresine adaptasyonun sağlanmasına ilişkin atılacak hamleleri ortaya koymaktadır. Bireyselleştirilmiş taktikler ise, yeni işgörenlerin kendiliğinden iş rolünü üstlenebilmesi, uyumu gerçekleştirebilmesi ve örgütte kişisel deneyimlerin geçerli olması için cesaretlendirmeyi ifade etmektedir. Bireyselleştirilmiş taktikler; bireysel, biçimsel olmayan, tesadüfî, değişken, alternatif ve tasfiye edici taktikleri içermektedir. Kurumsallaşmış taktikler, yeni işgörenlerin örgütsel değer ve normlara uymasına yönelik olarak yetiştirilmesi eğilimi içerisindeyken, bireyselleştirilmiş taktikler ise, yeni işgörenlerin yaratıcı kişiler olarak yetiştirilmesi eğilimi içerisindeydir.⁷⁴

Kolektif/Bireysel taktikler: Örgüte yeni katılan işgörenler, kolektif taktikler ile bir grubun parçası olarak ortak deneyimlerden geçerken, bireysel taktikler ile diğer yeni işgörenlerden ayrı olarak benzersiz deneyimler edinirler.⁷⁵ Kolektif taktikler, işgörelere organizasyon, roller ve uygun yanıtlar için ortak bir mesaj verilmesini sağlamaktadır.⁷⁶ Kolektif taktikler, örgüte yeni katılan işgöreleri gruplamak ve ortak bir deneyim elde etmelerini sağlamaktan oluşur. Bireysel sosyalleşme taktikleri ise, her işgörelere ayrı ayrı muamelede bulunur, az ya da çok benzersiz deneyim sunar ve işgörelerin rollerini yerine getirdikleri yöntemleri değiştirmelerine teşvik ederek, yenilikçi rol yönelimine yardımcı olur.⁷⁷

Kolektif sosyalleşme taktiklerini deneyimleyen işgörelerde, aynı gemide bulunma bilincinin daha çok görülmesi beklenir. Bireysel sosyalleşme taktiklerini deneyimleyen işgörelerde ise daha çok kişisel değişimler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireysel taktiklere maruz kalan işgörelerin görüşleri, kolektif taktiklere maruz kalan işgörelere göre daha az homojenlik göstermesi muhtemeldir.⁷⁸

⁷⁴ Şule Çerik, Serdar Bozkurt, “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.35 (2010): 81.

⁷⁵ Talya Bauer, Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo, Jennifer S. Tucker, “Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods”, *Journal of Applied Psychology*, C.92, S.3 (2007): 709.

⁷⁶ David G. Allen, “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?”, *Journal of Management*, C.32, S.2 (2006): 240.

⁷⁷ Cathrine Filstad, “Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics”, *Journal of Workplace Learning*, C.23, S.6 (2011): 378.

⁷⁸ John V. Maanen, Edgar H. Schein. “Toward A Theory of Organizational Socialization”, *Research in Organizational Behavior*, C.1 (1977): 239.

Biçimsel/Biçimsel olmayan taktikler: Biçimsel sosyalleşme taktiklerinde, yeni işgörenler rollerine ilişkin sorumluluklarını diğer işgörenlerden öğrenme fırsatı içerisindeyken, biçimsel olmayan sosyalleşme taktiklerinde böyle bir fırsat mevcut değildir.⁷⁹ Biçimsel olmayan taktikler, örgüte yeni katılan işgörenleri daha deneyimli işgörenlerle bütünleştirmenin aksine onlardan ayırmaya odaklanmaktadır.⁸⁰ Biçimsel taktikler biçimsel olmayan taktiklere göre, örgüte yeni katılan işgörenlerin belirsizlik ve kaygılarını azaltarak daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olabilir.⁸¹

Sıralı/Tesadüfi taktikler: Sıralı ve rastgele taktikler, örgüte yeni katılan işgörenler için öngörülen etkinliklerin sırasıyla belirlenmesi veya belirlenmemesi ile ilgilidir. Sıralı taktikler, örgüte yeni katılan işgörenlerin görevlerinde yeterli olabilmeleri için atması gereken adımlar dizisinin bilindiği durumları açıklamaktadır. Tesadüfi taktikler ise, atılacak adımların belirsiz olduğu, değişkenlik gösterdiği ve bilinmediği durumlar için tanımlanmıştır.⁸²

Sıralı taktikler, tesadüfi taktiklere kıyasla örgüte yeni katılan işgörenlere, öğrenme etkinlikleri ve deneyimlerinin sırası hakkında özel bilgiler sağlayarak sosyalleşme sürecinin belirsizliğini azaltmaktadır. Sıralı taktikler, örgüte yeni katılan işgörenlerde kontrol duygusu ve rutinler oluşmasına destek sağlayabilmekte ve kaygı ve stresi azaltıcı bir etki oluşturabilmektedir.⁸³

Sabit/Değişken taktikler: Sabit ve değişken taktikler, sosyalleşme adımlarının zamanını ilişkin olup değişken taktiklerin aksine sabit taktikler belirli bir zaman çizelgesini içermektedir.⁸⁴ Sabit taktikler, katılımcılara her sosyalleşme aşamasını veya adımını tamamlama ile ilgili zamanlama hakkında bilgi sağlarken, bu zamanlama değişken taktiklerde bilinmemektedir. Sabit olan taktikler sıralı olan taktiklere benzer

⁷⁹ Şule Çerik, Serdar Bozkurt, “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.35 (2010): 82.

⁸⁰ Andrea E.C. Griffin, Adrienne Colella, Srikanth Goparaju, “Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective”, *Human Resource Management Review*, C.10, S.4 (2000): 461.

⁸¹ David G. Allen, “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?”, *Journal of Management*, C.32, S.2 (2006): 243.

⁸² John V. Maanen, Edgar H. Schein. “Toward A Theory of Organizational Socialization.” *Research in Organizational Behavior*, C.1 (1977): 241.

⁸³ David G. Allen, “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?”, *Journal of Management*, C.32, S.2 (2006): 240-243.

⁸⁴ Blake E. Ashforth, David M. Sluss, Alan M. Saks, “Socialization Tactics, Proactive Behavior and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models”, *Journal of Vocational Behavior*, C.70 (2007): 450.

şekilde, sosyalleşmenin belirli aşamaları boyunca ilerlemenin zamanlamasını belirleyerek belirsizliği, kaygıyı azaltır ve yeni gelenlerin çevreleri üzerinde kontrol hissi geliştirmelerine yardımcı olabilir.⁸⁵

Seri/Alternatif Taktikler: Seri ve alternatif taktikler, örgütteki deneyimli işgörenlerin örgüte yeni katılan işgörenler için rol model olarak destek sağlaması veya örgüte yeni katılan işgörenlerin kendi başlarına örgütü anlamlandırması gerekip gerekmediği ile ilgilidir.⁸⁶ Seri sosyalleştirme taktikleri, deneyimli işgörenleri rol model olarak içermekte olup, işgörenler sosyalleşme sürecini deneyimli işgörenlerin himayesinde geçirerek rol uyumunu sağlamaktadır. Alternatif taktikler ise, örgüte yeni katılan işgörenleri kendi pratik anlayışlarını yaratmaları için yalnız bırakarak, onlara yenilikçi ve orijinal olma fırsatı sağlamaktadır.⁸⁷

Atama/Tasfiye etme: Atama ve tasfiye etme taktikleri, örgüte yeni katılan işgörenlerin deneyimlerinden ve kimliğinden kaçma girişiminde bulunduğu veya desteklemiş olduğu dereceyi ifade etmektedir. Atama taktikleri, örgüte yeni katılan işgörenlerin kimliğine, deneyimlerine, becerilerine ve bilgilerine olumlu destek ve bildirim sağlamaktadır. Tasfiye etme taktikleri ise işgörenin öz imajını yeniden inşa etmek amacıyla, işgörenin beraberinde örgüte taşıdığı davranış kalıplarını yıkmaya çalışmaktadır.⁸⁸

Atama taktikleri, örgüte yeni katılan işgörelere olumlu sosyal destek sağlarken, tasfiye taktikleri işgörenler uyum sağlayana kadar daha olumsuz sosyal geri bildirim sağlamaktadır.⁸⁹ Bunun yanı sıra atama ve tasfiye etme taktiklerinin etkili uygulanabilmesi için örgüte yeni katılmış olan işgörenin kimliğinin ve niteliklerinin doğrulanması önemli görölmektedir.⁹⁰

⁸⁵ David G. Allen, "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?", *Journal of Management*, C.32, S.2 (2006): 240.

⁸⁶ Jamie A. Gruman, Alan M. Saks, David I. Zweig, "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study", *Journal of Vocational Behavior*, C.69, S.1 (2006): 92.

⁸⁷ Cathrine Filstad, "Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics", *Journal of Workplace Learning*, C.23, S.6 (2011): 378.

⁸⁸ John V. Maanen, Edgar H. Schein. "Toward A Theory Of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior*, C.1 (1977): 251.

⁸⁹ David G. Allen, "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?", *Journal of Management*, C.32, S2 (2006): 240.

⁹⁰ Blake E. Ashforth, David M. Sluss, Alan M. Saks, "Socialization Tactics, Proactive Behavior and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models", *Journal of Vocational Behavior*, C.70, S.3 (2007): 450.

Bu taktik konusundaki araştırmalar, yeni işgörenlerin sosyalleşmesinin erkenden olumlu sonuçlar ortaya koyduğunu açıklamakla birlikte, bu etkiler işgörenlerin zamanla çalışma koşullarını daha fazla tecrübe etmesiyle dağılmaktadır. Tek bir taktiğe bağlı olarak gerçekleştirilen sosyalleşme uygulamaları ise sosyalleşme sürecinin başarısız olması riski ile karşı karşıya kalmaktadır.⁹¹

2.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Taormina⁹², literatürde örgütsel sosyalleşmenin teorik boyutları, kendisinin ‘‘alan’’ olarak ifade ettiği birkaç geniş kategori üzerinde sınıflandırılmıştır. Bu boyutlar örgütsel sosyalleşme modelinin parçalarıdır ve bu konu üzerine yapılan çalışmalarda yer alan farklı değişkenlerin sentezlenmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda örgütsel sosyalleşmenin boyutları; eğitim, anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler şeklinde olduğu ifade edilmiştir. Bu dört boyutun hepsinin sürekli olarak gerçekleştiği öne sürölmekle birlikte, bu boyutların işgörenlerde farklı düzeylerde gerçekleşebileceği ve zamanla bu düzeylerin değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir.

2.6.1. Eğitim

Taormina⁹³ eğitimi, kişinin belirli bir işi gerçekleştirmesi için gereken herhangi bir işlevsel beceri veya beceri türünü edindiği fiil, süreç ya da metot şeklinde tanımlamıştır. Tanıma göre, bir işi gerçekleştirme becerileri ve yetenekleri eğitim alanının ana bileşenleridir. Eğitim, resmi veya gayri resmi şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Burada eğitim, bir örgüt tarafından işgörenlerin iş becerilerini geliştirmek için düzenlenmiş herhangi bir yapılandırılmış eğitim programı olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin farklı aşamalarında eğitimin yerleştirilmiş olması, eğitimin bir seferde değil de çeşitli zamanlarda gerçekleşmesi ve işgörenlere kariyerleri boyunca eğitim verilmesini gerektiren iş ortamı gibi nedenlerden dolayı eğitim sürekli

⁹¹ Russell F. Korte, ‘‘The Socialization of Newcomers Into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes’’, *International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development*, 28-Mar 4, 2007 (Indianapolis, 2007), 6.

⁹² Robert Taormina, ‘‘Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model’’, *International Journal of Selection and Assessment*, C.5, S.1 (1997): 27-30.

⁹³ Robert Taormina, ‘‘Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model’’, *International Journal of Selection and Assessment*, C.5, S.1 (1997): 30-34.

bir süreç olarak ele alınmaktadır. İşgörenlere verilen eğitim onların beceri seviyesine göre farklılık gösterebilecektir. Örgütsel ve toplumsal değişimler, işgörenlere bu durumlara ayak uydurabilmeleri için daha fazla eğitim verilmesi ihtiyacını da doğurmaktadır.⁹⁴

Sagberg⁹⁵, eğitimin modele dahil edilmesinin mantığını, gerekli becerilere hâkim olmanın sosyalleşmenin önemli bir parçası olması şeklinde açıklamıştır. İşgörenlerin, işini yapabilmesi için gerekli olan becerileri olmaksızın örgüte katkısı zor olmaktadır. Bu işgörenlerin, örgütte kalma olasılığı ise daha düşük seviyelerde gerçekleşmektedir.

2.6.2. Örgütü Anlama

Taormina' ya göre örgütü anlama, örgüte dahil olan işgörenlerin örgütteki işleyişin ne şekilde olduğunu ve işin nasıl yapılması gerektiğini ne kadar anladığını ölçmektir. Sadece bununla kalmayarak, örgüt içerisinde üstlenmiş olduğu rolü ve örgütsel amaçlar hakkındaki anlamayı da kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel sosyalleşme boyutlarının hepsiyle etkileşim içerisinde bulunmaktadır.⁹⁶

Sagberg'e⁹⁷ göre örgütü anlama, işgörenin işi ve iş rolü ile örgüt, örgüt kültürü ve diğer işgörenler hakkındaki bilgileri kavrayabilme ve uygulayabilme ölçüsüdür. Örgütü anlama, bütün işgören davranışlarının altında yatan kapsayıcı bir işletim sistemi alanı olarak hizmet eder. Rol netliği ve tanımı, kimlik, gerçeklik şoku, kurallara ve değerlere uyum, bilgi edinme, görev, grup ve örgüt öğrenimi gibi faktörleri kapsamaktadır. İşgörenlerin, işlerini yapmaları için anlayış gereklidir ve sonuç olarak organizasyonun işlemesi için bir ön şarttır.

2.6.3. İş Arkadaşı Desteği

İş arkadaşı desteği, kaygıyı, korkuyu veya şüpheyi hafifletmek amacıyla örgütteki diğer işgörenler tarafından mali tazminat alınmadan sağlanan duygusal, ahlaki veya araçsal destek olarak tanımlanır. İş arkadaşı desteğinin kritik yönleri olarak kabul

⁹⁴ Robert Taormina, "Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model", *International Journal of Selection and Assessment*, C.5, S.1 (1997): 30-34.

⁹⁵ Ingvild Sagberg, "Newcomer Psychologists and Organizational Socialization: Can a Content Model Capture the Experience?", *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, C.1, S.8 (2016): 2.

⁹⁶ Yusuf Aliyev, "Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), 38.

⁹⁷ Ingvild Sagberg, "Newcomer Psychologists and Organizational Socialization: Can a Content Model Capture the Experience?", *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, C.1, S.8 (2016): 1-2.

edilen duygusal ve ahlaki destek, davranışsal teselli içermesine rağmen, esas olarak sözel cesaretlendirmeye atıfta bulunmaktadır. Araçsal sosyal destek ise, maddi yardımın sağlanması anlamına gelir. Ayrıca, birçok sosyal destek aracı olmasına rağmen, iş arkadaşları ana ajanlar olarak kabul edilir, çünkü bir organizasyondaki çalışanlar arasındaki çoğu sosyal etkileşimin aynı kademede çalışan insanlar arasında gerçekleşmesi muhtemeldir.⁹⁸

İş arkadaşlığı desteğine hak kazanmak için tüm destek faaliyetlerinin finansal maliyetten arındırılması gerekir; aksi takdirde desteğin profesyonel bir sosyal hizmet olarak kabul edilmesi gerekir. İş arkadaşlığı desteği, örgütün diğer üyeleri tarafından sağlanması gereken bir şeydir. Ayrıca, iş arkadaşlarından gelen sosyal desteğin olmamasının olumsuz durumları söz konusu olabilmektedir. Yani, bir işgören kabul edilmediğinde veya daha da kötüsü, iş arkadaşları tarafından sosyal olarak tecrit edildiğinde veya dışlandığında sosyalleşme başarısız olur. Bu durum iş arkadaşlarının sosyal desteğinin, örgüte yeni dahil olanların yaşadıkları strese yönelik önleyici bir görev gördüğünü göstermektedir. Sonuç olarak, işgörenin iş arkadaşlarının destekleyici olduğunu algılaması, onların iş arkadaşları ve işleri hakkında daha olumlu duygulara yönlendirmektedir.⁹⁹

Sagberg¹⁰⁰, sosyalleşmenin esas olarak örgütteki diğer işgörenlerle etkileşim sağlanması yoluyla gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. İş arkadaşı desteğinin, diğer işgörenlerle ilişkileri geliştirmek, sosyal olarak kabul edilmek ve etkileşimler yoluyla alınan destek düzeyi ile ilgili olduğunu açıklamıştır.

2.6.4. Gelecek Beklentileri

Gelecek beklentileri, bir işgörenin örgüt içinde ödüllendirici bir kariyere sahip olma beklentisi olarak tanımlanır. Uzun vadeli bir bakış açısını temsil eder. Gelecek beklentileri, öncelikle işgören için işin çekici ve alımlı olmasını sağlamaya yönelik ödüllerle ilgili görüşlerinden oluşur. Tabii ki, bu ödüllerin tümü istihdam eden örgüt tarafından sunulan tekliflerdir. Bu ödüller, işgörenin örgütte kalma arzusunun

⁹⁸ Robert Taormina, “Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model”, *International Journal of Selection and Assessment*, C.5, S.1 (1997): 37-40.

⁹⁹ Robert Taormina, “Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model”, *International Journal of Selection and Assessment*, C.5, S.1 (1997): 37-40.

¹⁰⁰ Ingvild Sagberg, “Newcomer Psychologists and Organizational Socialization: Can a Content Model Capture the Experience?”, *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, C.1, S.8 (2016): 2.

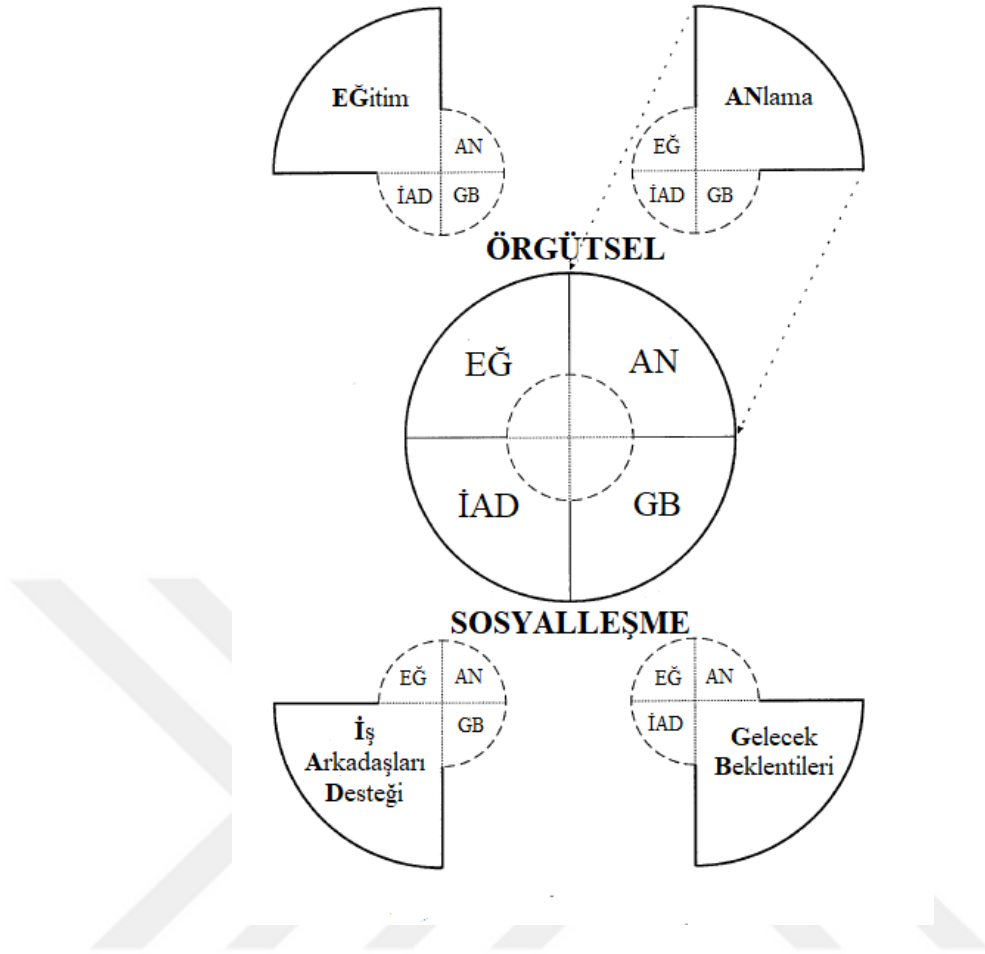
artmasını kolaylaştırmaktadır. Bu ödüller işten çıkarılmama, planlı ve potansiyel maaş artışları, gelecekteki iş atamaları, promosyonlar, bonuslar vb. şeklinde olabilmektedir. Ödüller, işgörenlerin gelecek beklentilerini önceden tahmin etmeleri için bir teşvik olarak düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme açısından işgörenin karar verme durumlarında, beklentilerin umut verici olması veya beklentilerin gereksinim ve isteklerini doyuramaması gibi algıları kritik bir durum teşkil etmektedir. Bu algılar işgörenin örgütte çalışmaya devam edip etmemesiyle ilgili kararlarına şekil vermektedir.¹⁰¹

Gelecek beklentileri, işgörenin örgütteki geleceği hakkındaki algıları, örgütte ödüllendirici bir kariyer bekleyip beklemediği ve örgüt tarafından sunulan farklı faydaları, ödülleri ve takdirleri nasıl algıladığı ile ilgilidir. İşgören örgüte, başarılı bir şekilde uyum sağlamak için bu beklentileri kabul etmelidir. Gelecekteki beklentiler hakkındaki algılar, insanların neden bir örgütten ayrılmayı seçtiklerini açıklamaya da yardımcı olabilecektir.¹⁰²

Taormina tarafından oluşturulan, sosyalleşme boyutlarının yer aldığı görsele Şekil 2.1.'de yer verilmiştir.

¹⁰¹ Robert Taormina, "Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model", *International Journal of Selection and Assessment*, C.5, S.1 (1997): 40-44.

¹⁰² Ingvild Sagberg, "Newcomer Psychologists and Organizational Socialization: Can a Content Model Capture the Experience?", *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, C.1, S.8 (2016): 2.



Şekil 2.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Dört Alanı.

Taormina, Robert, "Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model", *International Journal of Selection and Assessment*, C.5, S.1 (1997): 30.

3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı 1956 senesinde Whyte'nin yapmış olduğu çalışmayla birlikte günümüze kadar üzerinde çalışılmaya değer görülen ve araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olarak öne çıkmaktadır. Örgütlerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri için işgörenlerin göstermiş oldukları çabaları ve mevcut yetenekleri yeterli olmamaktadır. İşgörenlerin, iş için lazım olan bilgi ve becerilere sahip olmaları kadar örgüte, işe ve çalışma ortamına karşı olumlu tutumlara da sahip olması örgütlerin büyümesi için önemli olmaktadır. İşgörenler, örgüte karşı ne kadar olumlu bir tutumda olursa örgüt o derece güçlenerek büyümektedir. Bu kapsamda, örgütsel bağlılık örgütler adına önemli bir kavram olarak görülmektedir.¹⁰³

Örgütlerde çalışacak işgörenlerin iyi seçilmesi, yetiştirilmesi ve donanımlı olmalarının sağlanması, onların işi daha iyi yapması için yeterli olmayabilmektedir. Bu konuda önemli olan husus, işin nicelik ve nitelik itibarıyla yeterli bir şekilde yapılması ve işgörenin motivasyonunun sağlanmasıdır. Bu durumun gerçekleşmesi için, işgörenin işi için gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip olmasının yanında pozitif tutumları da barındırması gereklidir.¹⁰⁴ İşgörenler, kendilerine değer veren, olumlu iş deneyimi sağlayan organizasyonlarda kalmayı isterler.¹⁰⁵ İşgörenler, şahsi amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütün amaçları için çalışmakta ve örgüte bağlılık göstermektedir. Bundan dolayı, işgörenlerin verimliliği için örgüt amaçlarının benimsenmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması günümüzde önem teşkil etmektedir.¹⁰⁶ Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar son yıllarda artmıştır. Sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış vb. çeşitli disiplinler üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar kendi perspektiflerine göre kavrama yaklaşmaktadır. Bunun sonucunda kavram hakkında müşterek bir tanımın ortaya koyulmasında güçlüklerin olduğu

¹⁰³ Edip Özücü, Ruşen Sezen Kışlalıoğlu, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C.10, S.22 (2014): 46.

¹⁰⁴ Akyay Uygur, “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1 (2007): 73.

¹⁰⁵ John P. Meyer, Natalie J. Aiken, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 75.

¹⁰⁶ Selen Doğan, Özge Demiral, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.32 (2009): 59.

görülecek olup yapılan çalışmalar neticesinde literatürde çeşitli tanımlara yer verildiği görülmektedir.¹⁰⁷

3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Çerçevesi

Örgütsel bağlılığın tanımlarına geçmeden önce bağlılığın ne anlama geldiğini ifade etmek değerli olacaktır. Bağlılık, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'ne¹⁰⁸ göre, “bağlı olma durumu, birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık uyma ve gösterme ve sadakat” olarak tanımlanmıştır. Bağlılık, işgörenler tarafından algılanan etkili duygulardan bir tanesidir. Fikirlere, kişilere, örgüte vb. şeylere yönelik gösterilen sadakat ve gerçekleştirilmesi gereken yükümlülükleri ifade etmektedir.¹⁰⁹

Bağlılığın örgütsel boyutu ise, değişen piyasa koşulları ve ekonomi yapısında, sınırlı bir alanda kariyer yapan ve kariyerlerini değiştirmeyen işgörenlerin durumuna atıf yapmaktadır.¹¹⁰ Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte katılmasını, mevcut olduğu örgütün amaç ve değerlerine yüksek seviyede bağlı olmasını ve umumi olarak örgüt etkinliğinin artmasını temin eden bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın, işgören devri ve iş tatmini hususunda belirleyici rolü bulunmaktadır. İşgörenlerin muayyen görevlere değil mevcut olduğu örgüte bağlı olmasını gerektiğini anlatmaktadır. Bireyin mevcut olarak bulunduğu örgüte karşı hissettiği duygusal yakınlık ve kendisini örgütle özdeşleştirme, örgütsel bağlılık konusunun esasını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütsel değer ve hedefleri benimsemesi, örgütün bir üyesi olarak kalma arzusunu kapsamaktadır. Bu bağlamda, örgütle özdeşleşmiş olan bir işgören, örgüt yararlarını şahsi yararlarının önünde tutması ile daha çok çalışma ortaya koyması söz konusu olabilmektedir.¹¹¹

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne yönelik hissettiği bağın dışı vurumudur. Örgütsel bağlılık, işgören ile örgüt arasında oluşan uyumun bir göstergesi olarak bütün

¹⁰⁷ Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1 (2006): 297.

¹⁰⁸ Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü, <https://sozluk.gov.tr/> [Erişim Tarihi;01.12.2020].

¹⁰⁹ Öznur Bozkurt, İrfan Yurt, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.11, S.22 (2013): 122.

¹¹⁰ Howard S. Becker, “Notes on The Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, C.66, S.1 (1960): 32.

¹¹¹ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.18 (2007): 484.

örgütler için büyük önem ifade etmektedir.¹¹² Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte katılması ve örgütsel kimlik kazanması ile ilişkili olmakla birlikte, örgütle işgören arasında sosyal ve psikolojik bağların oluşturulması olarak ifade edilmektedir.¹¹³

Becker, örgütsel bağlılık hakkında yapılan çalışmalardan ilkinin yapmış olup örgütsel bağlılık kavramını, “*işgörenin örgütle karşılıklı olarak bahse girmiş olduğu bir süreç*” şeklinde değerlendirmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın, bilinçli bir şekilde taraf tutma davranışı olduğunu söylemektedir.¹¹⁴

Literatürde örgütsel bağlılık üzerinde çalışan araştırmacılar, çeşitli tanımlarla bu kavramı ifade etmişlerdir. Bu tanımlardan bazıları Tablo 3.1’de verilmiştir:



¹¹² Kaya Yıldız, “Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, *Journal Of Turkish Studies*, C.8, S.6 (2013): 855.

¹¹³ Yavuz Demirel, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.2 (2008): 183.

¹¹⁴ İlker H. Çarıkçı, Özlem Çelikkol, “İş–Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.9 (2009): 158.

Tablo 3.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları.

Tanım	Yazar
Kişinin kalma niyetiyle örgütü için çok çalışmaya istekli olması ve örgüt hedefleriyle özdeşleşmesidir.	Haski-Levantal ve Bargal, 2008: 69
Bağlılık, bir kişiyi belirli bir hedefle ilgili olan bir eylem tarzına bağlayan bir güçtür.	Meyer ve Herscovitch, 2001: 301
Bireyin örgüte olan bağının gücüdür.	Grusky, 1966
Kişilerin, örgütün amaç ve değerlerine karşı yüksek seviyede inanması ve kabullenmesi, örgüt amaçları için yoğun çaba gösterme arzusu ve örgütte bulunmak için hissettikleri istektir.	Porter ve diğerleri, 1974
Örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumdur.	Allen ve Meyer, 1990
Birey ve örgüt arasındaki ilişki kapsamında, örgütten alınan ödül veya ödemeler karşılığında oluşan bir durum olarak ifade edilmiştir.	Mottaz, 1987
Örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak bir biçimde hareket etmeye yönelik benimsenmiş normatif baskıların toplamıdır.	Weiner, 1982: 418
Bireyin, örgüte devam etmeme ile ilişkili maliyetleri kabul etmesine dayanan tutarlı faaliyet çizgilerine girme eğilimidir.	Becker, 1960: 33
Bireyin, belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve dahil olmasının göreceli gücüdür.	Mowday ve diğerleri, 1979: 226
İşgörenin örgüte uyum sağlaması, işgörenin örgütle özdeşleşmesi ve örgüt değerleri ile işgören değerlerinin uyum göstermesi nedeniyle işgörenin bu değerleri içselleştirmesidir.	O'Reilly, 1989

Literatürde, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaların farklı içerikleri barındırdığı görülmektedir. Bu farklılığın ana sebebi, işgören ile örgüt arasında oluşan ilişkinin yapısı hakkında ortaya çıkan görüş farklılıklarıdır.¹¹⁵ Fakat örgütsel bağlılık, çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmasına rağmen hepsinin üzerinde ittifak ettiği husus, işgörenin örgütte kalmasını sağlayabilmek için gerekli olan çabalardır.¹¹⁶

Bunlara ek olarak ise örgütsel bağlılıkta üç temel göstergeye yer verilmektedir. Bu göstergeler; örgütsel amaçları ve değerleri kabul etme ve yoğun bir şekilde bağlanma,

¹¹⁵ Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1 (2006): 298.

¹¹⁶ Öznur Bozkurt, İrfan Yurt, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.11, S.22 (2013): 123.

örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba gösterilmesi, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi adına güçlü bir isteği taşımak şeklindedir.¹¹⁷

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılıkta, işgörenler kendilerini örgütle bütünleştirmeleriyle beraber bazen örgüt menfaatlerini şahsi menfaatlerinin de üstünde görebilmektedir. Örgüte bağlılık gösteren işgörenlerin, işe aktif bir şekilde katılacakları, işlerini hayatın merkezinde görecekleri ve özsaygılarının temeli gibi algılayacakları, kendilerini iş performansı üzerinden açıklayacakları şeklinde benzer tutumlar edineceği öne sürülmektedir. Bununla birlikte örgüte bağlılık duyan işgören, zor süreçlerde örgütüne destek olan, işine düzenli bir şekilde devam eden, tam zamanlı çalışan, örgütün varlığını sürdürmesi için gayret gösteren ve örgütsel hedefleri paylaşan bir konumdadır. Örgütler için, yüksek bağlılık gösteren işgörenler istihdam etmek hayli kazançlı olmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüte olumlu değer katan bir faktör olarak görülmekte ve örgüt başarısı üzerinde etkisi bulunmaktadır.¹¹⁸

İşgörenlerin bulundukları örgüte olan bağlılıklarında ortaya çıkan artış oranınca, personel devir hızında azalış, motivasyonda yükseliş, örgütüne olan sadakatte artış ve geniş anlamda çarpan etkisi yaparak toplum menfaatlerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Yüksek performans ve düşük personel devri, örgütsel bağlılığın katkısı olarak düşünülmektedir. Örgütün talep ettiği, örgütte kalma niyeti, devamlılık, iş performansı ve benzer çeşitli davranışları da bir arada getirdiği ortaya koyulmaktadır.¹¹⁹ Yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin görevlerini yerine getirmede daha fazla gayret gösterdikleri de ortaya koyulmaktadır. Bununla beraber bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin, örgüt üyeliklerini daha uzun süre devam ettirdikleri ve örgütle uyumlu bir süreç yürüttükleri söylenebilmektedir.

¹¹⁷ Mahmut Özdevecioğlu, Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.28 (2007): 4.

¹¹⁸ Selen Doğan, Özge Demiral, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.32 (2009): 59.

¹¹⁹ Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.1 (2016): 14.

Bu çalışmalarda, örgütsel bağlılığın işe yönelik sadakat, stres ve örgütten ayrılma faktörleriyle önemli ilişkilerinin mevcut olduğu görülmektedir.¹²⁰

İşgörenin örgütüne psikolojik olarak bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılığı önemli yapan bir diğer husus ise, örgütsel bağlılığın örgütsel sosyalleşmenin önemli sonuçları arasında yer almasıdır.¹²¹ İşgörenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile bir kişinin içerisinde bulunduğu topluluğunun veya toplumun kültürüyle bağ kurması gibi üyesi olduğu örgütüyle benzer bir bağ kurması beklenebilir.¹²²

3.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar ve Yaklaşımlar

Bağlılık hakkında yapılan tanımlar farklılık göstermektedir. Bu durum bağlılığın farklı biçimler alabileceği iddiasını güçlendirmiş ve bu farklılıkları açıklamaya yönelik modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen modellerin her ne kadar birbirleriyle örtüşen yanları olsa da modeller arasındaki farklılar önem arz edecek derecedir.¹²³

Örgütsel bağlılığa ilişkin ortaya koyulan tanımlar ve modeller, tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde iki ana yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmektedir. Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgüt hakkında düşünmeye başladığı, kendi değerleri ve hedeflerinin örgüt ile uyumuna ilişkin değerlendirmeler yaptığı sürece odaklanmaktadır. Bağlılık, yapılan değerlendirmeler neticesinde oluşan, işgöreni örgütüne bağlayan duygusal tepki olarak ifade edilmektedir. Tutumsal bağlılık türünde yapılan çalışmalar, bağlılığa ilişkin öncül koşulların tanımlanması ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının ortaya koyulmasına yöneliktir.¹²⁴

Davranışsal yaklaşım ise, işgörenlerin örgütte ortaya çıkan problemlerle nasıl başa çıktığı ile ilgilidir. Davranışsal yaklaşım öncelikle bir davranışın sergilendiği, tekrarlanma eğiliminde olduğu koşulları belirlemeye ve bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Gerçekleşen davranışın haklı

¹²⁰ Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1 (2006): 299.

¹²¹ Debbie Haski-Leventhal, David Bargal, “The Volunteer Stages and Transitions Model: Organizational Socialization of Volunteers”, *Human Relations*, C.61, S.1 (2008): 69.

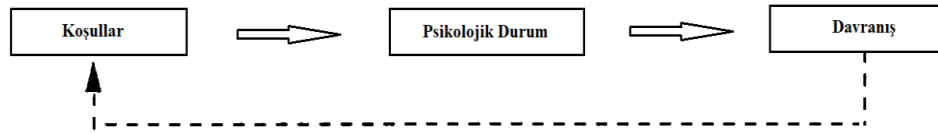
¹²² Robert J. Taormina, “Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization”, *The International Journal of Human Resource Management*, C.15, S.1 (2004): 82.

¹²³ John Meyer, Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe, “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”, *The Journal of Applied Psychology*, C.89, S.6 (2004): 993.

¹²⁴ John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 62.

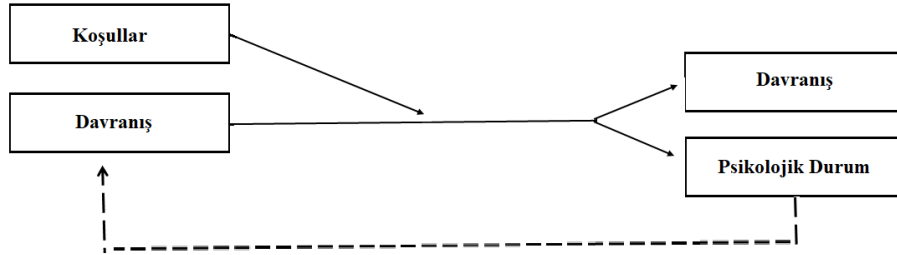
olabilmesini sağlayan tutumlar meydana gelebilmektedir. Davranıştan kaynaklanan tutumların, bu davranışın gelecekte tekrar ortaya çıkma olasılığını etkilemesi beklenebilir.¹²⁵

Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılığın davranış tarafını; Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar ise örgütsel bağlılığın tutumsal tarafını ele alarak tanımlamışlardır.¹²⁶ Bu iki temel yaklaşımla birlikte örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Etzioni ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak bir sınıflandırmaya giderken, Katz ve Kahn araçsal devre ve anlatımsal devre, Wiener araçsal bağlılık ve normatif bağlılık, son olarak O'Reilly ve Chatman da örgütsel bağlılık ile ilgili olarak uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı şeklinde bir ayrıma gitmiştir.¹²⁷



Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.

Meyer, John P., Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 63.



Şekil 3.2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.

Meyer, John P., Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 63.

¹²⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 62.

¹²⁶ Kaya Yıldız, "Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki", *Journal of Turkish Studies*, C.8, S.6 (2013): 855.

¹²⁷ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, C.16, S.59 (2005): 133.

3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığın tutumsal tarafını ele alarak ortaya koyulan çeşitli yaklaşımlara aşağıda yer verilmiştir. Sırasıyla Etzioni Yaklaşımı, Kanter'in Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı, Mowday'in Yaklaşımı, Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması ve son olarak Allen ve Meyer'in Yaklaşımı bu kısımda ele alınacak olup mezkur yaklaşımların özelliklerine değinilecektir.

3.3.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılık kavramını üç şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılık şeklindedir. Örgütün işgörenler üzerinde tesis ettiği güç ve yetkilerinin, işgörenin örgüte yakınlaşmasının sonucunda oluştuğunu ileri sürmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgütü cezalandırıcı veya zarar verici olarak gördüğünde ortaya çıkmaktadır. Ahlaki bağlılık ise örgüt hedefleri, değerleri ve normlarının içselleştirilmesini sağlamak adına örgüte karşı olumlu ve yoğun bir şekilde yönelme olarak ifade edilmektedir. Son olarak hesapçı bağlılık, işgören ile örgüt arasında ortaya çıkan alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. İşgören almış olduğu ücrete karşılık olarak günlük çıkarılması gerekli olan iş normlarına uygun ölçüde bağlılığını ortaya koymaktadır.¹²⁸

3.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Bu yaklaşım, örgütün işgörenlere dayatmış olduğu davranışsal isteklerin, çeşitli bağlılık türlerini meydana getirmesine sebebiyet verdiğini ileri sürmektedir. Bağlılık türleri devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığında işgören, örgüte harcamış olduğu emeğinin fazlaca olduğunu ve bundan dolayı örgütte kalmasının zorunluluk oluşturduğunu düşünmektedir. Bir başka ifadeyle, işgöreni örgütte tutan faktörün oluşabilecek maddi kayıplar olduğu söylenebilir. Kenetlenme bağlılığı ise, işgörenin örgütteki birtakım semboller, simgeler ve vasıtalar aracılığıyla örgütteki sosyal ilişkilere bağlanması sonucunda veya önceki sosyal ilişkilerinden feragat etmesi sonucunda oluşmaktadır. Son olarak

¹²⁸ Çağdaş E. Akyürek, Şükrü A. Toygar, Tolga Şener, “Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, C.12, S.12 (2013): 58.

kontrol bağıllığı ise, işgörenin örgütün norm ve değerlerini içselleştirmesi sonucunda oluştuğu ifade edilmektedir.¹²⁹

3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre bağıllığın temelleri, bağlanmayı doğuran güdülerdir¹³⁰ Bu yaklaşımda örgütsel bağıllık, işgörenlerin örgütüne yönelik psikolojik bağı şeklinde ifade edilirken uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağıllığı olarak üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Uyuma ilişkin bağıllık, muayyen ödülleri elde etmek için oluşmaktadır. Bununla birlikte elde edilen ödüllerin cazipliği ve cezaların caydırıcılığı mevcuttur. Özdeşleşmeye ilişkin bağıllıkta, diğer işgörenlerle tatmin sağlayan bir ilişkinin içerisinde olmak ve bu ilişkiyi sürdürmek için oluşmaktadır. Bu sayede işgören, bulunduğu örgüte üye olmasından dolayı gururlanma hissine sahip olacaktır. Son olarak, işgörenin değerleri ile örgütün değerleri arasında oluşan uyumu temel alan bağıllık, içselleştirme bağıllığıdır. Mezkur bağıllık türüne ilişkin davranış ve tutumlar, işgörelere ait değerler sistemi ile örgütteki diğer işgörelere ait değerler sisteminin uyumlu olması sonucunda ortaya çıkmaktadır.¹³¹

O'Reilly ve Chatman, özdeşleşme ile içselleştirme bağıllık temellerinin örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğunu ve işgörenlerin iş ile ilgili norm ve değerleri kabul etmesinin kalıcı etkiler meydana getireceğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, uyum bağıllığının örgüt için yararlı olan normlar ve değerlerin kabulünü içermemesi nedeniyle olumsuz sonuçları olduğu ileri sürülmüştür.¹³²

3.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni yaklaşımından yola çıkarak üç bağıllık unsuru tanımlamışlardır. Bu unsurlar ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık şeklindedir. Ahlaki bağıllığa ilişkin görüş, işgörenin örgütsel amaçları benimsemesiyle meydana gelen bir bağıllık unsuru olduğu şeklindedir. İşgören, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinden ve örgütün başarılı olup olmamasından kendisini sorumlu

¹²⁹ Çağdaş E. Akyürek, Şükrü A. Toygar, Tolga Şener, "Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağıllığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, C.12, S.12 (2013): S.58.

¹³⁰ Thomas E. Becker, "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", *The Academy of Management Journal*, C.35, S.1 (1992): 232.

¹³¹ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağıllığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.29 (2007): 43.

¹³² Thomas E. Becker, "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", *The Academy of Management Journal*, C.35, S.1 (1992): 234.

hissetmektedir. Çıkarıcı bağlılık ise, işgören ile örgüt arasında oraya çıkan alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Bu açıdan işgörenler, örgüte yapmış oldukları katkıların karşılığında birtakım maddi ödüller kazanmayı ümit ederler. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık ise, alternatif iş imkanlarının bulunmadığı, işgörenin örgüt koşulları üzerinde kontrolünün olmadığı durumlarda oluşan bir bağlılık unsurudur.¹³³

3.3.1.5. Mowday'in Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığın örgüt içerisinde tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı biçimde oluştuğunu öne sürmektedirler. Bunlardan ilki olan tutumsal bağlılık, örgüt ile işgören arasındaki ilişkilerden meydana gelen ve işgörenin örgüte yönelik olan düşüncelerine odaklanmıştır. Davranışsal bağlılık kavramı da, işgörenlerin örgütlerini sahiplenerek, beceri ve bilgilerini naklederek sorunları çözmede görev üstlenmeleri, maliyetlerin düşürülmesinde ve karlılığın arttırılmasında sağladıkları katkılardan oluşmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgüt ile işgörenin bütünleşmesi ile meydana gelen ortak amaç ve değerleri oluşturmayı hedeflemektedir. Tutumsal bağlılığın iki ana amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını maksimum seviyede olmasını sağlayarak verimliliği de maksimum yapmak ve işgören devir hızını minimuma düşürmektir. İkinci amaç ise, işgörenlerin özellikleri ile çalışma koşullarının belirlenmesi ve bunun neticesinde örgütsel bağlılığın geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Davranışsal yaklaşımın amacı ise, işgörenin çeşitli durum ve olaylar karşısında sergilemiş olduğu düşünce ve fikirlerin benzer vaziyetlerde de tekrarının mümkün olup olmadığını ortaya koyabilmektir. Örgütsel bağlılık, ödül ve yararların işgören ile örgüt arasındaki değiş tokuşuna dayanmaktadır. Örgütte ki çıkarlar ile yararların ağırlığı ne kadar çok olursa işgörenin de örgüte olan bağlılığı o derece yüksek olmaktadır.¹³⁴

3.3.1.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn örgütsel bağlılığı, işgörenlerin rollerini yerine getirmesi için örgüte bağlılık duymasını sağlayacak çeşitli ödüllere dayalı devreler olduğunu ifade etmiştir. İşgörenlerin örgüt içerisindeki davranışları iç ve dış ödüllere ait birleşimin çıktısıdır.

¹³³ Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.3 (2012): 58.

¹³⁴ Yavuz Demirel, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.2 (2008): 183.

İç ödüllerin anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmekle birlikte anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı işgörenlerin örgüte kendilerini adayışlarının niteliğini açıklamaktadır. İçsel anlamda ödüllendiriciliğin bulunduğu durumda anlatımsal devre mevcut olmaktadır. Buna benzerlik gösteren dış ödüllerin güdüleme yaptığı durumlarda ise araçsal devre söz konusu olmaktadır.¹³⁵

3.3.1.7. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen, ilk olarak örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı bileşenleri olmak üzere iki bileşenli bir şekilde tespit ederek modeli oluşturmuşlardır. Daha sonra üçüncü ayırt edilebilir bir bileşen olarak normatif bağlılık bileşenini kabul ederek modeli üç boyutlu olacak şekilde geliştirmişlerdir.¹³⁶ Bu model duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç ayrı yaklaşımı yansıtmaktadır.¹³⁷ Modelde duygusal, devam ve normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın türleri olarak değil onun bileşenleri olarak ele alınmıştır. Üç bileşene ait olan ortak görüş, bağlılığın işgörenin örgütüyle ilişkisinin ayırt edici yönünü ortaya koyan, örgüt üyeliğini sürdürmeye veya sonlandırmaya ilişkin karar vermesine etkisi bulunan psikolojik bir durum olduğu görüşüdür. Duygusal, devam ve normatif bağlılık, bir arzuyu, bir ihtiyacı ve kalma yükümlülüğünü yansıtan üç ayrı psikolojik durumu temsil ediyor olsalar da bunlar birbirinden tamamen bağımsız değişimlerdir. Bu üç bağlılık bileşeninden herhangi birisinin gücünde artış meydana geldikçe örgütten ayrılma olasılığında düşüş olsa da, bu bileşenlerin iş başında gerçekleşen davranışlar üzerindeki etkileri çok farklı olabilecektir.¹³⁸ Genel olarak bakıldığında ise, bağlılık biçimlerinin birbirini tamamlama ve birbiriyle çelişme potansiyeli taşıdığı bilinmekte olup, karşıt etkilerin ne zaman, neden ve nasıl beklenebileceği hala tam olarak anlaşılamamıştır.¹³⁹ Ancak,

¹³⁵ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, C.16, S.59 (2005): 131.

¹³⁶ John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, C.61, S.2 (2002): 21.

¹³⁷ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 4.

¹³⁸ John P. Meyer, Natalie J. Ailen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 64-81.

¹³⁹ John Meyer, Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe, “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”, *The Journal of Applied Psychology*, C.89, S.6 (2004): 994.

bağlılığın çeşitli boyutları içeren yapısının bulunduğu ve öncüllerinin, bağıntılarının ve çıktılarının bağlılık biçimleri arasında farklılaştığı artık iyi bilinmektedir.¹⁴⁰

Meyer ve Allen, bağlılık bileşenlerinin birlikte düşünülmesi sayesinde, işgörenlerin örgütleriyle ilişkisinin daha iyi anlaşılabilceğini öne sürmüşlerdir. Üç bileşenli olarak geliştirdikleri örgütsel bağlılık modeline göre, işgörenler her üç bağlılık biçimini farklı derecelerde deneyimleyebileceklerdir. Her bağlılık biçiminin çeşitli deneyimlerin sonucu olarak geliştiğini ve iş başında davranış için farklı sonuçlara sahip olduğunu da varsaymışlardır.¹⁴¹

Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bağlılığın işgörenin örgütüne yönelik duygusal bir bağlılığı olarak kabul edilen, işgörenin örgüte katıldığı, örgüte üye olmaktan hoşlandığı ve örgütle özdeşleşmesini sağlayan bir yaklaşımdır.¹⁴² Duygusal bağlılıktan doğan güdü, karşılıklı yarar sağlayan bir birliktelikte eşitliği sürdürmek için örgütün refahına katkıda bulunma arzusu olarak tanımlanabilir.¹⁴³

Duygusal bağlılık örgüt ile ilgili birtakım davranışlara etkisi bulunan genel bir psikolojik yönelimi temsil etmektedir. İşgörenlerin örgüt çıkarlarına katkı sunmalarını sağlayacak şekilde hareket etme olasılıklarının tahmini, beklenenden çok duygusal bağlılığın ölçülmesi ile sağlanabilecektir.¹⁴⁴

Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan işgörenler, kendileri istedikleri için örgütte kalırlar.¹⁴⁵ Bu işgörenler, örgütün hedeflerini ve değerlerini paylaşabilir, özerk olarak

¹⁴⁰ John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, C.61, S.2 (2002): 21.

¹⁴¹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, C.78, S.4 (1993): 539.

¹⁴² Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 2.

¹⁴³ John P. Meyer, Natalie J. Ailen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 78.

¹⁴⁴ John P. Meyer, Natalie J. Ailen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 75.

¹⁴⁵ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 1-18.

düzenlenmiş ve kendisi tarafından ulaşılması gerekli olan idealler olarak belirlediği atanmış hedefleri deneyimleyebilmektedir.¹⁴⁶

Her bağlılık bileşeninin bağımsız olarak geliştiği ve iş davranışı üzerinde farklı etkiler yarattığı kabul edilmektedir. İşgörenlerin, örgütteki zorluk ve rahatlık duygularını arttıran iş deneyimleri temelinde duygusal bağlılığın gelişmesi beklenmektedir.¹⁴⁷ Duygusal bağlılık işgörende, büyük ölçüde rahatlık ve kişisel yeterlilik duyguları yaratan iş deneyimleri sonucu gelişen örgütteki üyeliğini sürdürme arzusunu yansıtır.¹⁴⁸

Duygusal bağlılığı sağlayan çeşitli örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, işgörenlerin örgüt ile olan ilişkilerinde rahat hissetme ve iş rolünde yetkin hissetme ihtiyacını karşılayanlar olarak gruplandırılabilir. Bağlılığı sağlayan örgütsel faktörler, her iki ihtiyacın karşılanmasına katkıda bulunabilmesinin yanında, örgütsel güvenlik, eşitlik, akran uyumu, rol netliği, hedef netliği ve yönetim anlayışı faktörlerinin rahatlık ihtiyacıyla; iş zorluğu, hedef zorluğu, kişisel önem, geribildirim ve katılım faktörlerinin ise yetkinlik ihtiyacının karşılanmasıyla daha çok ilişkilidir.¹⁴⁹

Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilişkili maliyetlerin muhasebeleştirilmesini yansıtan bir örgütsel bağlılık bileşenidir. Algılanan maliyetleri artıran her şey devam bağlılığının bir unsuru olarak kabul edilebilmektedir. Fakat maliyetleri arttıran unsurlar arasında yan bahisler veya bir diğer ifadeyle yatırımlar ile alternatiflerin mevcudiyeti ön plana çıkmaktadır.¹⁵⁰ Örgütsel bağlılığın devam bileşeni bu unsurlar temelinde inşa edilmiştir.¹⁵¹ Becer, tarafından ortaya koyulmuş olan ve devam bağlılığının bir faktörü olarak ele alınan yan bahis teorisine göre, işgörenler

¹⁴⁶ John Meyer, Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *The Journal of Applied Psychology*, C.89, S.6 (2004): 1001.

¹⁴⁷ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?", *Journal of Business Research*, C.26, S.1 (1993): 50.

¹⁴⁸ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 82.

¹⁴⁹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 8-9.

¹⁵⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 71.

¹⁵¹ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 4.

örgütlerinde çalıştıkları süre içerisinde zaman, örgüte özgü beceriler ve iş çabası gibi kaybedilemeyecek kadar önemli yatırımlar biriktirmektedirler.¹⁵² Diğer örgütlere kolayca aktarılamayacak bir iş becerisinde kendisini geliştiren ve zaman harcayarak enerjisini bu yönde kullanan işgörenler, aslında örgütte çalışmaya devam edeceklerine ve emeklerinin karşılığını alacaklarına ilişkin bahis veya yatırım yapmaktadırlar. İşgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmeleri, yapmış oldukları bahsi kazandıklarıyla ilişkiliyken örgütten ayrıldıkları durumda yapılan yatırımlar kaybedilebilecektir.¹⁵³ Maliyetleri oluşturan bu yan bahisler, yalnızca iş ile ilgili unsurlarla ilgili olmayıp kişisel ve ailesel gibi farklı unsurlarla da ilgili olabilmektedir. Bunun yanı sıra örgütten ayrılma maliyetleri her işgören için farklılık gösterebilmektedir.¹⁵⁴

Devam bağlılığında, işgörenlerin alternatif istihdama yönelik algısı, örgütten ayrılırken oluşan maliyetleri arttırıcı bir faktör olarak görülmektedir. İşgörenler, çevrelerinde alternatif istihdam sayısını ne kadar az olarak algılasa mevcut örgütüne olan bağlılığı o kadar çok olacaktır.¹⁵⁵ Meyer ve Allen yapmış oldukları çalışmada, işgörenlerin istihdam için çeşitli alternatiflere sahip olduklarını algıladıklarında zayıf bir devam bağlılığı geliştirdiğini, alternatif istihdam fırsatları ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.¹⁵⁶

Örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkan maliyetleri artıran unsurlar, işgörenlerde devam bağlılığının oluşmasını desteklemekte ve bu maliyet unsurları örgütten ayrılmayı zorlaştıran bir etken olarak görülmektedir. Devam bağlılığı olan işgörenler için sürekli istihdam çok önemli bir durum olarak görülmektedir. Sürekli istihdam için performans kriterlerinin olduğu örgütlerde, yüksek devam bağlılığı gösteren işgörenler yoğun bir çaba gösterebilecektir. İstihdamın garanti edildiği örgütlerde ise performans kriterlerinin sağlanmasında zorluklar meydana gelebilecektir.¹⁵⁷ İşgörenler kariyer

¹⁵² Noraazian and Khalip, “A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, C.6, S.12 (2016): 20.

¹⁵³ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 4.

¹⁵⁴ John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 71.

¹⁵⁵ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 4.

¹⁵⁶ Noraazian and Khalip, “A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, C.6, S.12 (2016): 20.

¹⁵⁷ John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 77.

hedeflerine ulaşmalarında ve mesleki gelişimlerini gerçekleştirmelerinde, örgütlerinin yardımcı olduğuna ilişkin bir algıya sahip olurlarsa bu durum örgütten ayrılmanın maliyetini arttıracaktır. Bu durum işgörenlerin kariyer hedeflerinin ve mesleki gelişimlerinin kesintiye uğramasından kaçınmasına ve örgütten ayrılmaları sonucunda doğacak riskler ve maliyetlerle karşılaşmak istememelerine neden olup işgörenler daha yüksek devam bağlılığı sergileyeceklerdir.¹⁵⁸

Devam bağlılığı, işgörenin ekonomik çıkarlarıyla ilişkili olan bağlılıktır. İşgörenin örgütte çalıştığı zaman içerisinde yapmış olduğu yatırımlar ve katlanmış olduğu maliyetler dikkate alındığında, örgüt üyeliğini sürdürmeyi gereksinim olarak görmesi sonucunda ortaya çıkar. Bir başka deyişle, işgörenlerin örgütten ayrılmaları sonucunda ortaya çıkacak olan maliyetin çok fazla olacağı düşüncesinden kaynaklanan örgüt üyeliğini sürdürme halidir. Devam bağlılığını etkileyen etkenler arasında, başka iş bulamama, farklı işler için gereken niteliklere sahip olunmaması, sağlık şartları, aile sebepleri, maddi kayıplar gibi temel sebepler sayılabilir.¹⁵⁹

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenin örgütüne sadık kalmasının uygunluğunu vurgulayan sosyalleşme deneyimlerine veya örgütün sağladığı faydalar için geri ödeme yapmasına yönelik ahlaki yükümlülüğüne dayanan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir.¹⁶⁰ Normatif bağlılık, doğru olanı yapma yükümlülüğünü yansıtmaktadır.¹⁶¹ Bu bağlılık bileşeninin başlıca unsuru zorunluluk unsuru olup, işgören sadakate önem vermekte ve bununla ilgili olarak ahlaki olarak zorunluluk hissi taşımaktadır.¹⁶²

İşgörenin kendisine yatırım yapan örgütüne karşı sorumluluk ve yükümlülük hissettiği durumu açıklayan normatif bağlılık, işgörenlerin zaman ve iş çabası gibi örgütüne yapmış oldukları yatırımlara ve katlanacağı maliyetlere ilişkin olmaması nedeniyle

¹⁵⁸ Qingxiong Weng, James C. McElroy, Paula C. Morrow, Rongzhi Liu, "The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, C.77, S.33 (2010): 393.

¹⁵⁹ Yavuz Demirel, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.2 (2008): 184.

¹⁶⁰ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, C.78, S.4 (1993)

¹⁶¹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 78.

¹⁶² Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.14, S.1 (2005): 398.

devam bağıllığından farklılaşmaktadır.¹⁶³ Normatif bağıllığı güçlü olan işgörenler, bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için yapmaktadırlar.¹⁶⁴ Bu bağıllık bileşeni, kültürel ve örgütsel sosyalleşme neticesinde, örgütün işgörene sağlamış olduğu faydaların işgören tarafından örgütüne karşılığının ödenmesi ihtiyacının bir işlevi olarak gelişmektedir.¹⁶⁵

Normatif bağıllık Wiener'e göre, ahlaki olarak zorunluluk hissinin oluşmasından dolayı örgütsel üyeliği sürdürme arzusunu ifade etmektedir.¹⁶⁶ Örgütte kalma zorunluluğu, işgörenlerin örgüte katılmalarının öncesinde veya sonrasında uygulanan normatif baskıların içselleştirilmesi dolayısıyla oluşabilecektir. Ailelerinde işverenine veya örgütüne sadık kalmalarının önemi aktarılan, yaşamış olduğu toplum ve içinde bulunduğu kültür tarafından bireyden çok topluluğun önemi vurgulan veyahut dahil oldukları örgüt tarafından kendilerinden işgören bağıllığı beklenen ve buna önem verildiği bildirilen işgörenlerde, normatif bağıllık daha fazla gelişecektir. Sosyalleşme deneyimlerinin yanı sıra rol modellerin gözlemlenmesi, ödül ve ceza gibi koşulların kullanılmasıyla veya onların istihdamında önemli maliyetlere katlanması neticesinde bağıllık ortaya çıkabilecektir.¹⁶⁷ Bu etkenler ve güçlendirme uygulamaları işgörenlerde karşılıklılık duygusunu pekiştirirse daha yüksek derecede normatif bağıllığın oluşmasını sağlayabilecektir.¹⁶⁸ Ayrıca işgörenler dahil oldukları örgütlerin, kendi kariyer gelişimlerine katkıda bulunduğuna inandıklarında bunun karşılığını verebilme konusunda bir yükümlülük hissine sahip olabileceklerdir. Örgütler, işgörenlerin kariyerlerine ulaşmalarında ve mesleki becerilerini geliştirmelerine destek

¹⁶³ Noraazian and Khalip, "A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, C.6, S.12 (2016): 20-21.

¹⁶⁴ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 4.

¹⁶⁵ John Meyer, Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *The Journal of Applied Psychology*, C.89, S.6 (2004): 994.

¹⁶⁶ Robert P. Tett, John P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, C.46 (1993): 261.

¹⁶⁷ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 72-77.

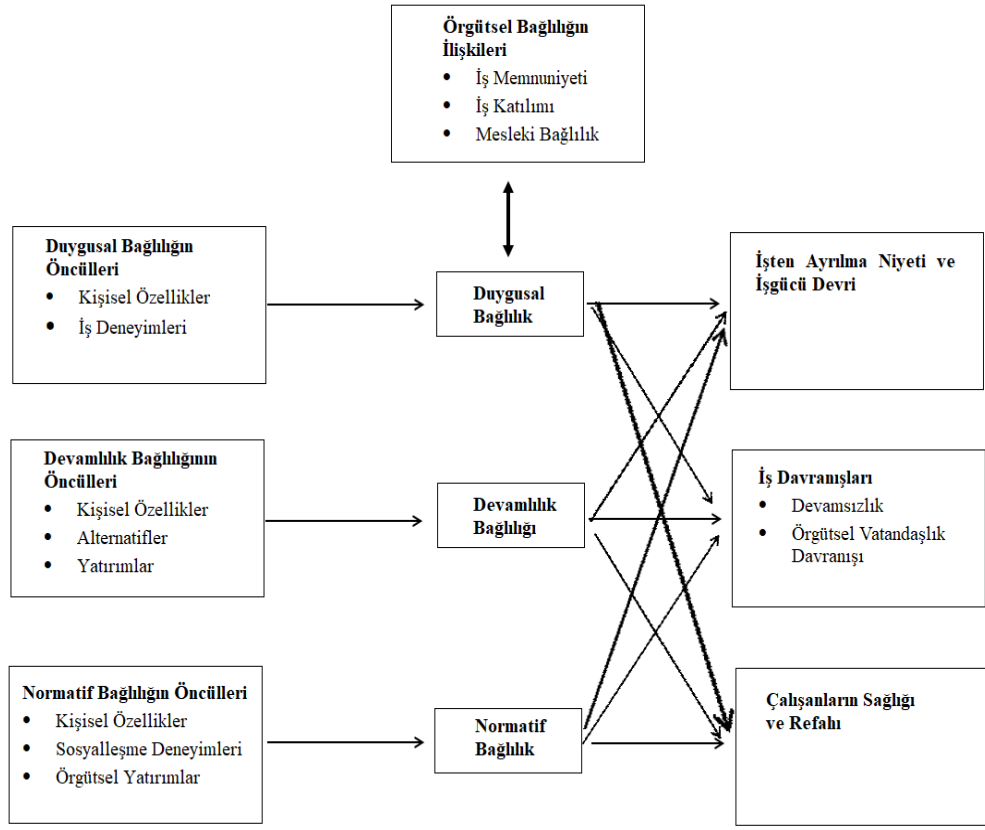
¹⁶⁸ John Meyer, Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *The Journal of Applied Psychology*, C.89, S.6 (2004): 1004.

sağladığında, işgörenleri terfi ve ücret gibi ödüller sunduğunda bu yükümlülük hissi gelişecek ve işgörenlerce bunun karşılığını vermeleri yönünde istek doğabilecektir.¹⁶⁹

Açıklanmış olan her üç bağlılık bileşeninin ortak noktası, işgörenin örgütsel üyeliğini sürdürmeme ihtimalini azaltıcı etkilerinin bulunmasıdır. Bağlılığın her bileşenine göre işgörenler örgüt üyeliklerini sürdürmektedirler. Fakat, duygusal bağlılıkta örgütte kalma saiki isteğe, devam bağlılığında ihtiyaca ve normatif bağlılıkta yükümlülüğe dayanmaktadır. İşgörenlerin bu psikolojik durumları zaman içerisinde farklı seviyelerde yaşamasının söz konusu olmasından dolayı işgörenin örgüte olan bağlılığı, bu durumların toplamından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın türleri değil, farklı öğeleridir. İşgörenlerde bu üç bağlılık unsurunun düzeyleri birbirinden farklı olması da mümkündür.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Qingxiong Weng, James C. McElroy, Paula C. Morrow, Rongzhi Liu, “The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, C.77, S.33 (2010): 393.

¹⁷⁰ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.18 (2007): 486.



Şekil 3.3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.

Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, C.61, S.2 (2002): 22

3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığın davranışsal tarafını ele alarak ortaya koyulan çeşitli yaklaşımlara aşağıda yer verilmiştir. Davranışsal bağlılık yaklaşımı kapsamında sırasıyla Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik’in Yaklaşımı’na yer verilmiş olup bu kısımda mezkur yaklaşımların özelliklerine değinilecektir.

3.3.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Örgütten ziyade işgörenin şahsi davranışları ile ilgili olan davranışsal bağlılık, işgörenin belirli bir davranış sergilemesinden sonra bu davranışı sürdürme eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir. İşgören, davranışlarına yönelik bu türden bir bağlılık geliştirdikten sonra, buna uygun haklı ve meşru tutumlar edinirler. Bu tutumların

sonucunda, davranışın tekrarlanma olasılığı artış gösterir.¹⁷¹ Becker'e göre işgörenler yapmış oldukları davranışlara ilişkin maliyetleri tanınmasıyla bağlılık geliştireceklerdir. İşgörenlerin, önceki davranışın yarattığı maliyeti tanınmasını, çevresel koşullarla şekillendirilen ve davranışa etkisi olan bilinçli bir psikolojik durum olarak açıklamıştır.¹⁷² Becker'e göre bireyler, başka bir ilgili eylemi sonlandırmanın maliyetlerini artıran bir eylemde bulunduklarında yan bahis (yan fayda) oynamaktadırlar.¹⁷³ Bu yaklaşımda, işgörenler örgütte kaldıkları zaman içerisinde yan faydalar elde ederler, başka bir ifade ile örgüte yatırım yapmaktadırlar. Yan faydalara örnek olarak örgütsel ödeme planları ve kıdem tazminatı gibi birtakım şeyler sayılabilmektedir. Bu yaklaşımda, işgörenler değer vermiş oldukları birtakım şeyleri ortaya koyarak bu şekilde örgüte yatırımlarını yaparlar. Ortaya koydukları şeyler kendileri için ne kadar değerli olursa bağlılık düzeyi de o derecede artış gösterecektir. İşgörenin mevcut davranışları ile daha önceden sergilemiş olduğu davranışları arasında tutarlılığın olmadığı durumlarda, yan faydaların kaybedilmesi ve yatırımların yitirilmesi sonucuyla karşılaşmaktadır. Bundan dolayı işgörenler, yan fayda ve yatırımlarını kaybetmemek adına davranışları arasında tutarlı olmak durumundadır.¹⁷⁴

3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın esasında işgörenin davranışlarının tutarlılık göstermesini istemesiyle ilgili olduğunu öne sürmektedir. Bu yaklaşımda, işgörenin tutum ve inançları tutarlı davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan, işgörenin örgüte yönelik algısı, zamanla çeşitli inançlarının ortaya çıkmasına sebep teşkil eder. Bu inançlar neticesinde, örgüte dair olumlu veya olumsuz tutumların ortaya çıkması sonucunda, işgörenler bu tutumlara uygun bir şekilde davranış tarzı belirlemektedir. İşgörenler kararlı davranma gereksinimi içerisinde olup, her bir davranışını önceki

¹⁷¹ Oya İ. Bolat, Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.11, S.19 (2008): 77.

¹⁷² John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 65-66.

¹⁷³ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal Of Occupational Psychology*, C.63, S.1 (1990): 4.

¹⁷⁴ Oya İ. Bolat, Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.11, S.19 (2008): 77

davranışlarıyla ilişkili bir şekilde oluşturur. Yoksa tutarsızlığın getireceği stresin üstesinden gelmek durumunda kalacaktır.¹⁷⁵

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı'nda örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış gruplara karşı hissedilen bağlılıkların toplamından meydana gelir. Bu yaklaşıma göre örgütün içerisinde fazlaca referans grupları mevcuttur. Bu referans grupları, diğer işgörenler, yöneticiler, sendika grupları, müşteriler ve işgörenin mesleği gibi çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurların her birinin işgören nezdinde ifade etmiş olduğu değer farklı olmaktadır. Bunun haricinde bu referans gruplarının örgüt amaçları ile çatışabilmesi, kendi amaç ve hedeflerinin olabilmesi mümkündür. Bundan dolayı işgören, mezkur unsurlara karşı çeşitli düzeylerde bağlılığa sahip olabilmektedir. Bunlara ek olarak, bu unsurlara ve örgüte yönelik geliştirilmiş olan bağlılık düzeyleri işgörenden işgörene farklılık göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁷⁶

3.4. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç ayrı düzeyde gerçekleşmekte olup buna ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık gösteren işgörenlerin, örgütleriyle aralarında olan bağda zayıf olmaktadır. İşgören, örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik gayret, tutum ve davranışlardan mahrumdur. Düşük örgütsel bağlılık düzeyi gösteren işgörenler, örgütler tarafından istenilmemektedir. Zira bu düşük bağlılığa sahip işgörenler ilk fırsatta mevcut örgütlerinden ayrılarak diğer örgütlere geçmeyi istemektedirler. Şahsi görevleriyle ilgili gayretlerde geri olmakla birlikte grup bağlılığının temin edilmesinde de en az gayreti göstermektedirler. Düşük örgütsel bağlılığın olduğu durumlarda söylentiler, itirazlar ve şikâyetler oluşmaktadır. Bu durumda örgüte zarar verdiği, örgütle ilişkisi olan kişilerin güveninin kaybolmasını

¹⁷⁵ Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.3 (2012): 59.

¹⁷⁶ Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.3 (2012): 59.

sağladığı ve yeni durumlara uyum sağlayamama sorunu ile birlikte gelir kayıplarına neden olduğu görülmektedir.¹⁷⁷

3.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin, deneyimlerinin güçlü olduğu ancak örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılıklarının tam olarak gerçekleşmediği bağlılık düzeyi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık düzeyinde bulunan işgörenler, örgütün kendilerini biçimlendirmesine karşı durarak şahsi kimliklerini korumak için gayret sarf etmektedirler. Bu düzeyde bulunan işgörenler, örgütsel değerlerin bazılarını kabul etme eğilimindedir. İşgörenler örgütün beklentilerini yerine getirirken, şahsi değerlerini korumaya da devam etmektedir. İlmli örgütsel bağlılık, her zaman olumlu neticeler meydana getirmeyebilir. İlmli örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler, toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında kararsızlık ve çatışma yaşamaktadır. Bunun neticesinde örgütte verim düşüklüğü ortaya çıkabilecektir.¹⁷⁸

3.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşgören yüksek bağlılık düzeyinde örgütsel amaç ve hedefleri benimsemekte, tüm değerleri içselleştirmekte, kendisini örgüte adamakta ve onunla özdeşleşmektedir. Yüksek bağlılık düzeyinde işgören, örgütsel hedef ve değerlerin gerçekleşebilmesi için gerekli olan bütün gayreti göstermekle beraber aynı zamanda örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir isteği vardır. Yüksek örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ile benzerlik taşımaktadır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları arttıkça örgüte duymuş oldukları güvende de artış olmaktadır.¹⁷⁹

Yüksek örgütsel bağlılık, iş doyumunu açısından da önem arz eden bir faktör olarak görülmektedir. İşgörenlerin yaşam kaliteleri için önemli olan iş tatmini, yüksek düzeydeki bir örgütsel bağlılık faktörü tarafından olumlu olarak desteklenmesi önemli olmaktadır.¹⁸⁰ Bunun yanı sıra işgörenlerin yüksek bağlılık gösterdiği durumlarda,

¹⁷⁷ Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.26, S.1 (2011): 24-25.

¹⁷⁸ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, C.16, S.59 (2005): 136.

¹⁷⁹ Ramazan Arslan, Dilek Efe, Erhan Aydın, “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C.5, S.3 (2013): 172.

¹⁸⁰ Kamil Yağcı, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, S.3 (2007): 127.

örgütün işgörenlere terfi, iş güvenliği, sosyal güvence gibi birtakım destekler sağlaması önemli olmaktadır. Aksi durumda, işgörenlerin motivasyonunda, iş tatmini düzeylerinde ve örgütsel bağlılık düzeylerinde azalma oluşur.¹⁸¹

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık yapısı bakımından değişkenlik göstermektedir. Örgütsel bağlılığı artıracak ve azaltacak, diğer bir ifade ile yön verecek bazı faktörler mevcuttur. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksek seviyede gerçekleşirse örgütün performansı ve verimi o derece artması beklenebilecektir. Başarılı olmak isteyen örgütlerin, örgütsel bağlılığın önemini anlaması ve buna yön verecek faktörleri ortaya koyarak doğru analizlerde bulunması gerekli olmaktadır.¹⁸²

3.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerle ilgili yapılan çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalarda kişisel faktörler olarak cinsiyet, yaş, kıdem (çalışma süresi), eğitim düzeyi ve medeni durum ele alınmıştır. Bu faktörler kısaca aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1.1. Cinsiyet

İşgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar, kadınların iş hayatında aktif bir şekilde yer edinmeye başladıkları tarihlerden itibaren artış göstererek yapılmıştır ve günümüzde de bu çalışmalar yapılmaya devam edilmektedir. Yapılan çalışmalarda cinsiyet ile bağlılık arasındaki ilişki net olarak açıklığa kavuşturulamamıştır.¹⁸³ Bir diğer taraftan yapılan çalışmalarda kadın ve erkek işgörenlerden hangisinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ile ilgili farklı sonuçlarda bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, erkek ve kadın işgörenlerin, örgütsel

¹⁸¹ Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.20, S.1 (2009): 79

¹⁸² Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.26, S.1 (2011): 24.

¹⁸³ Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 37.

bağlılık düzeylerinin farklı derecelerde olduğunu, bunun da işgörenlerin çeşitli sosyalleşme farklarından kaynakladığını ileri sürmektedirler.¹⁸⁴

3.5.1.2. Yaş

Allen ve Meyer, yaşı fazla olan işgörenlerin, örgüte ilişkin duygusal bağlılıklarının diğer işgörelere göre yüksek seviyede olduğunu belirlemişlerdir. Bununla beraber yaşın ilerlemesiyle işgörenin çalışabileceği örgüt seçeneklerinin azalmasıyla iş imkanlarını sınırlı hale gelmesi ve elde etmiş olduğu maddi imkân ve hakları kaybetmeye yönelik korkularının ortaya çıkması devam bağlılığının artmasına neden olmaktadır. Bunların yanında, örgütte işgörenler arasında yaş farklarının olduğu durumlarda, işgörenlerin örgüt üyeliğini devam ettirme yönündeki kararlarında zorlandıkları ifade edilmektedir.¹⁸⁵

3.5.1.3. Kıdem (Çalışma Süresi)

Örgütte geçen çalışma süresi işgörenin haklarını sağlamlaştırmasına ve işini benimsemesine fayda sağlamaktadır. Bu sayede işgörenlerin, örgütle bütünleşmesiyle birlikte bağlılıklarının da artacağı ortaya koyulmaktadır. İşgörenin örgütte geçirmiş olduğu zamanlara ve vermiş olduğu emeklere göre almış olacağı kıdem, örgütten ayrılma durumunda boşa gidebilecektir. Bu durum sonucunda işgören örgütte kalma eğilimini arttıracak ve çalışma süresi ve elde edilen kıdeme dayalı olarak örgütsel bağlılıkta artış gösterecektir. İşinden memnun olan, kendi beklentilerinin örgüt hedefleriyle örtüştüğü bir iş zemininde çalışan işgören örgüt üyeliğini devam ettirecek ve bu durum örgüt ve işgören için avantaj ve fayda sağlayacaktır.¹⁸⁶

3.5.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin beklentilerinin de yüksek olması düşünülmektedir. Bundan dolayı eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki

¹⁸⁴ Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.20, S.1 (2009): 80.

¹⁸⁵ Engin Bozkaya, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), 40.

¹⁸⁶ Yunus Emre Akgün, “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), 42.

görülmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenler için alternatif iş fırsatlarının az olmasından ötürü, mevcut işlerine daha fazla bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu durum pasif bağlılık veya sadakat olarak nitelendirilebilmektedir. Daha az eğitilmiş mavi yakalılarda daha çok pasif bağlılık görülürken, yüksek eğitilmiş beyaz yakalılarda aktif örgütsel bağlılık görülmektedir.¹⁸⁷

3.5.1.5. Medeni Durum

Evli olan işgörenler, bekar olan işgörelere kıyasla örgütüne daha fazla bağlılık oluşturacaktır. Bunun nedeni ise aileye karşı maddi sorumluluğun olması ve bakmakla yükümlü olunan kişilerden kaynaklanmaktadır. Bekar işgörenler ise bakmakla yükümlü oldukları kişilerin daha az olması, verdikleri kararlar sonucu hayatlarında meydana gelecek değişikliklerin sadece kendilerini etkileyecek olması nedeniyle diğer istihdam olanaklarını değerlendirmede daha cesur olmakta ve risk alabilmektedirler. Evli işgörenlerin ailevi sorumlulukları, onların bekar işgörelere göre daha az risk almaya yönlendirmekte ve daha dikkatli olma zorunluluğu hissini taşımalarına neden olmaktadır. Özetle, medeni durumu evli olan işgörenlerin bekar olanlara kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği ifade edebilir.¹⁸⁸

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Yapılan çalışmalarda, örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bu faktörler; yönetim tarzı ve liderlik, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, işin niteliği, örgütsel kültür, takım çalışması, ücret ve iletişim şeklindedir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.5.2.1. Yönetim Tarzı ve Liderlik

İşgörenler ve örgütler şartlar ne şekilde olursa olsun lidere ihtiyaç duyarlar ve yönetsel karar alma durumlarından kaçınmazlar. Alınmış olan kararların yerinde olmasının, işgörenler ve örgütü ilgilendiren tarafları bulunmaktadır. Yetkiyi kim kullanırsa, alınan kararların sorumluluğu da o kişide olacaktır. Yönetim tarzı ise işgörenlerin davranışlarına yön veren ve örgütsel bağlılıklarının seviyesini

¹⁸⁷ Hanifi Varlı, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”, (Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), 27.

¹⁸⁸ Tamer Gündoğan, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması” (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009), 24-25.

etkileyebilen önemli bir unsurdur. İşgörenlere güven duyan, değişime açık ve yenilikten yana olan yönetim şekilleri, işgörenleri güdüleyerek daha verimli çalışmalarına katkı sağlar. İşgörene güveni olmayan, aşırı merkeziyetçi ve sıkı kontrol mekanizmaları olan bir yönetim şeklinde ise örgütsel bağlılığın azalarak ortadan kalkması olasıdır. Bu açıdan örgütsel bağlılığın seviyesini, yönetimin şeffaflığı ve liderliğin örgütteki işgörenlere kolaylık sağladığı durumlar belirleyecektir.¹⁸⁹

3.5.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, araştırmacılar tarafından dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak ayrımına tabi tutulmuştur. Dağıtımsal adalet, işgörenin örgüte kattığı değerlerle ilgili alması lazım olan ideal ödül miktarıyla ilişkilidir. Örnek olarak ücret ve terfi gibi kazanımlarla karşılığını alan işgören, örgüte daha fazla bağlılık hissedecektir. İşlemsel adalet ise, ücret, terfi, çalışma şartları, performans değerlemesi vb. uygulamalarda kullanılmakta olan yol, yöntem ve politikaların adil olması ile ilgilidir. Faaliyetlerden doğan maliyet ve faydaların, işgörenler arasında eşit olarak dağıtılıp dağıtılmadığı karar ve davranışlar üzerinden değerlendirilir. Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesinde işgörenlerin örgütün amaç, strateji ve kurallarını desteklemesi önemli olmaktadır. Bunun sağlanabilmesi içinde, örgütsel adaletin temin edilmesi gerekli olmaktadır. Bu açıdan örgütsel adalet algısı yüksek görülen işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacağı değerlendirilir.¹⁹⁰

3.5.2.3. Örgütsel Ödüller

Örgüt tarafından verilen ödüller ile işteki teşvikler örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili görülmektedir. Ödül ve ceza örgütsel amaçlara yönelik işgörenleri kontrol etmek üzere kullanılan motivasyon araçlarıdır. Ödül, olumlu bir motivasyon aracıdır ve etkisi cezaya oranla daha uzun süre devam etmektedir. Ödülün işgörenin kişiliğine, beklentilerine ve ihtiyacına uygun olması önemli olmaktadır. Örgütün vermiş olduğu ödüllerin işgörenlerde yeterli bir doyum sağlaması durumunda, işgörenin örgütsel üyeliğini devam ettirilmesine, örgütünü benimsemesine ve korumasına zemin oluşturur. İşgörenlerin ihtiyaçlarına uygun olarak verilen ödüller sayesinde örgütsel

¹⁸⁹ Yunus Emre Akgün, “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), 44.

¹⁹⁰ Emine Gözde Albayrak, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 54.

bağlılık artabilecektir. Ödüllerin örgütsel bağlılıkların artmasında pozitif bir etki yapabilmesi, ödüllerin işgörenlerin performansları ile ilişkili olarak verilmesiyle mümkün olacaktır.¹⁹¹

3.5.2.4. İşin Niteliği

Yapılan işin nitelik durumu ile kapsamı örgütsel bağlılığa etki eden unsurlardan bir tanesidir. İşin önemli bir iş olarak algılanmasında veya tersi durumda, örgütsel bağlılığın derecesi değişim göstermektedir. İşgörenin değerleri ile işin niteliği ve kapsamı örtüştüğü sürece örgütsel bağlılığın oluşması çok normaldir. İşgörenin, işe yönelik taşımış olduğu anlam az veya işin toplumsal statüsü düşük ise örgütsel bağlılığın da bu doğrultuda az olacağı beklenebilecektir. Tam tersi durumda, işin toplumsal ve kişisel önemi yüksekse örgütsel bağlılığında bu doğrultuda yüksek olacağı beklenmektedir. Sonuç olarak işgören anlamlı ve değerli görmediği işe daha az bağlılık göstermektedir.¹⁹²

3.5.2.5. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, işgörenlerin davranış ve beklentilerini biçimlendiren ve işgörenler tarafından paylaşılan değer, inanç, tutum ve normları kapsayan bir kavramdır. Bu kavram örgütü diğer örgütlerden ayırarak, işgörenlerin bir kimlik oluşturmalarına katkıda bulunur ve bu sayede işgörenlerin örgütle bütünleşmesine ve örgüte daha çok bağlanmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütler için işgörenin yalnızca işe yönelik bilgi ve becerilere sahip olması yeterli görülmemektedir, işgörenin örgüt kültürünü ve sistem işleyişini öğrenmesi beklenmektedir. Örgüt kültürü ile işgörenler birbirleriyle ve örgütle daha çok bütünleşme gerçekleştirmektedir. Örgüt kültürü, yarattığı bu etki ile örgütün verimliliğine katkı sağlamaktadır. Örgütler, etkinliklerini arttırabilmek ve işgörenlerin örgüte bağlılıklarını sağlayabilmek için güçlü bir örgütsel kültürlerinin olması gerekli olmaktadır.¹⁹³

¹⁹¹ Burç Altınbaş, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 15.

¹⁹² Burç Altınbaş, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 16.

¹⁹³ Emine Gözde Albayrak, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 56.

3.5.2.6. Takım Çalışması

Takım çalışması ve ruhunun, örgütsel bağlılığı arttırdığı ve bağımsız çalışma grupları ve takımlarının üyesi olarak çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin yükseldiği kabul edilmektedir. Örgütler, küreselleşme ile beraber rekabetin artması, karların azalması ve müşteri gereksinimlerinin çeşitlilik göstermesi gibi güncel sorunların çözümünün sinerjisi yüksek olan takım ruhu ve çalışması ile olabileceği düşüncesi içerisinde dirler. Örgüte, işe ve diğer işgörelere yönelik olumlu tutum ve davranışlarda bulunan takım çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının arttığı görölmektedir. Ortak bir şekilde takım içerisinde alınan kararlar, örgütsel bağlılığa olumlu katkı sunmaktadır. İşgörelerin takım içerisinde karar alma süreçlerinde aktif bir şekilde bulunmasının desteklenmesi, örgütün kendilerine vermiş olduğı değerin göstergesi şeklinde algılanmakta ve örgütsel bağlılığa arttırmaktadır. Bunun yanı sıra takım çalışması, işgörelar arasında samimi bir ortam oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Diğer işgörelar ile samimi bir iletişim ortamının olumlu etkileri de örgütsel bağlılığa yansıdığı görölmektedir.¹⁹⁴

3.5.2.7. Ücret

Ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almakta ve işgörene iş karşılığında verilen para ile ödenen tutar olarak ifade edilmektedir. Ücret, işgörelin temel gereksinimlerini gidermede temel bir araç konumundadır. Ücret düzeyi, örgüt içerisinde veya sosyal hayatta işgörelin statüsünü belirleyen unsurlardan bir tanesidir. Yapılan çalışmalarda, ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında farklı sonuçlar elde edilmiştir.¹⁹⁵

İşgörelin seçmiş olduğı işi yüksek bir motivasyon ile sürdürebilmesi, kendisine verilen ücret ile ilişkilidir. İşgörelar, örgütün ücretlendirme yönteminin adaletli ve eşit bir şekilde gerçekleştiğini düşündüklerinde bu doğrultuda örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenebilecektir. İşgörelar, kendi konumları ile örgüt içerisinde ve çevresindeki diğer işgöreların konumlarını ve almış oldukları ücretleri değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda, uygulanan ücretler arasındaki farklılıklar yeterli bir şekilde açıklanmazsa örgütsel bağlılığın bu durumdan olumsuz

¹⁹⁴ Sakit Samadov, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama Dokuz Eylül Üniversitesi” (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006), 108.

¹⁹⁵ Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 70.

olarak etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır. İşgörenler bu durumda, kendileri için koşullar elverişli hale geldiğinde adil ücret politikası uygulayan diğer örgütlere geçecektir.¹⁹⁶

3.5.2.8. İletişim

Bilgilerin içtenlikle ve sık sık işgörenlerle paylaşılması örgütsel iletişimi oluşturmaktadır. İşgörenler, örgütün yapmış olduğu şeyleri neden yaptığını eksiksiz anlayabilirlerse yapılanları kolay bir şekilde kabullenirler. İşgörenler, çoğunlukla değişim ve dönüşümlerin arkasında yatan ilkeleri algılamakta başarılı olamayabilirler. Bunun için kapsamlı bir iletişim çok önemli bir kaynak teşkil etmektedir. İşgörenler bu sayede, örgütteki değişim ve dönüşümlerin nedenlerini ve kariyerlerinin bundan nasıl etkileneceğini daha kolay kavrayacaktır. İşgörenlerle etkili bir iletişim altyapısının oluşturulması, onları güdüleyici faktörlerin tespiti için, örgütsel bağlılıkta önemli bir unsur olarak görülmektedir.¹⁹⁷

3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgüt dışı faktörlerinde olduğu ifade edilmiş ve bu konularda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örgüt dışı faktörlerin başta gelenleri alternatif iş imkanları ve profesyonelliktir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.5.3.1. Alternatif İş İmkânları

İşgörenlerin işe başlamalarından itibaren, örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir tanesi de alternatif iş imkanlarıdır. İşsizliğin fazla olduğu ülkelerde daha fazla önem teşkil etmektedir. Alternatif iş imkanları, tek başına işgörenlerin yetenekleri ile ilgili olmayıp, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, ülkenin sosyoekonomik yapısı ve küreselleşme gibi birtakım faktörlerle de ilgisi bulunmaktadır. Literatürde alternatif iş imkanlarının azlığının örgütsel bağlılığı arttırdığı düşüncesi ön plandadır.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Yunus Emre Akgün, “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), 45.

¹⁹⁷ Hanifi Varlı, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler” (Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), 33.

¹⁹⁸ Sakit Samadov, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama Dokuz Eylül Üniversitesi” (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006), 113.

3.5.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, işgörenin mesleğine yönelik edindiği tutum ve sergilemiş olduğu davranışlarından oluşur. Profesyonelliğin kapsamında, profesyonellik kurumunun değerlerini içselleştirmek ve profesyonel bir işgören olarak iş yapmayı yaşam tarzı olarak kabullenmek bulunmaktadır. Profesyonellik, tutum, inanç ve düşüncelerde ortaya çıkmakta ve profesyonel ideallere ve kariyere bağlılık olarak kendisini göstermektedir. Profesyoneller için bağlılık, ara sıra çelişkili durumlar meydana getirmektedir. Hukuk, tıp, mühendislik vb. alanlarda iş yapan profesyoneller için mesleğe veya örgüte bağlılıklarından birisi daha önemli olabilmektedir. Her ikisine de bağlılık sergilemeye çalışmak ise bir çelişki ortaya çıkarabilmektedir. Eğer profesyonellerin çalışıyor oldukları örgütler, mesleği geliştirmeye yardımcı oluyorsa bu durum işgörenlerin mesleki bağlılıklarına olumsuz yöne etki ederken örgütsel bağlılıklarına olumlu bir etki yapmaktadır. Ayrıca, mesleki ve örgütsel bağlılığın başarı ölçütü, ast üstündeki otorite ve nezaret koşullarının profesyonelce olması hallerinde birbirleriyle uyumlu olacağı öne sürülmektedir.¹⁹⁹

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütler, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmeyi, verimliliklerinde ve örgütsel bağlılıklarında artış sağlamayı amaçlamaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık sergileyen işgörenler, düşük bağlılık sergileyen işgörelere kıyasla daha çok katılımcı ve iyi bir performansa sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel bağlılık, bireysel olarak önemli sonuçlar üretmekle beraber örgütsel ve davranışsal sonuçlar üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti bu sonuçlardan bazılarıdır.²⁰⁰

3.6.1. Bağlılık ve Performans

Örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına ne derecede ulaşabildiğinin en belirgin göstergelerinden birisi performanstır. İşgörenlerin performansı, örgütlerin başarılarını

¹⁹⁹ Hanifi Varlı, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler” (Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), 34-35.

²⁰⁰ Güney Çetin Gürkan, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 49-50.

geliştirebilmesi için önemli olmaktadır. Örgütler, işgörenlerin performansının artmasını yüksek örgütsel bağlılık ile sağlanacağını düşünmektedirler.²⁰¹

Örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, örgütsel etkinliğe katkıda bulunmada daha isteklidirler. Bu istek, bağlılığın üç bileşeninin herhangi birisinden kaynaklanabilir. Örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Duygusal ve normatif bağlılığın performansla ilişkisi fazlayken devam bağlılığı en az ilişkili olan bileşendir.²⁰²

3.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin işini yapacağı zaman dilimi içerisinde hazır olarak bulunmaması sonucu oluşur. Devamsızlık, mazeretli ve mazeretsiz olacak şekilde iki şekilde gerçekleşebilir. Örgütsel bağlılık ile iş davranışları arasında yapılmış olan çalışmalarda üzerinde fazlaca bir durulan konulardan bir tanesi de devamsızlık olmuştur. İşgörenlerin örgütlerine yüksek bağlılık hissettiği durumlarda, işleriyle ilgili devamsızlıklarının az olacağı öne sürülmüştür. Fakat yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında farklı korelasyonların olduğu tespit edilmiştir. Literatürde, örgütsel bağlılık ile devamsızlık ilişkisinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli görüşler ve araştırmalar da mevcuttur. Bu hususlar da göz önünde bulundurularak, örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında bir ilişkinin mevcut olduğu fakat devamsızlığı etkileyen tek faktörün bağlılık olmadığı ifade edilmektedir.²⁰³

3.6.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşgörenlerin çalışma saatinin başlamasından sonra işe gelmeleri veya başlamaları işe geç gelme olarak tanımlanabilir. Örgütlerde sıkça tekrar eden ve olumsuz olarak görülen hususlardan bir tanesi işe geç gelmenin yaşanmasıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerde, işe geç gelme durumun daha az gerçekleşeceği beklenilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, kendisinden kaynaklanan sebeplerle işe geç kalma durumlarını kontrol altına almaya çalışırlar ve bu durumun işlerini olumsuz etkilememesi için çaba göstermektedirler. Bağlılıkları yüksek olan

²⁰¹ Reyhan Tama, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Rekreasyon Faaliyetlerinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkilerinin Araştırılması” (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 74-75.

²⁰² John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, C.1, S.1 (1991): 73-74.

²⁰³ Hanifi Varlı, “Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler” (Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), 36-37.

işgörenler, bu çabalarına rağmen geç kaldıkları durumlarda ise işlerini telafi etmeye çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında yapılan çalışmalarda bu bilgileri desteklemektedir. Yapılan çalışmaların genelinde değişkenler arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiş olup, bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işe geç kalma oranının düşük olduğu belirtilmiştir.²⁰⁴

3.6.4. Bağlılık ve Stres

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından bir tanesi de iş stresidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel hassasiyetleri de fazla olmaktadır. Bu durum, işgörenlerin örgütsel tehlike ve sorunlardan daha çok etkilenmesine yol açmaktadır.²⁰⁵

Stres, işgörenler üstünde etkisi bulunan ve davranışları, verimliliği ve diğer işgörenlerle ilişkileri etkileyebilen bir kavram olarak bilinmektedir. Stres yaratan faktörler, işgörenlerin kendisinden, iş çevresinden ve genel çevresinden oluşabilmektedir. Stresin meydana gelmesi sonrasında işgörenlerin örgütten ayrılması, devamsızlık yapması, verimliliklerinin düşmesi, iş tatminlerinin azalması gibi sonuçları olabilmektedir.²⁰⁶

3.6.5. Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın artmasıyla işten ayrılma niyetinden anlamlı düşüşler olacağını öne sürülmüştür. Örgütsel bağlılığın düşük olması, işten ayrılma niyetinin önemli nedenlerinden bir tanesidir. Örgütsel bağlılığı zayıf olan işgörenler, alternatif diğer işleri araştırmaya başlamaktadır. Zaman içerisinde işten ayrılma niyetleri iyice belirginleşen bu işgörenler, daha sonra örgütten ayrılabilir. Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenlerde, örgütsel bağlılığı yüksek

²⁰⁴ Reyhan Tama, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Rekreasyon Faaliyetlerinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkilerinin Araştırılması” (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 77-78.

²⁰⁵ Güney Çetin Gürkan, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 53.

²⁰⁶ Tolga Şahin, “Türkiye Tekstil Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), 104-105.

olan işgörene oranla işten ayrılma niyeti daha yüksek olduğu görüşü kabul görmektedir.²⁰⁷



²⁰⁷ Derya Çelik, Türkiye Tekstil Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 57.

4.ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ

4.1. Kariyer

Kariyer kavramına ilişkin olarak ilk başta tanımlara, açıklamalara ve bu kavramın önemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu doğrultuda kariyer kavramı işlenerek daha sonra kariyer yönetimi, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi ele alınarak detaylı olarak işlenecektir.

4.1.1. Kariyer Kavramı Tanımı ve Açıklamaları

Kariyer kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bu kavram için genel olarak yapılan tanımlar, “işgörenin hayatında yaşamında yukarı doğru ilerlemesi” şeklindedir. Kariyer, insanların çalışma yaşamlarına ilişkin değerlendirmelerini yaparken istifade ettiği bir kavram olarak sıkça ifade edilmektedir. Özellikle iş ile ilgili pozisyonlardan, iş hayatındaki her çeşit ilerlemeden ve gerçekleşmesi muhtemel mevkilere ilişkin konuşma yapılırken ifade edilmekte ve “örgüt merdiveninde yukarıya doğru hareket” şeklinde tanımı yapılmaktadır.²⁰⁸

Kariyer kavramını incelediğimizde bizim dilimize Fransızca “Carriere” kelimesi ve İngilizce “Career” kelimelerinden geçtiği görülmektedir. Fransızca’ da “meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön” vb. anlamları da içerdiği görülmektedir.²⁰⁹

Kariyer kelimesi, Türk Dil Kurumu’nun Güncel Türkçe Sözlüğü’ne göre, “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmıştır.²¹⁰ Bu tanımdaki aşama, başarı ve uzmanlık kavramı, kariyer ile ilgili yapılan tanımlarda sıkça ifade edilmektedir. Kariyer tanımları, bu kavramlara ek olarak iş ve sosyal hayattaki ilerleme, saygınlık, statü, sorumluluk, deneyim, beceri

²⁰⁸ Yeliz Mohan Bursalı, Sabahat Bayrak Kök, “İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.3 (2018): 48.

²⁰⁹ Zümrüt Hatun Demirel, Nilüfer Şahin Perçin, “Otel İşletmelerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Geliştirme Stratejileri Üzerine Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.57 (2018): 548.

²¹⁰ “Güncel Türkçe Sözlük”, <https://sozluk.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 10.10.2020].

gibi kavramlarla ilişkilendirilerek ifade edildiği görülmektedir. Bu kapsamda, kariyerin bu kavramları içerdiğini söyleyebiliriz.

Kariyer kavramı, mecazi olarak yolculuk şeklinde ifade edilmektedir. Menşei itibariyle ve ilgili literatürün kavramın bu yönünü ele almasıyla kariyer yolculuğu imgesi, kariyer kavramının mekanlar ile zamanlar arasındaki hareket olarak ele alınmasını sağlamaktadır.²¹¹

Kariyerin, bir süreç olduğu ve iş yaşamı boyunca elde edilen birikimlerin toplamını ifade ettiği belirtilmektedir. Yapılan tanımlarda, iş ile ilgili birikim ve ilerlemelerin kariyer kavramını yansıttığını ifade edenler olduğu gibi, bireylerin sosyal yaşamlarında elde ettikleri birikim ve ilerlemelerin de kariyerleri kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini belirten ifadeler de bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında literatürdeki tanımlardan bazıları Tablo 4.1’de verilmiştir:

²¹¹ Aysun Kanbur, Güneş Han Salihoğlu, “Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.2 (2014): 29.

Tablo 4.1: Kariyer Yönetimi Tanımları.

Tanım	Yazar
Kariyer, bireyin kamusal ve özel çalışma hayatında yükselme sağlayacağı, bir kazanım elde etmek niyetiyle izlediği ve sürekli olarak emek harcadığı alandır.	Bowin ve Harvey, 2000: 228
Bireyin, yaşamı boyunca örgütün içinde ve dışında kendisine has bir şekilde elde ettiği işle ilgili olan ve diğer deneyimleridir.	Sullivan ve Baruch, 2009
Bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan ilişkili olup, bireyin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutabileceği iş tecrübesi ve faaliyetleriyle bağlantılı bir süreçtir.	Serinkan ve diğ., 2012: 24
Kariyer, seçilen bir iş hatında ilerlemek, sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır.	Taştepe, 2001: 27
Bireyin, yaşam süreci boyunca iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesi durumudur.	Baruch, 2004: 3
Bireyin, çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.	Ay, Öz ve Öncül, 2014: 46
İşgörenlerin, aynı veya farklı işletmelerde yaptığı işlere ve elde ettiği deneyimlere paralel olarak gelişme sürecidir.	Deniz ve Ünal, 2007: 104
Bireyin, iş yaşamı boyunca sahip olduğu konumlarının bütününi ifade etmektedir	Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018: 3
Bireyin, toplum içinde sosyal statüsünü belirleyen, maddi olarak hayatını kazanarak bir aile kurmasını sağlayan ve kendini gerçekleştirme amacına ulaşması için bireye yol gösteren bir itici güçtür.	Kahraman ve Fındıklı, 2018: 53

Kariyer tanımları bütünüyle değerlendirildiğinde, iş ve çalışma kavramlarıyla benzer yanlarının olduğu görülmekle beraber işgörenlerin iş ile ilgili davranış ve tutumlarını içermesinden dolayı, iş ve çalışmayı içinde barındıran ayrı bir kavram olarak değerlendirilmelidir.²¹²

Meslek, başarı ve statü gibi kavramları andıran, odak noktasını bireyin ve işin oluşturduğu kariyer kavramı, insan yaşamını kapsamakla birlikte önemi bireysel ve örgütsel açıdan giderek artmaktadır.²¹³ Kariyer kavramının, bireylerin hayatları boyunca işleri ile ilgili pozisyonlarının birikimi olarak ele alınması, bu kavramın üç ana boyutu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu boyutlar sırasıyla birey, iş ve pozisyon şeklindedir. Bireyler kariyer sürecinde örgütlerle karşı karşıya gelmektedir, çünkü iş ve pozisyonun varlığı örgütü kaçınılmaz yapan önemli bir unsur olarak ortaya

²¹² Yeliz Mohan Bursalı, Sabahat Bayrak Kök, “İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.3 (2018): 51.

²¹³ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 108.

çıkarmaktadır. Bununla birlikte kariyer kavramının birey ve örgüt gibi iki önemli boyuta sahip olduğunu göstermektedir. Birey boyutunda kişi kariyerini planlamalı, iş hayatında örgütteki konumunu bilmeli ve ilerleyen dönemde hangi konumda olmak istediğini açıkça belirlemelidir. Örgüt boyutunda ise, örgüt kendi amaçlarının farkında olarak, bireylerin örgüt içerisindeki ulaşmak istedikleri konumla ilgili yapması lüzumlu olan şeylerin nasıl ve ne şekilde olması gerektiği konusunda iletişimini sağlamalı ve bireylerin ilerlemelerini kolaylaştıran faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenmelidir.²¹⁴

Kariyer kavramı, işgörenlerin iş hayatına ait tutumu ve işe yönelik değerlendirmelerini, kariyer planlamasını ve işgörenin kariyer hedeflerine yönelik örgütün yerine getirdiği faaliyetler ve planları, işgörenin istekleri ve ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları arasındaki ahengin sağlanmasına ilişkin benzer konuları içerisine almaktadır. Günümüzde kariyer seçiminin işgörenler tarafından yapılmasına rağmen örgütler, işgörenin kariyerinin geliştirilmesine yönelik birtakım çalışmalarda bulunmaktadır. Kariyer sistemi genellikle işe ve işgörene yönelik şekilde ayrıma tabi tutulmaktadır. İşe yönelik sistemde yapılacak iş önemli görülmekte olup, işgörene yönelik sistemde işgörenin belirli bir kariyerde ilerlemesini önemli gören bir yaklaşım söz konusudur.²¹⁵

Kariyer kavramı, ilk olarak mesleki danışmanlık kapsamında değerlendirilmiş sonrasında ise örgütte çalışan bireylerin etkin bir şekilde istihdam edilmesini içeren bir duruma gelmiştir. Günümüzde ise, bütünüyle insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir yer elde ederek bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların bütünleştirilmesi anlamını taşımaktadır. Bu durum kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramlarının örgütler için daha çok önem kazanmasına neden olmuştur.²¹⁶

²¹⁴ Mustafa Taşlıyan, Nazmiye Ü. Arı, Burak Duzman, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.3, S.2 (2011): 233-234.

²¹⁵ Gülten E. Gümüştekin, Fikret Gültekin, "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.23 (2009): 148.

²¹⁶ Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, "Kariyer Yönetim Sistemi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C.10, S.3 (2010): 984.

4.1.2. Kariyer Kavramının Önemi

Kariyer, işgören memnuniyetinin önemli bir nedenidir.²¹⁷ Kariyer kavramının üst kademelere doğru ilerlemeye fırsat vererek kişisel gelişim ve büyümeyi içermesi ve kariyer planlamasına önem vermesi sayesinde örgütler ve bireyler için yaşamsal pek çok amacı gerçekleştirmeye katkıda bulunarak çok önemli bir yer edinmiştir. Kariyer bireylerin kimlik ve statü oluşturmada katkı bulunur. Mesleki yaşamda lüzumlu olan ekonomik gücün elde edilmesinde önemli bir vasıta. Bununla birlikte iş doyumunun sağlanmasında etkili olup kişiliğin geliştirilmesine katkı sağlar.²¹⁸

4.1.3. Kariyer Evreleri

Birey ve örgüt açısından kariyeri, bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Bireysel olarak ele alındığında, bu hareketli sürecin birey yaşamını kapsayan bir biçimde kariyer devreleri şeklinde isimlendirilen birtakım dönemlerden oluştuğunu söylemek olasıdır.²¹⁹

İşgörenler, düşlediği iş hayatıyla gerçekte olan iş hayatını uyumlaştırma çabası içerisindeyken hayatın dönemleriyle ilişkili türlü evrelerden geçmektedir. İşgörenlerin tamamı bakımından iş başlangıcı ve zaman içerisinde inişe geçme aşamaları mevcuttur.²²⁰ Kariyer aşamalarına ilişkin beş ayrı dönem sırasıyla aşağıda yer verilmiştir.

4.1.3.1. Keşfetme-Arama (0–25)

Bu evre bireyin yetişkinlik dönemine kadar olan zamanı kapsamaktadır. Bireyler, küçük yaşlardan itibaren meslekler hakkında bilgi elde eder ve çeşitli konulara ilgi duyar. Ergenlik dönemiyle birlikte bireyler, meslekler üzerinde daha gerçekçi bilgilere sahip olurlar. Mesleki eğitim veren liselere başlayan bireyler için bu dönem, kariyer yönetimi adına çok önemli bir zaman dilimi olmasının yanında sınırlı bilgi ile aile ve yakın çevresinin etkisi ile seçimlerini yapmaktadır. Bu dönemde yapılan yanlış

²¹⁷ Abdullah Soysal, Erhan Kılınç, “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.31 (2016): 331.

²¹⁸ Mustafa Taşlıyan, Nazmiye Ü. Arı, Burak Duzman, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.3, S.2 (2011): 234.

²¹⁹ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 110.

²²⁰ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 217.

seçimler yükseköğrenim ve gelecek kariyer açısından olumsuz etkiler doğurabilmektedir. İlk yetişkinlik zamanlarında ise bireyin meslekler hakkında bilgi edinmeleri devam ettiği gibi yükseköğrenim veya çalışma yaşamına başlamaktadır. Yükseköğrenime geçen bireyler açısından niversite ve bölüm tercihi meslek seçimi için çok önemli olmaktadır. Yksekğrenimde tercih edilecek olan bölümler, ileride bireylerin meslek seçimlerini sınırlandırır. Bununla beraber meslek için kişisel gelişimi sağlamak adına çeşitli bireysel faaliyetlerde bu sonuca ulaşmada katkı sağlayabilir.²²¹

4.1.3.2. Kurma (26–35 yaş)

Bu dönemde işgören aramış olduğu işe ulaşmıştır. Birey alışma ortamında ortaya çıkan fırsatları ve olanakları değerlendirmektedir. Çalışma ortamı, bireyin beklenti ve arzularını karşılamazsa işi bırakma isteği oluşacak ve birey yeni iş aramaya başlayacaktır. şayet, birey işinden memnun ise kariyer planlarını yapmaya çalışarak örgütte kalmayı isteyecektir. Bununla birlikte birey, örgütün gelişimine kendi bilgi ve maharetini katmak isteyecektir. Özetle, bu evrede birey bulunduğu iş ortamı içerisinde birtakım değerlendirmeleri yapmaya başlayacaktır. Bireyin iş ortamına alışmasını içeren bu süreçte, aynı zamanda kendisini geliştirmek için gerekli planlamaları yapmaktadır.²²²

4.1.3.3. Kariyer Ortası (36–50 yaş)

Bu dönemde işgören kariyerinin belirli noktasına gelmiştir. Mesuliyet ve görevlerinde artış olmuş, inisiyatif kullanma durumuna gelmiş ve işinde uzmanlaşmıştır. Bu süreçte mesleğinde ilerleme durumunda olan işgören, kariyeri ile ilgili plan ve hedefleri tekrar inceleyecektir. Başarı ltlerinin değerlendirilmesi, gereken düzeltmelerinde yapılmasıyla, kariyerine ilişkin hedeflerin güncellenerek başka işler için arayış durumuna geçilmesi söz konusu olabilir.²²³ Bireyin, ıraklıktan ustalığa doğru bir

²²¹ Saika şahinöz, “Yıldız Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 18-19.

²²² Mesut Arabacı, “Bireysel ve rgtsel Kariyer Yönetiminin alışanların rgtsel Bağlılığına Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 9.

²²³ Adalet Gizem elikmasat, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi, Karşılaşılan Sorunlar ve çözüm nerileri: Konya rneği” (Yüksek Lisans Tezi, Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018), 7.

geçişinin olduğu evredir. Birey, kariyerinde belli bir noktaya ulaştığı bu evrede ve kariyerini korumak için çalışır.²²⁴

4.1.3.4. Kariyer Sonu (51–65 yaş)

Bu dönemde işgören tecrübe sahibi sayılmaktadır ve onun rahatlığını hissetmektedir. İşgören, mazide değiştirme düşüncesi taşıdığı her şeyi değiştiremeyeceğini ve ilelebet etkili olamayacağını görmekte ve bu gerçeklik ile yüzleşmeye başlamaktadır.²²⁵

Fiziksel olarak yaşlanmanın sürdüğü bu evrede, işgören olgunluk dönemindedir. Bu evrede, öğrenme yavaşlamakla beraber büyük bir tecrübe sahibi olunmuştur. İşgörenin orta yaş sorunlarını atlattığı, yaşama yeni bir anlam verdiği ve bu kapsamda yaşamını sürdürdüğü görülmektedir. Kariyer ortası evresinde yaşanan sorunların bir kısmı bu evreye de taşınmıştır. Bu evrede, kariyerlerinde yükselebilen işgörenlerin oranı çok düşük olmaktadır. İşgörenin, kariyerinin durgunluk ve gerileme göstermesi daha çok olasıdır. Bu aşamanın bitimine yaklaşıırken, işgörenin iş hayatına olan ilgisi azalış göstermekte ve gerileme dönemine doğru ilerleyişi sürmektedir.²²⁶

4.1.3.5. Azalma / Emeklilik (65–75 yaş)

Bu evrede işgörenlerin kariyer süreci tamamlanma aşamasına gelmiştir. İşgörenlerin bazıları emeklilikleriyle beraber göremedikleri yerlere gitme hayali içinde olurken, bazıları ise çalıştıkları örgütten ayrılmayıp bu zamana kadar kazandıkları tecrübelerinden örgütün faydalanmasını arzu ederler. Bireyin emekli olmasıyla birlikte çalışırken zaman ayıramadığı etkinlikleri emeklilikle birlikte yapmayı isteyeceklerdir. Emeklilik dönemi bazı bireyler için işin bitmesi olarak görülürken, bazıları için ise yeni başlangıç olarak adlandırılabilir. Çalışırken yapmayı istedikleri fakat yapamadıkları hobilerini bu dönemde yapma arzusu içinde olacakları gibi bazı bireyler emeklilik döneminde bile iş yaşamlarına devam ettikleri görülecektir.²²⁷

4.2. Kariyer Yönetimi Kavramı

²²⁴ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 110.

²²⁵ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 217-218.

²²⁶ Saika Şahinöz, “Yıldız Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 22.

²²⁷ Mesut Arabacı, “Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 10.

Dünyanın pazar gibi kabullenildiği mevcut anlayışın beraberinde, örgütün ve işgörenin karşılıklı görüşleri ile algılayışları da farklılaşmaya başlamıştır. Süreç ve sonuç üzerinde kalite bilinci sağlanarak, bu bilincin teşekkülünde pazar ve örgütte yer alan insanların ön plana atılmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum, çalışan bireyler ile örgütü daha planlı ve gelişmeye açık ilişkiler içerisine itmiştir. İş hayatının kalitesi ve kişisel yaşamın planlanmasına yönelik artan ilgi, eşit iş olanaklarının istenilmesi, eğitim düzeyi ile mesleki arzusunun artması, buna karşılık ekonomik iyileşmede yavaşlama ve terfi olanaklarının azalması gibi nedenler örgütlerin ve işgörenlerin iş hayatını planlamaya ve geliştirmeye yönelik kariyer yönetimini meydana getirmiştir.²²⁸

4.2.1. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Çerçevesi

Kariyer yönetimi kavramı, *“işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.”*²²⁹

Kariyer yönetimi kavramı, yalnızca yüksek mevki sahibi olanları değil tüm işgörenleri kapsayan bir kavramdır. Örgüt içerisinde dikey ilerlemenin yanında yatay ilerlemeyi de içermektedir. Bir örgüt veya faaliyet alanıyla sınırlı bir kavram olmayıp, farklı örgüt ve faaliyet alanlarını kapsamaktadır. Kariyer yönetimi, örgütsel ve bireysel yönü olan bir kavramdır.²³⁰

Kariyer yönetiminin önemi, nitelikli işgörenlerin örgüt içerisinde tutulması ihtiyacına istinaden daha fazla artmıştır. Kariyer yönetimi işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak amacıyla gereksinimleri tahmin ederek lazım olan desteği sağlayan faaliyetleri içermektedir. Değişen koşullara uyumlu olunabilmesi için kariyer yönetimi uygulamalarının devamlı değişme ve gelişme göstermeleri gerekmektedir. Kariyer yönetiminin etkili olmasında, işgören beklentilerinin tespiti ve bu tespitler doğrultusunda kariyer faaliyetlerinin belirlenmesi önemli olmaktadır. Etkili bir kariyer

²²⁸ Ayşe İrmiş, Sabahat Bayrak, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.1-2 (2001): 179.

²²⁹ Zekai Öztürk, Serdar Teber, “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.19, (2006): 71.

²³⁰ Ferit Ölçer, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.30, S.4 (1997): 88-89.

yönetimi sayesinde işgörenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığının artması gibi önemli çıktılar sağlanacaktır.²³¹

Kariyer yönetiminin örgüte dahil olan tüm işgörenleri kapsamaması, görevlerin fonksiyonel özelliklerinin tespit edilmesi, kariyer danışmanlığı gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi, kariyer yörüngelerinin oluşturulması ve bu doğrultuda kariyer planlarının hazırlanması ve geliştirilme yapılması etkinliğin sağlanabilmesi için önem arz eden hususlardandır.²³²

Çağdaş yönetim tekniklerinden bir tanesi olan kariyer yönetimi, bireylerin kariyer planlarına katkıda bulunarak, örgüte olan bağlılıkları ve verimli çalışma isteklerini arttıran önemli bir faktör olmaktadır. Bununla birlikte, işgörenlerin kariyer geleceklerine bilinçli ve güvenli bir şekilde bakmasına ortam hazırlayarak, güdülenmelerine ve örgütle bütünleşmelerine sebep teşkil etmektedir.²³³

Kariyer yönetimi, işgörenlerin kişisel kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak plan ve stratejileri tasarlayarak katkıda bulunur. Etkili bir planlama, işgörenlerin mevcut kariyerlerini geliştirilmesi için önemli olmakla birlikte işgörenlerin örgüt için kalmalarına ve bağlanmalarına katkı veren önemli bir araç konumundadır.²³⁴

Kariyer yönetiminin örgütsel boyutu, işgörenlerin çalışma yaşamları ile bilgilendirilmesini, kariyerlerinin geliştirilmesi için gerekli olan sistemin koordinasyonun sağlanması ve örgüt-çevre-işgören uyumunun temin edilmesi gibi konularda yapılanları anlatmaktadır.²³⁵ İşgörenlerin de örgütlerden arzuladığı statüyü sağlamaları, iyi çalışma şartlarında verilen emeklerin karşılığı sayılabilecek bir ücreti elde etmeleri, işe yönelik teminat sağlamaları, eğitim ve geliştirme imkanlarına ulaşabilmeleri gibi vb. unsurlarında kariyer yönetimiyle ilgili olduğu

²³¹ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 5-6.

²³² Ayşe İrmış, Sabahat Bayrak, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.1-2 (2001): 180-181.

²³³ Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.20, S.1 (2009): 45-60.

²³⁴ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal. “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 102.

²³⁵ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 110.

değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bu istek ve beklentilerin karşılanmadığı sürece, örgütün amaçları işgörenler için çok fazla bir anlam ifade etmemektedir.²³⁶

Kariyer yönetiminin, planlama ve geliştirme fonksiyonlarını içeren, kariyerin etkili şekilde yönetimini ihtiva eden insan kaynakları uygulaması olduğu söylenebilir. Örgütlerde kariyer yönetim uygulamaları, yöneticiliğe aday işgörenlerin belirlenmesi, terfi ve iç personel kaynağının kullanılması, işgörenin gereksinimleriyle örgüt gereksinimlerinin bağdaştırılması, örgütün sahip olduğu imajın daha ileri seviyelere çıkarılması, olumsuz davranış ve tutumların daha iyi hale getirilmesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.²³⁷

4.2.2. Kariyer Yönetimi Sınıflandırması

Kariyer kavramı ve yönetimi, bireysel anlamda bir sorumluluğu gerektirmekle birlikte örgütlerde bu sürece bir şekilde iştirak etmektedir.²³⁸ Başka bir ifade ile örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri ve işgörenlerin kariyer amaçlarına erişmesinde değerli sayılan kariyer yönetimi örgüt ve işgörenin sorumluluğu altındadır. Bununla beraber nitelik sahibi işgörenlerin yitirilmemesi ve motivasyonu yüksek işgören profili meydana getirmek adına örgütlerin kariyer yönetimine daha fazla önem göstermeleri gerekmektedir.²³⁹ Bireysel kariyer planları ve örgütün belirlemiş olduğu kariyer planlama süreci ahenk ile sürdürüldüğünde, örgütsel başarı elde edilirken bireysel hedeflerde gerçekleştirilmektedir. İş tatmini sağlanmış olan işgörenlerin, örgütün hedef ve stratejilerini benimsemesiyle birlikte de önemli ilerlemeler sağlanabilmektedir.²⁴⁰

Kariyer olgusu, birey ve örgütü içeren iki boyutlu bir kavramdır. Bireysel boyut işgörenin işi, mevkisi ve örgütteki konumunu bilmesi, anlaması ve gelecekte nerede ve nasıl olmayı istediğini belirlemekle alakalıdır. Bununla beraber birey şahsi bilgi ve

²³⁶ Yeliz Mohan Bursalı, Sabahat Bayrak Kök, “İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.3 (2018): 47.

²³⁷ Hediye Bahar Kahraman, Mine Afacan Fındıklı, “Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11, S.2 (2018), 53.

²³⁸ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal, “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 104.

²³⁹ Ferda Alper Ay, Berrin Filiz Öz, Mehmet Sadık Öncül, “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2 (2014): 47.

²⁴⁰ Ozan Büyükyılmaz, İsmail Karakulle, İsmail Karataş, “Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, S.1 (2018): 4.

becerilerinin farkına varmalı ve gelecekte bünyesinde barındırması gereken bilgi ve beceriyi kavrayabilmelidir. Örgütsel boyut ise, örgütsel amaçları önemseyerek yapacağı planlamalarla ve ortaya koyacağı felsefe ile bireysel amaç ve metotlar ile örgütsel amaç ve metotları karşılıklı rıza ve etkileşim ile bütünleştirmeye çalışmasıyla ilgilidir. Bu şekilde bireysel ve örgütsel amaçlar bağdaşabilecektir. O halde, örgütlerde kariyer yönetimi bireylerin ve örgütün birlikte hazırlayacağı planlar ile gelişmeye yönelik olarak gerçekleştirecekleri faaliyetleri içermektedir. Bireysel ve örgütsel süreçleri içeren kariyer yönetimini işe giriş, atama, transfer ve iş değiştirmeleri kapsamaktadır. Kariyer yönetimi sürecinin her aşamasında işgörenin yaratıcılığına değer verilerek doyumu yüksek ve huzurlu işgören varlığıyla birlikte olumlu beşeri ilişkiler geliştirilmesi temel alınmalıdır.²⁴¹

4.2.2.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kendisinin yönettiği, geleceğine yönelik vermiş olduğu seçim ve kararları kapsayan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin planlama yapabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerine karşı değerlendirmede bulunarak hedeflerini belirlemelidir.²⁴² Belirlediği hedeflere ulaşmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için kendisinden ve örgütten kaynaklanan problemleri belirleyerek bunları sıkça kontrol etmelidir. Bu konuda, örgütün bireye sağlayacağı destek bireysel kariyer gelişiminde mühim bir yer edinmektedir.²⁴³

Kariyer kavramına bireysel olarak bakıldığında, bireyler öz kişiliklerine uygun olan istikameti belirleme çabasıdadır. İşgören için önemli bir gelişmeyi ifade eden bu yaklaşım, işgörenin kendi kariyerini planlarken kişisel gerçekleri göz önünde bulundurabildiği ve onlarla kendisine ters düşmemek üzere belirli ilkeler doğrultusunda yönlendirebildiği ölçütte devam eder.²⁴⁴

Bireysel kariyer yönetimi “*kişinin kendi kariyer hedefleri için gösterdiği bireysel çabalar*dır”. Bu çabalarda, işgören ile işverenin bir parçasını oluşturduğu kariyer

²⁴¹ Ayşe İrmış, Sabahat Bayrak, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.1-2 (2001): 179-180.

²⁴² Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 6-7.

²⁴³ Fatih Karcıoğlu, Sibel Bakan Atasever, “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama”, *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, C.8, S.21 (2019): 113.

²⁴⁴ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal. “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 107.

yönetimi programlarına gereksinim duyulmaktadır. Bireysel kariyer yönetimi, kişilerin kontrolü altında olan ve kariyerlerindeki problemleri çözmek ve karar almalarını sağlamak adına bilgi ve planların yekününden oluşur.²⁴⁵

Bireysel kariyer yönetimi kişilerin kariyerleri için harcadıkları çabaların bütünü ifade etmekle birlikte kişilerin alternatif seçenekler arasından kendi hedef ve özelliklerine en çok uyan kariyeri seçmesi bireysel kariyer yönetiminin başlıca unsuru olmaktadır. Bireylerin kendilerini değerlendirmesi, kariyer hedeflerini oluşturmaları, çıkan fırsatları değerlendirilmesi, değişimin yönetilmesi, uzmanlaşmanın sağlanması, uzlaşma becerisinin ve istihdam edilebilmenin geliştirilmesi bireysel kariyer yönetiminin parçalarını oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra bireysel kariyer yönetimi bireylerin kariyer ve hedefleri arasında uyumun sağlanmasını amaç edinir.²⁴⁶

4.2.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, “*kişilerin kariyer beklentilerini belirlemek, onlara uygun kariyer fırsatları sağlamak, çalışanları değerlendirmek gibi faaliyetleri kapsayan ve örgütler tarafından yürütülen bir süreçtir*”.²⁴⁷ Bir diğer ifadeyle, insan kaynağının mesleki hayatlarını planlama işidir.²⁴⁸

Örgütsel kariyer yönetiminin ana özelliği, önemli ölçüde örgüt tarafından yönetilir veya planlanır.²⁴⁹ Kariyer yönetimi, örgütlerdeki işgörenlerin potansiyelinden en üst düzeyde fayda sağlayabilmek için müracaat edilen yönetsel bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi, işgörenlerin kendilerini ve kariyerleri ile ilgili hedeflerini geliştirmeleri olanağı sağlamakla birlikte onlara yardımcı olacak yollar ile faaliyetleri de tayin etmektedir. Bireysel kariyer yönetimi insan odaklı ve günlük yaşantı ile daha çok ilgiliyken örgütsel kariyer yönetimi

²⁴⁵ Ferda Alper Ay, Berrin Filiz Öz, Mehmet Sadık Öncül, “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2 (2014): 47.

²⁴⁶ Didem Yıldız, “Pozitif Örgütsel Davranış ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.4, S.11 (2017): 259-260.

²⁴⁷ Didem Yıldız, “Pozitif Örgütsel Davranış ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.4, S.11 (2017): 259.

²⁴⁸ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal. “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 105.

²⁴⁹ Ferda Alper Ay, Berrin Filiz Öz, Mehmet Sadık Öncül, “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2 (2014): 47.

planlama, sistem geliştirme ve işgörenle ilişkili olan çabalarla uyumun temin edilmesini ön planda tutmaktadır.²⁵⁰

4.2.2.2.1. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetimi, bireylerin kariyerlerinin planlanması ve geliştirilmesine olanak sağlayarak, onların örgütsel bağlılıkları ile sadakatlerinin artmasını amaçlamaktadır. İşgören, örgüt için en büyük yatırım olarak görülmekle birlikte kariyer yönetiminin amaçlarını belirlerken örgüt çıkarlarının yanında bireysel çıkarların da önemli olduğu değerlendirilmelidir. Örgütlerin, işgörene karşı hissettiği gereksinim önem arz etse de örgütlerin işgörene bağlı bir durumda olmasına sebebiyet verecek faaliyetlerin aksine, işgörenin örgütüne bağlılığını sağlayacak kariyer yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmelidir.²⁵¹

Kariyer yönetiminin genel olarak üç amacı bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, örgütün ihtiyacının temin edilmesini sağlamak, işgörenleri yeteneklerine göre eğitmek ve tecrübelendirmek, nitelikli ve gelecek vadeden işgörenlerin örgütte başarılı bir kariyere sahip olmasına yönelik motivasyon sağlamak ve rehberlik etmek.²⁵²

Örgütsel kariyer yönetiminde temel hedef, örgüt ile işgören etkinliğinin ve verimliliğin yükseltilmesiyle beraber işgörenlerin sahip oldukları niteliklerini geliştirerek ilerlemelerinin gerçekleştirilmesi ve bunun neticesinde gelecekte örgütün gereksinimlerini karşılayacak becerikli işgücünün önceden şekillenmesini temin etmektir. Bu sayede işgörenlerin zayıf ve güçlü yönleri belirlenecek olup, gerekli olan eğitimlerin verilmesi sonucunda zayıf yönlerin kaldırılması ve güçlü yönlerinde daha çok geliştirilmesi sağlanarak etkinliklerinin artması gerçekleşecektir.²⁵³

²⁵⁰ Fatih Karcioğlu, Sibel Bakan Atasever, “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama”, *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, C.8, S.21 (2019): 114.

²⁵¹ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 15.

²⁵² Mehmet Deniz, Ahmet Ünal, “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 105.

²⁵³ Ozan Büyükyılmaz, İsmail Karakulle, İsmail Karataş, “Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, S.1 (2018): 5.

4.2.2.2.2. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetimi kişisel ve örgütsel hedefleri başarıyla sonuçlandırmak adına önemli bir etkidir. Örgütsel kariyer yönetimini önemli kılan sebebin temelinde işgörenlerin iş tatmini ve örgütte kalmalarını sağlaması yatmaktadır.²⁵⁴

Kariyer yönetiminin örgütler için önemli hale gelmesinin sebepleri; işlerin yenilenmesiyle beraber daha fazla karmaşık olması, bilgi ve becerilerin devamlı şekilde güncellenmesi, büyük örgütlerde fazla işgörenlerin çalışması ve işgörenlerin aynı zamanda terfilerinin muhtemel olmamasından dolayı yatay hareketliliğe ve uzmanlaşmaya neden olunması, işgören devir hızının düşürülmesi ve örgütün içerisinde gerektiğinde eleman temin etmek suretiyle işgörenlerin motivasyon ve bağlılıklarının arttırılması şeklindedir.²⁵⁵

İşgörenlerin kariyer hedeflerine erişebilmeleri, yetenekli işgörenlerin örgütte kalmalarının sağlanması, örgütsel bağlılığın yüksek seviyede gerçekleştirilmesi ve işgören devir hızının düşük olması gibi amaçların gerçekleşmesi için örgütler kariyer yönetimine önem göstererek işgörelere kariyer olanakları sunmaları gerekli olmaktadır.²⁵⁶

Örgütlerde kariyer yönetiminin önemli olması, işgörenlerin iş doyumunu ve örgütte kalmalarını sağlamak esasına dayanır. İşgörenler, amaçlarına ulaşırken örgütün yardım edeceğine inanıyorsa örgütle iş birliğine girerler. Bundan dolayı, kariyer yönetimi sürekliliğin ihtiyaç olduğu özel bir çabanın gerektiği bir meşguliyet sahasıdır. Bu meşguliyetin başarılı olmasında örgütsel iletişimin başarısı önemli yer tutmaktadır. Zira, astların kariyerlerine yönelik beklentilerinin üst yönetime ulaşabilmesi etkili bir iletişim sisteminin varlığıyla mümkün olabilecektir.²⁵⁷

²⁵⁴ Fatih Karcıoğlu, Sibel Bakan Atasever, “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama”, *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, C.8, S.21 (2019): 112.

²⁵⁵ Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.10, S.3 (2010): 985-986.

²⁵⁶ Ferda Alper Ay, Berrin Filiz Öz, Mehmet Sadık Öncül, “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2, (2014): 46.

²⁵⁷ Ferit Ölçer, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.30, S.4 (1997): 90.

İşgörenin, örgütle bütünleşmesinin sağlanması ve meslekte ilerleme yollarının açık tutulması büyük önem teşkil etmektedir. Örgütün işgörenlerin kariyer gelişimlerini desteklemesi, yeni işgörenlerin uzun süre örgütte kalmalarını, yüksek potansiyeli olan yöneticilerin örgüte çekilmelerini ve işgörenlerin örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlar. Bunların gerçekleşmesi ise insancıl bir yönetici gayretiyle elde edilebilecektir.²⁵⁸

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevleri ile bütünleşik bir biçimde değerlendirilmesi gereken, kariyerin örgütsel boyutunu temsil eden ve bütün işgörenleri etkileme gücü olan mühim bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁵⁹

4.2.2.2.3. Örgütsel Kariyer Yönetimi Araçları

Örgütlerde kariyer yönetimi kapsamında bir takım yöntem ve uygulamalar yapılmaktadır. Bunlar bazıları: Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel Eğitim ve Programlar, Kariyer Merkezleri, Kariyer Atölyeleri (Workshops), Kariyerle İlgili Yazılı Kaynaklar, Çifte (Dual) Kariyer Yolu, Kariyer Danışmanlığı, Mentorluk-Koçluk, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu, Özel Gruplar İçin Programlar²⁶⁰

Kariyer Haritaları

Örgütün içerisinde iş veya mevkiler arasında ilerlemenin yollarını belirtmek için yararlanılan teknik araçtır.²⁶¹ Kariyer haritaları, işgörenlerin örgüt içerisinde ilerleyebileceği kariyer yollarının istikametini tayin etmektedir. Kariyer haritaları ile işgörenlerin ne kadar zamanda üst kademeye ilerleyebileceğini belli eden dikey ve yatay kariyer yolları ortaya koyulmaktadır. Dikey hareket işgörenin üst kademe yöneticilik için ilerlemesini belirlerken, yatay hareket işgörenin örgüt içerisinde aynı

²⁵⁸ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal. “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 110.

²⁵⁹ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 109.

²⁶⁰ Zümrüt Hatun Demirel, Nilüfer Şahin Perçin, “Otel İşletmelerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Geliştirme Stratejileri Üzerine Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.57 (2018): 547.

²⁶¹ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 222.

düzeydeki farklı birim ve işlere ilerlemesini ifade etmektedir. Kariyer haritaları örgüt şeması ve tablosu biçiminde meydana gelebilmektedir.²⁶²

Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, örgütün işgörenlerin istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, örgütte bulundukları yerden daha ileriye gitmelerine katkıda bulunacak kariyer yollarıyla birlikte bunlara ilişkin gerekli olan unsurlara ilişkin bilgi verilmesi şeklindedir.²⁶³

Danışmanlık, işe ait olanaklar ile eğitime ve öğretime ilişkin olanaklardan yararlanmak yoluyla işgörenlerin kariyerlerinin gelişimine fayda sağlamayı amaç edinen araçtır. Danışmanlık ile örgütün sunduğu alternatifler yönünden bireysel potansiyeli, ilgi alanı ve kişisel özellikler bakımından önemsenerek, işgörene kariyerinin planlanması ve geliştirilmesi doğrultusunda yardımcı olunması olasıdır. Bunun yanı sıra danışmanlığın, örgütteki işgörene uygun olacak görevlerin seçiminde yardımın sağlanması, mevcut görevine kıyasla iyi bir göreve geçmesine imkân verilmesi, kariyerinde ilerlemesini kolaylaştıracak becerilerin kazanmasını sağlanması ve işi ya da günlük yaşamını ilgilendiren sorunların çözülmesi için katkı vermek gibi çok yönlü hizmetler sunduğu görülmektedir.²⁶⁴

Yazılı Kaynaklar

Yazılı kaynaklar, işgörenlerin bilgi ve becerilerini test edebilecekleri, geliştirebilecekleri, yetkinliklerini değerlendirebilecekleri ve örgüt içerisinde oluşan açıklarla ilgili eksikliklerin giderilebileceği kaynakların işgörene sunulmasıdır. Kaynaklar, örgütün şahsi birikim ve deneyimlerinden oluşabileceği gibi dışarıdan temin edilen kaynakları da içermesi mümkündür. Örgütün bilgi, deneyim ve işleyişiyle ilgili bütün veriler yazılı kaynağı oluşmasını sağlamaktadır. Yazılı kaynaklar, örgütte işgörenlerin istediğinde ulaşabileceği ve yararlanabileceği bir biçimde paylaşılmalıdır.²⁶⁵

²⁶² Sibel Bakan Atasever, “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018), 64.

²⁶³ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 111.

²⁶⁴ Ferit Ölçer, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.30, S.4 (1997): 92.

²⁶⁵ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 32-33.

Koçluk

Koçluk, belirli bir ekibin, belirli bir hedefe yönelik bireysel eğitim, seminer vb. yöntemlerle hazırlamasına yönelik bir araçtır. İşgörenlerin öğrenmelerine kadar sürer. Burada koçluk yapan kişi, yöneticilerin becerilerini geliştirmek ve kişisel güçsüzlüklerini azaltmak adına görevli kılınan ve örgütün dışından atanan danışmandır.²⁶⁶

Koçluk, örgütlerde farklı seviyelerdeki hedeflere erişebilmek adına örgütsel ortamın ve gerekli unsurların oluşumunu temin eden, yönetsel bir eylem olarak ifade edilen bir kavramdır. Bu açıdan kariyer koçluğu, kişilerin niteliklerini sorgulamalarını sağlayan ve uygun bir kariyer tercihinde bulunmalarına katkı veren, kariyer yolları, pozisyon ve geçiş sınırlarının belirlemelerine yardımcı olan bir hizmettir.²⁶⁷

Kişisel kariyer planlamada uzmanlaşmış olan koç, kariyeri etkileyebilecek tüm etkenler ile ilgili fikir geliştirir. İşgörenin performansı ve imajını geliştirici çalışmalar yapmaktadır. İşgörenin yeteneklerini keşfedilmesini sağlar, güçlü yönler ve geliştirilmesi gerekli olan özellikler hakkında bilgi verir.²⁶⁸

İş Rotasyonu

İş rotasyonunun amacı, faaliyetler ve mevcut durumdaki uygulamalar üzerine açık bir anlayış geliştirerek işgörelere geniş iş deneyimleri kazandırmaktır. Bu kapsamda, işgörelerin örgüt içinde planlı bir şekilde birtakım işlerde ve belirli süreçlerde çalıştırılması ile tecrübe kazanılması sağlanır. Bu işler, eğitim kapsamında meydana getirilmiş işler olabileceği gibi eğitime katılan işgörelerin tecrübelerinin artmasını sağlayacak üretim, satış, finans ve bunlar gibi çeşitli bölümlerdeki yönetsel konumlar olabilir.²⁶⁹

İş rotasyonu, işgörelerin örgütteki çeşitli işlerin nasıl gerçekleştiğini öğrenmelerini sağlayan sistematik bir program olarak ifade edilebilir. İş rotasyonuna katılan işgörelere, belirli sürelerde örgüt içerisinde farklı iş ve yerlerde çalışırlar. İş

²⁶⁶ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 222.

²⁶⁷ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 111.

²⁶⁸ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal, “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 106.

²⁶⁹ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal. “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 106.

rotasyonunun etkinliği arttırma, yöneticiliğe aday işğörenleri hazırlama, sosyal bütünlüğu sağlama ve tekdüzeliği ortadan kaldırmak gibi özellikleri vardır.²⁷⁰

Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığını tamamlayan bir unsur olarak görölmektedir. Rehberlikte ki ana amaç, işğörenlerin mesleki gelişimlerine yönelik okuyacağı kitaplar, katılması gereken kurslar ve yeteneğini geliştirecek danışmanın belirlenmesi gibi konularda yol göstermektir. Bunun yanı sıra, örgütlerde işğörenlerin kariyerlerinin belli olmasına karşınl yükselmelerini sağlayacak yollar belirsiz olabilmektedir. Bu durumlarda kariyer rehberliği belirsizliğin en az seviyede gerçekleşmesi adına işğören ile düşünce alışverişı yaparak işğörenin sahici planlar yapmasına ve bu planların uygulanmasına katkı vermelidir. Rehberlik edecek kişinin örgütü tanınması ve işğörenlerin kendi gelişimini sağlayabilmesi için lazım olan kaynakları iyi bilmesi gerekmektedir.²⁷¹

Kariyer rehberliği, işğörenlerin kariyer gelişimine fayda sağlayan, belirli strateji ve kariyer hedeflerine erişmek adına lazım olan yetenekler meydana getirmek için alternatifler oluşturan, profesyonel yetkinliklerin edinilmesini hedefleyen bir çalışmadır. Rehberler işğöreni geliştirmeli, faaliyetlerine destek olmalı ve kısa dönem performanslarıyla uzun dönem hırsları arasında oluşan gerilimi yönetmeye yardımda bulunmalıdır. Rehberler, tecrübelerini işğörenlerle paylaşarak onların kariyer hedeflerini ne şekilde gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda yol göstermelidir.²⁷²

Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, değerlendirme merkezi olarak bilinmekle birlikte örgütsel kariyer geliştirmenin başlamasına destek olan ve işğörenlerin kendilerini değerlendirmesine katkı veren, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunan örgütün birimidir. Kariyer merkezlerinin, kariyer danışmanlığı ve rehberliği araçlarını bütünlleştiren bir özelliği bulunmaktadır.²⁷³

²⁷⁰ Polat Tunđer, “Değerışen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 222–223.

²⁷¹ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 34.

²⁷² Mehmet Deniz, Ahmet Ünal, “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 105.

²⁷³ Polat Tunđer, “Değerışen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 222.

Kariyer merkezleri, artan kariyer beklentilerinin giderilmesi için gerçekleşen örgütsel girişimlerin yeterli olmamasından dolayı oluşturulmuştur. Kariyer merkezleri ile işgörenlerin kariyerlerini sistemli bir şekilde geliştirilmesi ve yönetilmesi sağlanarak örgütün uzun süreli işgörelere sahip olması ve bu işgörelere yitirilmesinin önlenmesi amaçlanmaktadır.²⁷⁴

İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışma sahasının dikey olarak genişletilmesi şeklinde tarif edilir. Yapısı itibariyle farklı nitelik arz eden işlevsel iş grupları bütünleştirilir. Bu sayede, faaliyet sahası dikey olarak arttırılmış olan ve farklı hiyerarşik seviyede bulunan faaliyetler tek bir işgörende toplanmış olacaktır. Bir diğer anlatımla iş zenginleştirme de işgörelere rolü, faaliyeti, sorumlulukları ve iletişim tarzı yeni baştan düzenlenir.²⁷⁵

Bu yöntem işgörelere işe daha çok yönelmelerini ve yaptıkları işten haz duymalarını sağlamayı amaçlamaktadır. İş zenginleştirme, işgörelere daha mutlu ve huzurlu olması temin edilerek güdülenmesini sağlamak ve onun görevinde daha başarılı kılmaktır. İşgörelere yaptıkları işi yürütme, planlama, yönlendirme ve kontrol etmeleri için sorumluluk verildiğinde işgörelere almış olduğu inisiyatif sayesinde ileriye görme ve düşünme becerilerini geliştirmekte ve kariyerlerine yönelik kararları daha iyi bir biçimde alabilmektedir. Fakat her koşulda iş zenginleştirmenin yapılması, başarılı sonuç ortaya çıkarmamaktadır. Bundan dolayı, herhangi bir uygulama gerçekleştirmeden önce mevcut örgütsel koşulların iyi bir şekilde incelenmesi ve başarılı olma şansının değerlendirilmesi gereklidir. İş zenginleştirmenin başarılı olabilmek için, işin örgütün üst kademelerinden biri olmalı, işgörelere başarılı bir şekilde işini yerine getirmesinin çevresine tanıtma imkanı vermesi, işi denetleme imkanının olması, işle alakalı yeterli bilgi ve tecrübeyi edinmiş olması ve kendisine güven duyması, işte ilerleme isteğinin olması, örgütte geçerli olan özendirme vasıtaları ile şahsi isteklerinin uyumlu olması, üst yönetimin devamlı olarak destekte bulunması ve yapılacak giderlerden kaçınmanın olmaması gibi unsurların bulunması gerekli olmaktadır.²⁷⁶

²⁷⁴ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 35.

²⁷⁵ Mehmet Deniz, Ahmet Ünal. “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Social Sciences*, C.2, S.2 (2007): 106.

²⁷⁶ Ferit Ölçer, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.30, S.4 (1997): 95-96.

Eğitim ve Geliştirme Programları

Bu program, işgörenlerin iş yapması için gerekli olan yetenekleri geliştiren, bilgi seviyesini yükselten ve işgören davranışında talep edilen şekilde değişikliğin yaratılmasını sağlayan faaliyetleri içermektedir. Bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş başında, örgüt içinde veya dışında yapılabilmektedir. Bu faaliyetler, işgörenlerin kariyer planlarını geliştirmelerine, performanslarını yükseltmelerine ve örgüte daha çok katkı vermeleri konusunda olanak sağlamaktadır.²⁷⁷

Kişisel gelişimle bağlantılı bir şekilde işin içine sokulacak işbaşı ve iş dışı eğitimlerin çıktıları değerlendirilmesiyle birlikte, eğitim faaliyetleriyle ilgili lazım olan düzenlemeler ile güncellemelerin hayata geçirilmesi, kariyer sisteminin etkililiği için önemli olmaktadır.²⁷⁸

4.2.2.2.4. Örgütsel Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer engelleri Swanson ve Wotkie göre, işgörenin kendisinden veya çevresel unsurlardan kaynaklanan, kariyerin gelişmesini engelleyen olay ya da koşullardır.²⁷⁹ Günümüzde örgütlerin kariyer yönetimi için belirlemiş olduğu strateji ve politikalar, işgören ile örgütün bir noktada buluşabileceği bir yapıyı içerecek şekilde olmalıdır. İşgörenin örgütte işe başlamasıyla birlikte beklentilerinin örgütle örtüşmemesinden ötürü birtakım çatışmalar ve çelişkiler meydana gelebilmektedir. Bu durum örgütsel uyuma zarar vermektedir. Bu zarara neden olan unsurların tespit edilmesi ve çözülmesi örgüt bütünlüğünün sağlanması için önemli olmaktadır. Kariyer yönetimi sürecinde ortaya çıkan sorun ve engeller, kişiler ve örgütler arasında farklılık göstermektedir. Bu sorun ve engeller demografik, bireysel ve örgütsel koşullardan dolayı oluşabilmektedir.²⁸⁰

²⁷⁷ Sibel Bakan Atasever, “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018), 69.

²⁷⁸ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 222.

²⁷⁹ Zümrüt Hatun Demirel, Nilüfer Şahin Perçin, “Otel İşletmerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Geliştirme Stratejileri Üzerine Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.57 (2018): 546.

²⁸⁰ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 42-43.

Kadın Çalışanların Kariyer Sorunları ve Cam Tavan Etkisi

Cam tavan etkisi, kadın işgörenlerin çalışma yaşamında karşılaştığı problemleri tanımlamaktadır. Kadın işgörenlerin örgütlerde üst kademelere ilerlemelerine engel olan unsurları, görünmez duvarları anlatmaktadır. Bu engellerin kadın işgörenlerin bu kademelerde başarısız olma ihtimallerinden dolayı değil, yalnızca kadın olmalarının sonucu olarak oluşturulduğu öne sürülmektedir. Ortaya konulan bu engeller kadınların eğitim düzeyi, performans durumları, fiziksel görünüşleri veya yetenekleriyle ilgili olmaksızın, cinsiyetleriyle sınırlı olarak ortaya koyulmaktadır.²⁸¹

Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli eşler sorunu sıkça karşılaşılan sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Her iki eşin de çalıştığı ve kariyer hedeflerinin olduğu durumlarda bu sorun ortaya çıkmaktadır. Çift kariyerli eşler sorunu, eşlerin kariyerlerinin peşinden gitmesi olarak ifade edilebilir. Günümüzde kadınların daha fazla iş hayatında yer almaya başlamasıyla beraber, örgütlerde ki çift kariyerli eş sayısında artış görülmektedir. Bu sorunda eşlerin kariyerlerine olan bağlılıkları yüksek olmakla birlikte aile yaşamlarını da beraber sürdürmektedirler.²⁸²

İş ve aile yaşamında ki sorumluluklarını dengede tutmakta sıkıntılar yaşayan eşler, birbirlerine ve hayattaki rollerine müdahalede bulunmakta veya birbirlerinin sorumluluklarını üstlenmek zorunda kalabilmektedir. Bu durum, eşlerde stres oluşturmakta ve eşlerin boşanmalarına kadar gidebilecek sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bunları yanında eşlerin kendi kariyerlerinin peşinden gitmesi aynı çevrede iş bulmalarını zorlaştırabilir, plan ve program yapmalarında zorluklar ortaya çıkarabilir ve işin sorumluluğu üstlerinde ağırlık oluşturabilmektedir.²⁸³

²⁸¹ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 224.

²⁸² Ebru Kurtoglu, “Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 22-23.

²⁸³ Adalet Gizem Çelikmasat, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi, Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Konya Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018), 27-28.

Ay Işığ Sorunu-İkinci İş

İkinci iş durumu, çalışma yaşantısına sahip olan işgörenin mesai saatinin haricinde farklı işlere zaman ayırmasıyla ortaya çıktığı söylenmektedir. Ekseriyetle işgörenlerin ikinci işe yönelmesinin nedeni örgüte olan güvensizliğinden dolayı ortaya çıkmaktadır. İşgörenin mevcut işi haricinde başka işlerle uğraşması, işgörenin kendisinde ortaya çıkacak enerji kaybı neticesinde uğraştığı işlerde başarısız olmasına sebebiyet verir. Bu vaziyette bulunan işgörenlerin verimliliklerinde ortaya çıkan düşmeden dolayı yöneticileri tarafından kariyer ilerlemeleri engellenebilmektedir. Bu duruma ek olarak, işgörenin işe geç gelmesi, erken ayrılması veya devamsızlık yapması gibi nedenlerin işe yönelik sadakatini azalttığı ileri sürülerek, yöneticilerden yeterli destek ve kabullenme sağlanamamaktadır. İkinci iş sorunundaki diğer olumsuz yön ise işgörenin her iki işe de odaklanamaması ve kendisine zaman ayıramadığından dolayı ortaya çıkan yorgunluk ve tükenmişlik halinin mutsuzluklara neden olmasıdır.²⁸⁴

Çift Kariyerlilik Sorunu

Çift kariyerlilik, işgörenin iki değişik alanda profesyonel bir altyapısının olmasından sebebiyle her iki işi birlikte devam ettirme gayretinin işgören performansını olumsuz yönde etkilemesidir.²⁸⁵ İşgörenin birden fazla alanda eğitiminin olması ve tecrübe edinmesi bu alanlarda ilerlemesine imkân verirse de işgörenin bu alanlardan bir tanesini seçerek kariyerini o yönde sürdürmesi gerekir. Aksi takdirde, iki ayrı kariyerde ilerlemeye çalışan işgören açısından birtakım problemler meydana gelebilecektir. Gayretini iki alan içinde kullanmaya çalışan işgören, başarılı olmakta zorlanabilecektir. Bu kapsamda, işgörenin iki kariyer yolu arasından daha fazla ilgi duyduğu yönde ilerlemesi motivasyonunu ve iş tatminini arttırmasını sağlamakla beraber başarıya ulaşmasına imkân verecektir.²⁸⁶

²⁸⁴ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 45.

²⁸⁵ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 113.

²⁸⁶ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 225.

Kariyer Dönemi Sorunları

Kişiler, örgütte çalışmalarının başlangıcından bitişine kadar olan süreçte birtakım sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Bu sorunlar farklı özellikler ve unsurlar içermektedir. İşgörenlerin çalışmaya başlamaları ile sosyal yaşantıları ve sorumluluklarında meydana gelen değişimlere göre kariyer beklentileri de şekil almaktadır. Örgütün meydana gelen bu beklentilere karşılık verebilmesinde işgöreni ile olan iletişiminin her evrede açıkca ve olumlu bir şekilde gerçekleşmesi önem arz etmektedir. Kariyer başlangıcı, işgörenin sahip olduğu teorik bilgisinin pratikle alakasının çok olmadığını görmesinden dolayı oluşan enerji ve azim kaybı durumu ile örgütteki yükselme şartlarındaki zorluklarında meydana getirdiği sorunları içermektedir. Bundan dolayı kariyer yollarının tespiti iyi yapılmalıdır. Kariyer ortası, kariyerinin ortasında bulunan işgörenin ilerleme fırsatlarının azalması ve güncel bilgilerle donatılan yeni işgörenlerin kendilerini ispat etme arayışları sonucunda oluşan rekabetçi ortam ve bunun getirdiği işgörenlerdeki özgüvensizlik ve öfke durumunu içermektedir. Kariyer sonu, emeklilik döneminden önceki evreyi kapsamaktadır. Bu evrede, işgörelere bu durumun bir son değil yeni bir başlangıç olduğunun aktarılması verimlilik açısından önemli olmaktadır. Emeklilik ise pek çok bireyde strese sebebiyet veren, olumsuz pek çok beklentileri yanında taşıyan süreç şeklinde algılanmaktadır. Örgütlerin emeklilik karşısında işgörelerin olumlu izlenimler edinmesi için onları sahiplenilen ve önemli hissetmelerini sağlayan bir yapıda olması önemli olmaktadır.²⁸⁷

Gözden Düşme

Gözden düşme, yönetim kademesinde bulunan ve işgörelin kariyerinde yükselebilmesinde rol oynayan yöneticilerin işgörelere karşı duymuş oldukları güvenin azalması ve işgörelin motivasyonun düşmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum sonucunda işgörel işten çıkarılabilmekte, bir alt kademeye indirilebilmekte veya bulunduğu orta kademelerde tutulmaya devam edilebilmektedir. Gözden düşme ile beraber işgörel, örgütün kendisine önemli görmediğini düşünmektedir. Bu düşüncede olan işgörelenin ise, örgüte ve işe yönelik katkılarında azalış meydana gelmektedir.²⁸⁸

²⁸⁷ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 46-47.

²⁸⁸ Berrin Güzel, “Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 66-67.

Gözden düşme, işgörenin performansının yeterli görülmemesi, örgüt içerisindeki davranışlarının uyumsuz olması, iletişimsel sorunlar yaşaması, iş alanında çatışmalar oluşturması, aşırı stresli bir yapısının bulunması, işlerini zamanlı ve nitelikli bir şekilde yapmaması gibi nedenlerden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konuda çözümün gecikmesi veya problemlerin belirlenememesi gibi durumlarda işgörenlerde iş stresi, özgüvensizlik ve kaygı bozukluğu gibi birtakım sorunlar meydana gelecektir. Bundan dolayı, işgörenler için uygun eğitim destekleri ve iş alanları sağlanarak bu durumun ortadan kaldırılması icap etmektedir.²⁸⁹

İşten Çıkartılmak

İşten çıkartılmak, işgörenin iradesi dışında işten ayrılmak zorunda kalmasıdır. Bu durum performanstaki düşüklük, örgütün kapanması, üretim yönteminde değişiklik ve örgütün küçülmesi gibi farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Başarı ile yeteneklerinin bilincine varan işgörenler bu dönemi rahat bir şekilde geçirebilir. Bu kapsamda birey için yeni kariyer olanakları doğabilir. Ayrıca bazı örgütler bu durumda ortaya çıkacak problemlerin çözülmesi için eski işgörenlerine destek sağlamaktadır.²⁹⁰

Stres ve Tükenmişlik

Stres, “içeriden veya dışarıdan kaynaklanan kişilerin dengesini ya da duygusal, bilişsel, toplumsal işleyişini bozma eğilimi gösteren ve bu bozulmuş olan dengenin yeniden kurulmasına yönelik yeni davranışlara zorlayan, gerçek ya da algılanan uyarıcılara verdiği fiziksel, ruhsal ve bilişsel tepkilerdir”. Stres belli bir seviyeyi aştığında verimlilik, işten ayrılma eğilimi, işe geç kalma gibi işgöreni ve örgütü olumsuz etkileyen sonuçlar doğurabilmektedir. Tükenmişlik ise stresin bir çıktısı olarak beliren psikolojik, duygusal ve fiziksel bitkinlik halini ifade etmektedir.²⁹¹

²⁸⁹ Canan Koçer, “Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), 12.

²⁹⁰ Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1 (2012): 228.

²⁹¹ Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 113-114.

Engellenme

Engellenme, işgörenin işiyle ve çevresiyle uyum gösterememesi, beklentilerini karşılayamaması ve ilerleme sağlayamaması sebebiyle bulunduğu konumda duraklaması ve engellenme hissine sürüklenmesidir.²⁹²

İşgörenler, örgüte dahil olarak çalışmaya başlamalarıyla birlikte beceri ve bireysel özelliklerini geliştirerek kendilerini daha etkili anlatacaklarını düşünmeleri ile kendilerini güvende hissetmesini sağlayarak pozitif bir bakış açısına sahip olmasına imkân vermektedir. İşgörenin kendisini örgüte ait hissedememesinin sonucunda ise yeteneklerini gösteremeyeceğini düşünerek, beklentileri karşılıksız kalır ve örgüt içinde ilerlemenin olmaması durumunda ise hareketsiz kalarak engellendiği hissi oluşur. Bu türden durumlar işgörenlerin hedeflerinden uzaklaştığını düşünmesine neden olarak mutsuz olmasına, motivasyonunun azalmasına verimsizliğinin artmasına ve enerji kayıplarına neden olmaktadır. Bu durum hem işgören hem örgüt için olumsuz olmakla birlikte işgörenin işten ayrılması ise örgüte ayrı bir maliyet olarak yansıyacaktır. Bundan dolayı örgütün işgörenlerin beklentilerini gözetmesi, alternatif kariyer yollarını arttırması ve bunlarla ilgili iletişimini etkili şekilde gerçekleştirmesi önemli olacaktır.²⁹³

4.2.2.2.5. Örgütsel Kariyer Yönetimi Yaklaşımları

Günümüzde ortaya çıkan yönetsel ve örgütsel değişiklikler ile ortaya çıkan yaşamsal ve mesleki farklılaşmalar, kariyer kavramının yeniden tanımlanması gereksinimini doğurmuştur. Kariyer kavramının gelişimiyle beraber ilgili yazında kariyer geleneksel ve yeni yaklaşımlar şeklinde ikili bir ayrımда ortaya koyulmaktadır. Kariyer geleneksel yaklaşımlarda önceden muayyen olan hiyerarşik kademelerde ilerleme olarak algılanırken yeni kariyer yaklaşımları bu durumdan uzaktır. Bilakis, yeni kariyer yaklaşımları, kariyerin tek başına bir örgüte bağımlı olmamasını ve kişilerinde sorumluluklarını da kapsaması gerektiğini söylemekle beraber kariyerin sadece

²⁹² Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, “Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (2015): 114.

²⁹³ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 49.

hiyerarşik kademelerde yükselme kapsamında değerlendirilemeyeceğinin üzerinde durmaktadır.²⁹⁴

Geleneksel Kariyer Yaklaşımları

Geleneksel kariyer yaklaşımı, “*bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir.*”²⁹⁵ Kariyer geleneksel manada takip ettiği gelişim eksenini bakımından doğrusal, uzmanlaşmış ve sürekli bir olgu olarak ifade edilmektedir. Geleneksel yapıda yöneticiler kariyerlerini, genellikle teknik uzmanlık çerçevesinde kazanmışlar ve en üst kademeye gelene kadar, sahip oldukları yönetsel yetkinlikleri bütünü kullanmaları mümkün olmamaktadır. Örgütlerdeki kariyerin görüntüsü piramit biçimindeki yükselme kademelerinde ilerleyebilme şeklinde ifade edilebilmektedir. Geleneksel yaklaşımda yöneticiler bireysel çabaların, kaynakların ve bilginin koordinasyonunu sağlamaktadır. Mevcut olması beklenen yetkinlikler, fonksiyonel sistem ölçütleri ve uzmanlığı ölçen yöntemler ile tanımlanarak hizmet içi eğitimlerle de bunların kazandırılması sağlanır. Bu yaklaşımda kariyer başarısının yaş ve kıdem yüksekliği bakımından diğer kişilerle mukayese edilerek ölçüldüğü örgüt ortamlarında geliştirilmektedir. Değerlendirmeler, işgörenin önceki başarılarına veya edindiği niteliklere bağlı olmaktadır. Yapılan ödemeler işgörenin mevcut konumunun karşılığında yapılmaktadır ve kariyer yönetimi sistemleri koruyucu, merkeziyetçi ve yukarıdan aşağıya doğrudur. Hiyerarşide gerçekleşen dikey hareketler değerli olarak görülmektedir.²⁹⁶

Yeni Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde örgütlerin yaşamış olduğu değişimlerle birlikte, iş güvencesinin bulunmadığı, bunun yerine istihdam edilebilirlik özelliklerinin geçtiği yeni bir kariyer yapısı meydana gelmektedir. Yeni kariyer yaklaşımları, işgörenlerin kariyerleri için örgüte bağımlılıklarının olmadığı ve kariyerin yalnızca hiyerarşik kademelerde ilerleme olmadığını öne sürmektedir. Kariyer yönetimiyle alakalı sorumluluk yalnızca

²⁹⁴ Aysun Kanbur, Güneş Han Salihoğlu, “Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.2 (2014): 32-33.

²⁹⁵ Barış Seçer, Efe Çınar, “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.2 (2011): 51.

²⁹⁶ Oya Aytemiz Seymen, “Geleneksel Kariyerdan, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23, S.1 (2004): 82-83.

örgüt ile sınırlanmayarak işgörenin de sorumluluğunun bulunduğu dikkat çekilmektedir.²⁹⁷

Bir diğer anlatımla geleneksel kariyer yaklaşımından yeni kariyer yaklaşımlarına geçişte, geçmişteki gibi örgütlerde uzun zamanlı çalışma garantisinin bulunmaması, örgüt içerisinde dikey yükselme imkanlarından farklı olarak daha yatay düzlemde ilerleyebilme imkanlarının sağlanması, kariyer planında sadece örgütün bulunmaması, işgörenlerin örgütüne olan bağlılıklarının azalması ve işgücünde ki değişim hızının artması gibi değişikliklerin etkili olduğu ifade edilebilir.²⁹⁸

İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı

Örgütlerde teknik birimlerde çalışmalarını sürdüren işgörenler, yönetici olarak görev aldıkları zaman başarısızlık yaşaması ya da teknik yeteneklerinin kaybolması gibi durumlarla karşılaşmaktadırlar. Yönetici pozisyonuna getirmeden de işgörenlerin motivasyonunun artmasını sağlamak için, maddi imkanların artırılması ve kişisel gelişimleri yükseltilmesine yönelik eğitim faaliyetlerinin hazırlanması örgütün planları arasındadır. Teknik birimlerde çalışan işgörenler bu yaklaşım kapsamında alanlarında uzmanlaşma sağlayabilir, örgütlerine faydalı olabilir ve yönetici pozisyonlarına geçmeden birtakım metotlarla ödüllendirilebilirler. İkili kariyer basamaklarını barındıran örgütler, teknik pozisyonlarda çalışan işgörelere ilerleme için farklı seçenekler sunarlar. Teknik uzmanlar, yönetim veya teknik basamakta ilerlemeyi yeğleyebilir. Yönetim pozisyonlarında kariyerlerini gerçekleştirmek isteyen işgörenler, kariyer odaklarını yönetim ve liderlik konularına yönlendirmektedir. Teknik pozisyonlarda ilerlemeyi tercih eden işgörenler ise kariyer çabalarını, giderek zor hale gelen önemli teknik görevlere doğru yönlendirmektedir. Bu neticede her iki ayrı kariyer basamağı işgörelere kariyerinde gelişme imkânı ve örgütsel ödüller sağlamaktadır.²⁹⁹

²⁹⁷ Barış Seçer, Efe Çınar, “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.2 (2011): 51.

²⁹⁸ Akyay Uygur, Fulya Algül, “Yeni Kariyer Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”, *International Social Sciences Studies Journal*, C.4, S.27 (2018): 5931.

²⁹⁹ Akyay Uygur, Fulya Algül, “Yeni Kariyer Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”, *International Social Sciences Studies Journal*, C.4, S.27 (2018): 5931-5932.

Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşım, kariyerin örgüt, meslek ve başka toplumsal sistemlerden ayrı olarak yönetileceğini ifade etmektedir. Sınırsız kariyer benimseyen bireyler, kariyerlerini kendileri yönetir ve bireyler tek bir örgüt veya meslek ile sınırlı değildir. İş deneyimleri bireyin parçası gibi görülmekte ve kişisel kariyer başarısı önemli olmaktadır. Bunun yanı sıra işgörenlerin çeşitli örgütlerin bünyesinde çalışması sayesinde bir örgütün bünyesinde çalışmasıyla sahip olamayacağı beceri ve bilgilerin elde edilmesi imkânı oluşmaktadır.³⁰⁰

Sınırsız kariyer, yalnız bir örgütle ilişkili olmayan sınırlandırılmamış kariyer şeklinde tanımlanmaktadır. Sınırsız kariyer ile örgütsel üyeliklerin ilerisine ve iş, örgüt ile işverenleri de geçen sıralı deneyimler serisi anlaşılmakta olup, sıralı deneyimler işgörenlerin yeni beceri ve yetenekler elde etmesine imkân veren ilişkilerin yardımı sayesinde oluşacaktır. Sınırsız kariyerin ana özellikleri; farklı örgütlere bilgi, yetenek ve becerilerin taşınabilir olması, işin bireysel olarak anlam ifade etmesi, çalışma sırasında dinamik öğrenme sağlaması, birçok bağlantının geliştirilmesine imkân sağlaması ve kariyer yönetimiyle ilgili bireysel sorumluluk gerektirmesi, olarak sıralanabilir.³⁰¹

Sınırsız kariyer yaklaşımında işgörenin kişisel bilgi ve endüstriyel bilgisi etkileşim halindedir. Sınırsız kariyer yaklaşımı, kariyer hareketliliğini odağında bulundurmaktadır. Bu hareketlilik örgüt içerisinde hiyerarşik kademelerde yükselme, meslek değiştirmeden başka örgütler arasında kariyer hareketi ve hem örgüt hem mesleğin değiştirildiği kariyer hareketi olarak ortaya çıkabilir.³⁰²

Portföy Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşım, işgörenlerin kariyerlerinin gelişimiyle ilgili sorumluluk almalarını ifade etmektedir. Örgütsel ve bireysel ilerlemenin sağlanması bakımından işgörenlerin sahip olduğu yetenek ve becerilerin geliştirilmesi önemli olmaktadır. Bu yaklaşıma göre, işgörenlerin sadece örgüte bağlı ve tam zamanlı bir şekilde çalışan gibi görülmesi

³⁰⁰ Didem Yıldız, “Pozitif Örgütsel Davranış ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.4, S.11 (2017): 261.

³⁰¹ Oya Aytemiz Seymen, “Geleneksel Kariyerdan, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.23, S.1 (2004): 87-88.

³⁰² Aysun Kanbur, Güneş Han Salihoğlu, “Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, S.2 (2014): 33.

benimsenmez. Bu yaklaşım işgörene bağımsız olmayı söz vermesinden dolayı işgörenlerin beklentilerini karşılayabilmektedir.³⁰³

Bu yaklaşımdaki amaç, gelecekte ortaya çıkabilecek durum ve olaylarla ilgili bilgilerin devamlı olarak yenilenmesi gerekli olmasıdır. Günümüzde örgütler bünyesindeki işgörelere ömür boyu çalışabilecekler bir iş ortamı sağlayamamaktadır. İşgörenler, pek çok örgütte çalışmak durumunda kalabileceği olasılığından dolayı farklı işlerden elde ettiği bilgiler ile kendilerini geliştirerek iş yaşamlarını sürdürmektedir. Bu yaklaşımın, bağımsız şekilde hareket etmeyi seven ve yaygın bağlantılar oluşturabilen bireyler için uygun olduğu söylenebilir.³⁰⁴

Değişken Kariyer Yaklaşımı (Dinamik)

Çok yönlü kariyer, işgörenin şahsı tarafından yönlendirilen kişisel hedeflerle ilgili olan, yaşam evrelerini bütünüyle içeren ve para, terfi vb. nesnel başarılarla kıyasla daha fazla psikolojik başarılarla odaklanmış olan kariyer yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın değer odaklı ve öz yönetimli olmak üzere iki boyutu vardır. Değer odaklı boyutu, kariyer aktörünün kariyer değerlerini kendi şartlarına bakarak tanımlaması ve kariyer başarısını bu şartlara göre değerlendirmeye aldığı anlamındadır. Öz yönetimli kariyer ise, kariyer aktörünün şahsi kariyer gelişimini değerlerine göre faal olarak yönetiyorsa oluşmaktadır. Çok yönlü kariyer yaklaşımı, sınırsız kariyer kapsamında daha az temas edilen şahsi nitelikleri değerlendirmektedir. Kariyer başarısı sübjektif bir şekilde değerlendirilmekte ve kariyer evreleri öğrenme evreleri olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, kariyer kişinin örgüt ile alakalı olmayan birtakım seçimleri sonucu yönettiği ve yukarıya ilerlemeyi ön plana çıkarmayan bir özelliği ortaya koymaktadır.³⁰⁵

4.3. Değişkenler Arasındaki İlişki ve Değişkenlerle İlgili Gerçekleştirilen Çalışmalar

Çalışmamızın esasını oluşturan örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi değişkenlerine ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkiye ait bilgilere yer verilecek olup, değişkenler

³⁰³ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 39.

³⁰⁴ Akyay Uygur, Fulya Algül, “Yeni Kariyer Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”, *International Social Sciences Studies Journal*, C.4, S.27, (2018): 5932-5933.

³⁰⁵ Barış Seğer, Efe Çınar, “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.2 (2011): 52.

hakkında daha önce gerçekleştirilen çalışmalar ile bunların sonuçlarına yer verilecektir. Sırasıyla, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisine ait çalışmalara, örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisine ait çalışmalara ve son olarak örgütsel sosyalleşme ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

4.3.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık

Günümüzde ekonomik ve demografik değişimlerin beraberinde ortaya çıkan işgücü hareketliliği, örgütlerin işgörenlerini elde tutmasının önemini arttırmış olup, örgütler bu durumu kolay bir şekilde yönetebilmek için örgütsel sosyalleşmeden yararlanmaktadır.³⁰⁶ Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni dahil olan işgörenlerin örgütleriyle verimli ve etkili şekilde bütünleşmelerini sağlayan kritik bir süreç olarak kabul görmektedir.³⁰⁷ Örgüte dahil olan işgörenlerin, etkili şekilde sosyalleşmesi ile onların daha eğitilmiş, yetenekli ve örgüte sadık olmaları sağlanabilecek ve sektörde rekabet avantajı elde edilebilecektir.³⁰⁸

Sosyalleşme, işgörene iş ve göreviyle ilgili bilgileri aktarmayı, normları, koşulları, diğer işgörenleri ve iş ortamını tanıtmayı amaçlamaktadır.³⁰⁹ Örgüte yeni katılan işgörenleri elde tutmak, sosyalleşme ve örgüte uyum faaliyetlerinin önemli hedefleri arasında görülmektedir.³¹⁰

İşgörenlerin, örgüte etkili şekilde entegre olmalarının göstergeleri arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, sosyal bütünleşme, rol netliği, uzmanlaşma ve değerler uyumu

³⁰⁶ Alan M. Saks, Krista L. Uggerslev, Neil E. Fassina, “Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test of a Model”, *Journal of Vocational Behavior*, C.70, S.3 (2007): 414.

³⁰⁷ Elena P. Antonacopoulou, Wolfgang H. Güttel, “Staff Induction Practices and Organizational Socialization A Review and Extension of The Debate”, *Society and Business Review*, C.5, S.1 (2010): 24.

³⁰⁸ Saša Batistič, “Looking Beyond-Socialization Tactics: The Role of Human Resource Systems in The Socialization Process”, *Human Resource Management Review*, C.28, S.2 (2018): 1.

³⁰⁹ Elena P. Antonacopoulou, Wolfgang H. Güttel, “Staff Induction Practices and Organizational Socialization A Review and Extension of The Debate”, *Society and Business Review*, C.5, S.1 (2010): 25.

³¹⁰ David G. Allen, Linda R. Shanock, “Perceived Organizational Support and Embeddedness As Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics To Commitment and Turnover Among New Employees”, *Journal of Organizational Behavior*, C.34, S.3 (2012): 365.

bulunmaktadır.³¹¹ Etkili sosyalleşme, örgüte yeni dahil olanlarda örgütsel bağlılık vb. sonuçlar geliştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.³¹²

Etkili bir sosyalleşme sürecinin göstergesi olarak ele alınan örgütsel bağlılık, örgütlerce arzu edilen bir unsur olarak görülmektedir. Bağlılık, işgörenin örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseme, iş rolünü özümseme ve sadakat ile sevgi duyma gibi özellikleri içeren, örgütler ve işgörenler arasında meydana gelen psikolojik bağlıdır.³¹³ Örgütler, elde tutmak ve işgücü verimliliğini artırmak için işgören bağlılığını umut verici bir strateji olarak giderek daha fazla kullanmaktadır.³¹⁴ Örgütüne bağlılık gösteren bir işgücünü yönetmenin örgütlerde verimlilik artışı, performans, daha fazla çalışan memnuniyeti ve daha düşük devamsızlık gibi olumlu sonuçlar doğuracağı bilinmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin çalışanın duyuşsal, devamlılığı ve normatif bağlılık formları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sosyal değiş tokuş kuramında da varsayılmaktadır.³¹⁵ Sosyal değiş kuramı, “*insanların kendilerine ödül veren veya verecek kişilerle ilişki kuracaklarını ve alınan ödül sayısının hoşlanma derecesini etkileyeceğini*” savunmaktadır.³¹⁶ Bu doğrultuda, psikolojik olarak bağlı çalışanlar yaratmak için, örgütsel sosyalleşme, kuruma bağlılıklarını geliştirmek için bir araç olarak kullanılabilir.³¹⁷

Örgütsel bağlılık, örgütün verdiği kararlardan etkilenmekte olup bağlılığın oluşmasında belirli bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan bu zaman, işgörenin örgüte dahil olmasıyla beraber başlayarak sosyalleşme süreci boyunca sürmektedir. Örgütün talep ettiği niteliklere sahip olan işgörenlerin örgüte kazandırılması örgütün ilerlemesi için önemli olmakla beraber işgörenlerin bağlılığı

³¹¹ Elena P. Antonacopoulou, Wolfgang H. Güttel, “Staff Induction Practices and Organizational Socialization A Review and Extension of The Debate”, *Society and Business Review*, C.5, S.1 (2010): 25.

³¹² Serena Changhong Lu, Dean Tjosvold, “Socialization Tactics: Antecedents For Goal Interdependence and Newcomer Adjustment and Retention”, *Journal of Vocational Behavior*, C.83, S.3 (2013): 248.

³¹³ Bruce Buchanan, “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, C.19, S.4 (1974): 533.

³¹⁴ Guyo S. Huka, Mutumbu W. Leah, “Career Advancement Influence on Employee Engagement”, *Journal of Humanities and Social Science*, C.24, S.6 (2019): 60.

³¹⁵ Hewawaduge M. Nishanthi, Pavithra Kailasapathy, “Employee Commitment: The Role of Organizational Socialization and Protean Career Orientation”, *South Asian Journal of Human Resources Management*, C.5, S.1 (2018): 2.

³¹⁶ Işıl Tekin, “Kişilerarası Güçler Envanteri’nin Türk Üniversite Öğrencilerine Uyarlanması: Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012), 35.

³¹⁷ Hewawaduge M. Nishanthi, Pavithra Kailasapathy, “Employee Commitment: The Role of Organizational Socialization and Protean Career Orientation”, *South Asian Journal of Human Resources Management*, C.5, S.1 (2018): 2.

açısından da önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bağlılık, işgörenle örgütü arasında meydana gelen etkileşimin esasını oluşturmaktadır.³¹⁸

Sosyalleşme, mevcut işgörenler ile özellikle örgüte yeni dahil olan işgörenlerin bağlılık düzeyini etkileyen bir mekanizma³¹⁹, işgörenlerin kademeli bir şekilde örgütün tam bir üyesi olmasını sağlayan süreç veya örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olarak görülmektedir.³²⁰ Erken sosyalleşme deneyimleri ve sosyalleşme faaliyetleri, işgörenlerin örgütüne olan bağlılığı ile olumlu bir ilişki içerisinde olup, işgörenleri örgütlerine daha fazla adamalarına yardımcı olmaktadır.³²¹ Örgütsel bağlılık, etkili bir örgütsel sosyalleşmenin kalıcı ve olumlu etkisidir.³²²

İşgörenlerin, örgütüyle özdeşleştiği ve çalışma grubu ile örgütüyle ortak bir kimlik oluşturduğu ortamda sosyalleşmenin bağlılıkla olan ilgisi görülmektedir.³²³ Sosyalleşme, işgörelere yapılandırılmış deneyimler yoluyla bilgi aktarmaktadır. İşgörenlerin belirsizliklerini ve endişelerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı başarılı sosyalleşme süreci geçiren işgörenlerin diğer işgörelere kıyasla daha kararlı bir duruş sergilemesi ve örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir.³²⁴ Fakat işgörenlerin sosyalleşme seviyelerinin farklı olması, farklı bağlılık seviyelerinin oluşmasına neden olacaktır. Bu nedenle örgütsel sosyalleşmenin, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeyini etkilediği öne sürülebilir.³²⁵

³¹⁸ Meltem Küçük, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012),43-44.

³¹⁹ Aaron Cohen, Aya Veled-Hecht, “The Relationship Between Organizational Socialization and Commitment in The Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities”, *Personnel Review*, C.39, S.5 (2010): 538.

³²⁰ Christof Nägele, Markus P. Neuenschwander, “Adjustment Processes and Fit Perceptions as Predictors of Organizational Commitment and Occupational Commitment of Young Workers”, *Journal of Vocational Behavior*, C.85, S.3 (2014): 385.

³²¹ David G. Allen, Linda R. Shanock, “Perceived Organizational Support and Embeddedness As Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics To Commitment and Turnover Among New Employees”, *Journal of Organizational Behavior*, C.34, S.3 (2012): 363.

³²² Aaron Cohen, Aya Veled-Hecht, “The Relationship Between Organizational Socialization and Commitment in The Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities”, *Personnel Review*, C.39, S.5 (2010): 540.

³²³ Howard J. Klein, Jinyan Fan, Kristopher J. Preacher, “The Effects of Early Socialization Experiences on Content Mastery and Outcomes: A Mediational Approach”, *Journal of Vocational Behavior*, C.68, S.1 (2006): 101.

³²⁴ Aaron Cohen, Aya Veled-Hecht, “The Relationship Between Organizational Socialization and Commitment in The Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities”, *Personnel Review*, C.39, S.5 (2010): 540.

³²⁵ Hewawaduge M. Nishanthi, Pavithra Kailasapathy, “Employee Commitment: The Role of Organizational Socialization and Protean Career Orientation”, *South Asian Journal of Human Resources Management*, C.5, S.1 (2018): 6.

Sosyalleşmenin önemli amaçları ve sonuçları arasında örgütsel bağlılık yer almaktadır. Sosyalleşme ile örgütler, işgörenlerin bağlılıklarında artış meydana gelmesini ve kendilerini örgütüne adanmış işgörenleri bünyesinde barındırmayı istemektedirler. Bu bağlamda, etkili sosyalleşme süreci ile işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artabileceği, sosyalleşme ile örgütsel bağlılığın birbiriyle ilişkisinin bulunduğu ve sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı etkilediği öne sürülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar yapılmış olup, aşağıda bu çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Karapınar³²⁶, yapmış olduğu araştırmada örgütsel sosyalleşme içeriklerinin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırma Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 413 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşme içerikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiş olup, örgütsel sosyalleşme içeriklerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yiğit³²⁷, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisini araştırdığı çalışmasını, kaymakamlıkta çalışan 240 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş olup, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özçelik³²⁸, mühendislik ve müşavirlik alanında faaliyet gösteren bir örgüt üzerinde yapmış olduğu çalışmada, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemiştir. 175 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, örgütsel sosyalleşme boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilediği ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir.

³²⁶ Ebru Karapınar, “Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015)

³²⁷ Emine Yiğit, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

³²⁸ Firuzhan Özçelik, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)

Turhan³²⁹, çalışmasını Muğla ilinde faaliyet gösteren otellerdeki 400 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışması sonucunda örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmış olup örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir.

Vazifehdusta ve Khosrozadehb³³⁰, sosyal güvenlik teşkilatında çalışan 155 işgören üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucunda, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Judeh³³¹, gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide rol belirsizliği ve rol çatışmasının aracılık etkisini incelemiştir. Çalışmayı telekomünikasyon sektöründe çalışan 256 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ve rol belirsizliğinin ile rol çatışmasının, çalışanların sosyalleşmesi ile organizasyon bağlılığı arasındaki ilişkide önemli bir aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz ve Yılmaz³³², gerçekleştirmiş oldukları çalışmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmayı Konya’ da organize sanayi bölgesinde çalışan 150 işgören üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel sosyalleşme düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkide ise psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Cohen ve Veled-Hecht³³³, yapmış oldukları çalışmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmayı, 109 hemşire üzerinde

³²⁹ Ummahan Turhan, “Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalizasyonun, Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018)

³³⁰ Hossein Vazifehdust and Shirin Khosrozadeh, “The Effect of The Organizational Socialization on Organizational Commitment and Turnover İntention With Regard To Moderate Effect of Career Aspirations İntention”, *Management Science Letters*, C.4 (2014): 277–286.

³³¹ Mahfuz Judeh, “Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of The Relationship Between Socialization and Organizational Commitment”, *International Business Research*, C.4, S.3 (2011): 171-181.

³³² Hande Ulukapı Yılmaz, Abdullah Yılmaz, “The Effect of Organizational Socialization on Organizational Commitment: Mediation Role of Psychological Empowerment”, *Journal of Human Sciences*, C.13, S.3 (2016): 6204-6219.

³³³ Aaron Cohen, Aya Veled-Hecht, “The Relationship between Organizational Socialization and Commitment in The Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities”, *Personnel Review*, C.39, S.5 (2010): 537-556.

gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Wang ve Yang³³⁴, yapmış oldukları çalışmada örgütsel sosyalleşme, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerini incelemişlerdir. 203 Çinli çalışan üzerinde gerçekleşen bu araştırma sonucunda, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

4.3.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık

İş hareketliliğin yoğun olduğu günümüzde işgören kariyeri tek bir örgüte bağlı olarak gelişmemektedir. Bu durum örgütleri ve işgörenleri etkilemiş olup, işgörenler için kariyerlerini geliştirmek daha çok önem arz etmeye başlamıştır. Kariyerini ilerletmek isteyen işgörenler, mevcut örgütlerinde bu imkanları elde edebileceklerini düşünmedikleri takdirde, bu imkanı sağlayacak başka örgüt arayışına girmekte ve örgütsel bağlılıklarında azalış olmaktadır. Nitelikli işgören kayıpları örgütler için zararlı olup, örgütler bu durumun önüne geçebilmek adına kariyer yönetimi ile bu kayıpları önlemeye çalışmaktadır.³³⁵

Örgütsel kariyer yönetimi, örgüt tarafından işgörenlerin kariyerlerini yönetmek için gerçekleştirdiği uygulamalardan oluşmaktadır.³³⁶ Örgütsel kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyerlerini geliştirmelerine destek sağladığı için kariyer başarısı için önem arz etmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer odaklı işgörenlerin, kariyerlerini örgütün içinde devam ettirebilme ve kendilerini geliştirebilme imkanı sunularak örgütte kalma isteklerinin artması sağlanabilecektir.³³⁷ Kariyer yönetimi desteği, işgörenlerce algılanan örgütsel destek olarak görülebilir. İşgörenler örgütlerinden eğitim ve kariyer desteği alırlarsa bunun karşılığını verme ihtiyacı

³³⁴ Yanfei Wang, Guirui Lin and Yi Yang, "Organizational Socialization and Employee Job Performance: an Examination on The Role of The Job Satisfaction and Organizational Commitment," *8th International Conference on Service Systems and Service Management*, Jun 25 - Jun 27, 2011 (Tianjin: Nankai University, 2011): 1-5.

³³⁵ Qingxiong Weng, James C. McElroy, Paula C. Morrow, Rongzhi Liu, "The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, C.77, S.33 (2010): 391.

³³⁶ Neslihan Pak, "The Effect of Organizational Career Management on Organizational Commitment" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 39.

³³⁷ Guyo S. Huka, Mutumbu W. Leah, "Career Advancement Influence on Employee Engagement", *Journal of Humanities and Social Science*, C.24, S.6 (2019): 61.

duyacaklardır. Bu sayede işgörenlerin devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde azalma oluşabilecektir.³³⁸

İşgörenler, dahil oldukları örgütlerde kariyerlerine ve örgüte ilişkin bilgi toplama ve bu bilgilerle kariyerini geliştirme çabası içerisinde. İşgörene kariyerleri hakkında aktarılan bilgilerin, onların işiyle ilgili tutumlarına, kararlarına ve bağlılıklarına etkisi bulunmaktadır.³³⁹ İşgörenler, örgütlerinde ihtiyaçlarını karşıladığı sürece kalmayı tercih edeceklerdir. Kariyer gelişiminin de karşılanması gereken ve işgören memnuniyeti açısından önemli olan bir ihtiyaç olduğu söylenebilir. İhtiyaçlarını karşılayan ve tatmin edici örgütsel deneyime sahip olan işgörenlerin diğer işgörene kıyasla daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir.³⁴⁰

İnsan kaynağını etkin kullanmak, işgörenleri yeteneklerine ve beklentilerine göre çeşitli pozisyonlar için geliştirmek, onların terfi ihtiyaçlarını karşılamak, iş tatmini, bağlılık oluşumunu sağlamak örgütsel kariyer yönetiminin amaçlarından bazılarıdır. Örgütsel kariyer yönetiminin önemli sonuçları arasında örgütsel bağlılık yer almaktadır.³⁴¹ Örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Özellikle örgütün sağlamış olduğu kariyer yönetimi yardımı örgütsel bağlılığın artmasını desteklemektedir.³⁴²

Örgütsel kariyer yönetimi yardımı deneyimi, daha yüksek duygusal örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir.³⁴³ Bağlılık seviyesi, işgörenlerin kariyer aşamaları arasında farklılık gösterecektir. Yeni işgörene kıyasla, kariyerinin ileri aşamalarında olan işgörenlerin örgüte bağlılıkları daha yüksek olması beklenmektedir. Kariyerinin ileri aşamalarında olan işgörenler, örgütten ayrılmaya daha az istekli olup mevcut

³³⁸ Jane Sturges, Neil Conway, David Guest, Andreas Liefoghe, "Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, C.26, S.7 (2005): 824

³³⁹ Nurettin İbrahimoglu, "Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli" (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 126.

³⁴⁰ Qingxiong Weng, James C. McElroy, Paula C. Morrow, Rongzhi Liu, "The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, C.77, S.33 (2010): 392.

³⁴¹ Neslihan Pak, "The Effect of Organizational Career Management on Organizational Commitment", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 2-39.

³⁴² Jane Sturges, Neil Conway, David Guest, Andreas Liefoghe, "Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, C.26,S.7 (2005): 822.

³⁴³ Jane Sturges, Neil Conway, David Guest, Andreas Liefoghe, "Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, C.26,S.7 (2005): 824.

örgütlerine devam etmeye, terfi elde etmeye, iş değiştirmenin maliyetlerinden kaçınmaya daha çok yatkındırlar. Bunun yanı sıra alternatiflerin mevcudiyeti ve fırsatlar bağlılık seviyesini etkileyen unsurlar olabilir.³⁴⁴

Örgüt içinde kariyer geliştirme ve ilerleme fırsatının sağlanması işgörenin ilgisi ve örgüte katılımı açısından itici bir güç olmaktadır. Kariyer geliştirme faaliyetleri işgörenler için sürekli öğrenme faaliyetleri sağladığında ve işgören kariyerine olumlu sonuçlar doğurduğunda bağlılığın daha fazla artması beklenmektedir.³⁴⁵ Örgüt sağlamış olduğu kariyer desteği ile yüksek iş performansı ve bağlılığın artması gibi istenilen davranışlarda artış görülecektir.³⁴⁶ İşgörenlerin, yeni beceriler edinmesine imkan vermek, terfi ve maaş gibi faaliyetlerle kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak, yüksek düzeyde bağlılık oluşturacaktır.³⁴⁷

Örgütsel bağlılığın, örgütsel kariyer yönetiminin amaçları ve arzu edilen sonuçları arasında yer aldığı alan yazında ortaya koyulmuştur. Etkili bir örgütsel kariyer yönetimi sayesinde işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarında artış olması beklenilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılıkla yakından ilişki olduğu ve örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu öne sürülebilir. Bu bağlamda, aşağıda bu iki değişken üzerinde gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir.

Bambacas³⁴⁸, Avusturya Yönetim Enstitüsü'nde çalışan 196 işgören üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kılıç ve Öztürk³⁴⁹, yapmış oldukları çalışmada kariyer yönetimi sistemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma, otellerde çalışan 1084 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, kariyer yönetimi ile örgütsel

³⁴⁴ Aaron Cohen, "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis", *The Academy of Management Journal*, C.36, S.5 (1993): 1142.

³⁴⁵ Guyo S. Huka, Mutumbu W. Leah, "Career Advancement Influence on Employee Engagement", *Journal of Humanities and Social Science*, C.24, S.6 (2019): 62.

³⁴⁶ Jane Sturges, Neil Conway, David Guest, Andreas Liefoghe, "Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, C.26,S.7 (2005): 822.

³⁴⁷ Qingxiong Weng, James C. McElroy, Paula C. Morrow, Rongzhi Liu, "The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, C.77, S.33 (2010): 391.

³⁴⁸ Mary Bambacas, "Organizational Handling of Careers Influences Managers' Organizational Commitment", *Journal of Management Development*, C.29, S.9 (2010): 807-827.

³⁴⁹ Gonca Kılıç, Yüksel Öztürk, "Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.10, S.3 (2010): 981-1011.

bağlılığın tüm boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş³⁵⁰, gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışma, hizmet ve üretim alanlarında çalışan 607 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş tatmini modele eklendiğinde değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olmakla beraber etki derecesinin azaldığı görülmüş olup, iş tatminin aracılık etkisinin kısmi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çilingir³⁵¹, bankacılık sektöründe çalışan 214 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinin incelemiştir. Çalışma sonucunda kariyer yönetimi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Albayrak³⁵², özel sektörde çalışan 200 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışması sonucunda kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Küçük³⁵³, Bankacılık sektöründe çalışan 156 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışması sonucunda, örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık ve alt bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık ve onun alt bileşenlerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

³⁵⁰ Ozan Büyükyılmaz, İsmail Karakulle, İsmail Karataş, “Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, S.1 (2018): 1-29.

³⁵¹ Nilgün Çilingir, “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014)

³⁵² Emine Gözde Albayrak, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007)

³⁵³ Meltem Küçük, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012).

Arabacı³⁵⁴, çalışmasını uydu ve haberleşme sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette çalışan 150 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışması sonucunda, örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yurtseven³⁵⁵, bankacılık sektöründe çalışan 207 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

4.3.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütlerde işgücünün öneminin anlaşılması ile birlikte, işgörenlerin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamaya yönelik uygulamalara yer vermeye başlanmıştır.³⁵⁶ Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel kariyer yönetimi bu uygulamaları içeren başlıca unsurlar arasında görülmektedir.

İşgörenler iş hayatına başladıklarında, yeni katıldıkları örgütlerde sosyalleşme sürecine dahil olurlar. Sosyalleşme ile işgörenlerin görevlerine yönelik uygun davranış ve gerekli bilgilerin edinildiği, yeteneklerin geliştirildiği bir uyum süreci gerçekleştirilmektedir. Zaman içerisinde işgörenler, örgüt içerisinde veya başka örgütlere geçerek iş değişikliği gerçekleştirebilmektedir. Bundan dolayı işgörenlerin işlerine yönelik beklentileri ve gereksinimlerinde değişiklik meydana gelmektedir. Bu beklenti ve ihtiyaçlar örgütlerde gerçekleştirilen kariyer uygulamaları ve sosyalleşme süreçlerinden etkilenmektedir.³⁵⁷

İş hayatında başarıya ulaşmak için çaba gösteren işgörenler, hedeflerine yönelik çeşitli özellikleri elde edecekleri uygulamalarla ilgilenmektedir. Bu durum her işgören için farklı olabilmekte ve işgörenin kişisel özelliklerinden etkilenme potansiyeli taşımaktadır. İşgörenler hedefleriyle örtüşen kariyer başarısına, sosyalleşme sürecinin

³⁵⁴ Mesut Arabacı, “Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

³⁵⁵ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

³⁵⁶ Elbeyi Pelit, Mehmet Kahyaoğlu, “Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.2 (2015): 106.

³⁵⁷ Aygül Yanık, Çiğdem Yıldız, “The Organizational Socialization Perceptions of the Healthcare Managers and the Effect of Demographic-Career Variables”, *International Journal of Caring Sciences*, C.12, S.3 (2019): 1439.

de etkisiyle daha kolay ulaşabilecek ve bunun neticesinde örgütlerine olan bağlılıkların da artış görülebilecektir.³⁵⁸

İşgörenlerin yeni bir örgüte dahil olarak kariyer başlangıcı yapması ve kariyerinde ilerleme göstermesi örgütün uygulamış olduğu sosyalleşme uygulamalarıyla ilişkilidir.³⁵⁹ Başarılı bir örgütsel sosyalleşme, uzun vadeli kariyer başarısına ve örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır. Örgütsel sosyalleşme süreci planlanırken kariyer değişkenleri göz önünde bulundurulmalıdır. İyi tasarlanmış sosyalleşme süreci örgütün yönetsel başarısı ve geleceği için hayati derecede önemli olmaktadır.³⁶⁰

Sosyalleşme, örgütsel değerlerin sürekliliğini sağladığından, örgüte dahil olan işgörelere çalışma ortamı ve diğer işgörelere ilişkiler hakkında bilgi sağlamış olduğundan dolayı örgütler için gereklidir. Sosyalleşme yalnızca örgüte yeni dahil olan işgörelere sınırlı olmayan, işgörelere tüm kariyerini kapsayan ve ömür boyu devam edecek bir süreçtir. Bu durum, günümüzün çalışma ortamında meydana gelen değişiklikler ve iş rollerindeki iyileştirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.³⁶¹ Bununla birlikte, iş hayatının her döneminde gerçekleştirilebilen sosyalleşme örgüte yeni dahil olan işgörelere için daha çok önem arz etmektedir.³⁶²

Örgütsel sosyalleşme ile işgörelere örgütün ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha uyumlu olacaktır. Sosyalleşme sonucunda kariyer yönetimi uygulamalarının açıklığa kavuşturulması ile işgörelere, kariyerlerine ilişkin seçimlerini şekillendirme fırsatı elde edecek ve buna göre kararlarını vereceklerdir. Örgüte ve işe uyum sağlamış verimli işgörelere örgütte tutulması sonucunda da örgüt performansında artış görülebilecektir.³⁶³

³⁵⁸ Nurettin İbrahimoglu, “Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli” (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008),130.

³⁵⁹ Merve Demirbanka, “Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017), 54

³⁶⁰ Aygöl Yanık, Çiğdem Yıldız, “The Organizational Socialization Perceptions of the Healthcare Managers and the Effect of Demographic-Career Variables”, *International Journal of Caring Sciences*, C.12, S.3 (2019): 1446.

³⁶¹ Hewawaduge M. Nishanthi, Pavithra Kailasapathy, “Employee Commitment: The Role of Organizational Socialization and Protean Career Orientation”, *South Asian Journal of Human Resources Management*, C.5, S.1 (2018): 4.

³⁶² Cathrine Filstad, “Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics”, *Journal of Workplace Learning*, C.23, S.6 (2011)

³⁶³ Şule Çerik, Serdar Bozkurt, “Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.35 (2010): 78.

İşgörenlerin kariyeri, örgütteki mevkisine ilişkin beklentilerini, amaçlarını ve arzularını gerçekleştirebilmek adına çalışma azmi, bilgisi ve yeteneği ile yükselmesi anlamına gelmektedir. Örgütler tarafından gelecekte istenilebilecek görevlerin işgörenlerce yerine getirilebilmesi için işgörenlerin kendilerini geliştirerek hazırlamaları gerekecektir.³⁶⁴ İşgörenlerin gelecekteki görevler için edinmesi gereken gelişimler ise etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci ile sağlanacaktır.³⁶⁵

Örgütlerin işgörenlerin sosyalleşmesine ilişkin daha fazla çaba göstermesi, işgören beklentilerinin açıklığa kavuşmasında önemli katkılar sunacaktır. Sosyalleşme uygulamaları, işgörenlerin kariyerine yönelik kararlarını etkileme potansiyeline sahiptir. Bundan dolayı, işgören uyumunun etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgütün koşullarına uygun olan uygulamalara yer verilmelidir. Örgütsel uyumun sağlanabilmesinde sosyalleşme ve kariyer yönetimi uygulamalarının özenli şekilde gerçekleşmesi de önem arz etmektedir.³⁶⁶

İşgörenlerin örgüte dahil olarak yeni bir kariyer başlangıcı yapması ve bu kariyerde ilerlemesi, örgütün gerçekleştirmiş olduğu sosyalleşme uygulamalarına bağlıdır. İşgörenlerin örgütüyle uyumu, başarısı, kariyeri sosyalleşme ile doğru orantılı gerçekleşmektedir. İşgörenin kariyeri sosyalleşme ile yakından ilişkilidir.³⁶⁷

İşgörenler sosyalleşme sürecinde elde ettiği kazanımlar neticesinde kariyerlerine yönelik beklentilere sahip olurlar. Beklentilerin giderilmediği durumlarda ise örgütte verimlilik ve çatışma problemleri meydana gelebilecektir.³⁶⁸ Örgüte yeni dahil olan işgörenlerin sosyalleşme süreci, örgüte ve kariyere yönelik bilgi elde edilmesini

³⁶⁴ Zekai Öztürk, Serdar Teber, “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.19, (2006): 70.

³⁶⁵ Elbeyi Pelit, Mehmet Kahyaoğlu, “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.2 (2015): 100.

³⁶⁶ Şule Çerik, Serdar Bozkurt, “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.35 (2010): 94

³⁶⁷ Elbeyi Pelit, Mehmet Kahyaoğlu, “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.2 (2015): 100-107.

³⁶⁸ Saika Şahinöz, “Yıldız Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 14.

içermektedir. Kariyere ilişkin bilgilerin elde edilmesi, örgütsel bağlılığın yanında işe ilişkin tutum ve kararların oluşmasına etki etmektedir.³⁶⁹

Kariyer yönetiminin örgütsel boyutunun örgüt beklentileri ile işgörenin kariyer beklentilerini uyumlaştırması ve bu yönde uygulamalar ile etkin bir yönetim sergilemesi beklenmektedir. Kariyer yönetiminin işgörenin kariyer ihtiyaçlarını karşılayacak bir şekilde gerçekleştirmesinde ise sosyalleşme uygulamalarının olumlu katkısı bulunmaktadır. Sosyalleşme süreci, işgörenin kariyer beklentilerinin ve örgütün gerçekleştirdiği kariyer uygulamalarının daha anlaşılır olmasını, belirsizliklerin ve uyumsuzlukların giderilmesini sağlayabilecektir. Bu sayede, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliğinin artmasına yönelik katkısı görülebilecektir. Zaman içerisinde değişen koşullar nedeniyle farklılaşan kariyer beklentilerinin ve örgütün kariyer uygulamalarının da sağlıklı bir biçimde uyumlaştırılmasında sosyalleşme sürecinin olumlu katkısı olabilecektir. Özetle, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel kariyer yönetimi arasında yakın bir ilişkinin olduğu ve sosyalleşmenin örgütsel kariyer yönetimi üzerinde etkisi olduğu söylenebilecektir. Bu kapsamda, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin yapılan çalışmalara da aşağıda yer verilmiştir.

Taormina³⁷⁰, utangaç insanların kariyer başarıları algılarını ve örgütsel sosyalleşmenin utangaçlık ve öznel kariyer başarıları arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyip etkilemediğini ölçtüğü çalışmasını, Çin'in çeşitli şehirlerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup anket 375 tam zamanlı işgörene uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel sosyalleşmenin utangaç insanlar için öznel kariyer başarıları seviyelerinde artış sağlayan önemli moderatör etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çerik ve Bozkurt³⁷¹, yapmış oldukları çalışmada örgütsel sosyalleşme ile bireyin kariyerine ilişkin kararlarını etkileyen gereksinimleri, değerleri ve yeteneği ifade eden kariyer çapaları algısını incelemişlerdir. Araştırma İstanbul'da bankacılık sektöründe

³⁶⁹ Nurettin İbrahimoglu, "Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli" (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008),129

³⁷⁰ Robert J. Taormina, "Helping Shy Employees with Career Success: The Impact of Organizational Socialization", *Psychological Thought*, C.12, S.1 (2019):41-62

³⁷¹ Şule Çerik, Serdar Bozkurt, "Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.35 (2010)

çalışan işgörenler üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Ankette Taormina'nın geliştirdiği sosyalleşme ölçeği ile Schein'in geliştirdiği kariyer çapası ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iki değişken arasında pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, sosyalleştirme uygulamalarının, örgüte uyum gösteren işgörenlerin kariyerlerine ilişkin kararlarına olumlu katkılar sağlayabileceği görüşü desteklenmiştir.

Pelit ve Kahyaoğlu³⁷², gerçekleştirmiş oldukları çalışmada örgütsel sosyalleşme taktikleri ile kariyer planlamasını incelemişlerdir. Çalışma, İstanbul'da konaklama sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışan 407 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, sosyalleşme taktikleri ve kariyer planlama arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca “*kolektife karşı bireysel*”, “*atamaya karşı yoksun bırakma*” ve “*sabite karşı değişken*” taktiklerinin işgörenlerin genel kariyer planlamaları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yanık ve Yıldız³⁷³, yapmış oldukları çalışmada örgütsel sosyalleşme algıları, demografik ve kariyer değişkenlerini incelemişlerdir. Çalışma dört farklı hastanede çalışan 168 sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup, ankette Taormina'nın örgütsel sosyalleşme ölçeğine yer verilmiştir. Çalışma sonucunda, sağlık sektöründe çalışan işgörenlerin sosyalleşme düzeyleri orta seviyede bulunmuş olup sağlık personellerinin örgütsel sosyalleşmesinde demografik ve kariyer değişkenlerinin etkili olduğu belirlenmiştir.

Demirbanka³⁷⁴, sosyalleşme ve kariyer planlama değişkenlerini incelediği çalışmasını bankacılık sektöründe çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup örgütsel sosyalleşmenin kariyer planlamasını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

³⁷² Elbeyi Pelit, Mehmet Kahyaoğlu, “Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.11, S.2 (2015)

³⁷³ Aygöl Yanık, Çiğdem Yıldız, “The Organizational Socialization Perceptions of the Healthcare Managers and the Effect of Demographic–Career Variables”, *International Journal of Caring Sciences*, C.12, S.3 (2019)

³⁷⁴ Merve Demirbanka, “Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ

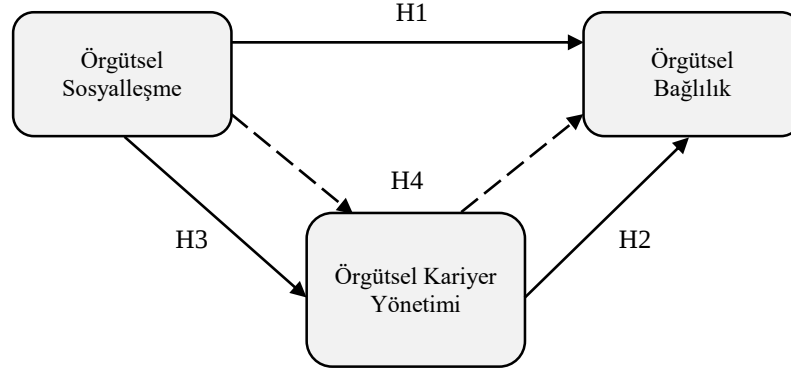
5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, ülkelerin ulusal güvenlik ve bağımsızlığı adına önem arz eden savunma sektöründe çalışan işgörenler üzerinde örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel kariyer yönetiminin aracılık etkisinin incelenmesidir. Çalışma hayatında örgütler, rekabet koşullarında avantaj elde etmek ve örgütsel performansın artmasını sağlamak için nitelikli işgörenleri bünyelerinde barındırmak isterler. Örgüte dahil olan işgörenlerin iş ve örgütüne olan uyumunun etkili şekilde gerçekleştirilmesi ve uzun süre istihdamının sağlanması için birtakım uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu uygulamaları açıklığa kavuşturan ve kapsayan kavramlar olan örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi, incelenmesi gereken önemli değişkenler olarak çalışmamızın esasını oluşturmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin tespiti amaçlanmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki çalışma süresi ve mesleki statüye göre karşılaştırılmıştır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma, Karasar³⁷⁵ tarafından “iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve birlikte değişim mevcutsa bu değişimin derecesini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak açıklanan ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir (Şekil 5.1).

³⁷⁵ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler* (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016), 81.



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- H1:** Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H2:** Örgütsel kariyer yönetimi, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H3:** Örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimini pozitif yönde etkilemektedir.
- H4:** Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Savunma sektörü ulusal güvenlik ve bağımsızlık adına önem arz eden, modern teknolojinin kullanıldığı ve üretildiği, performans ve kalitenin ön planda olduğu kritik bir sektör olması nedeniyle nitelikli işgörenlerin sektöre kazandırılması ve devamlılıklarının sağlanması önem arz eden bir husustur. İşgörenlerin bu sektörde devamlılıklarının sağlanması ve işgörenin örgüte olan bağlılığının artırılması, uzun vadeli, kapsayıcı bir örgütsel kariyer yönetiminin mevcut olması ve örgüte uyumlarını kolaylaştıran örgütsel sosyalleşmelerinin sağlanması ile gerçekleşebilecektir. Bu kapsamda, araştırmanın evrenini savunma sektöründe faaliyet gösteren özel şirketler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise evren içerisinden uygun örnekleme yöntemi (kolay ulaşılabilir ve evreni temsil ettiği düşünülen örneklem seçimidir³⁷⁶) ile seçilen ve Ankara’da faaliyet gösteren bir şirkette çalışan toplam 206 katılımcı oluşturmuştur. Şirket, savunma sektöründe faaliyet göstermesi ve sektör deneyimine

³⁷⁶ Fikret Tuna, *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (Ankara: Pegem Akademi, 2016), 14.

sahip olması, savunma sektöründe ihtiyaç duyulan yetenek ve kabiliyetlere sahip nitelikli işgücünü bünyesinde barındırması ve değişkenlere ilişkin uygulamalara yer vermesi nedeniyle tercih edilmiştir.

5.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Ankette;

- (I) Demografik ve Mesleki Bilgiler Formu,
- (II) Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ),
- (III) Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ve
- (IV) Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği (ÖKYÖ)

olmak üzere toplam dört bölüm yer almıştır (Ek-1).

Birinci bölümde yer alan demografik ve mesleki bilgiler bölümünde toplam 9 soru yer almış ve katılımcıların cinsiyet, yaş, statü ve iş tecrübesi gibi bilgileri toplanmıştır.

İkinci bölümde yer alan ÖSÖ, örgütsel sosyalleşme algısını tespit etmek amacıyla Taormina³⁷⁷ tarafından geliştirilmiş ve Kartal³⁷⁸ tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış, 20 maddeden oluşan bir ölçektir. Kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum arasındaki cevaplardan oluşan 5’li Likert tipte hazırlanmış olan ölçek, dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek geneli ile alt boyutlardan alınan toplam puanlar arttıkça kişinin algıladığı örgütsel sosyalleşme düzeyi artmaktadır.

Üçüncü bölümde yer alan ÖBÖ, Allen ve Meyer³⁷⁹ tarafından çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Dağlı vd.³⁸⁰ tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması tekrar yapılmış olan ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Orijinal halinde 6’şar maddeden oluşan ve duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak adlandırılan üç alt boyuttan meydana gelen ölçeğin bu çalışmada sadece duygusal bağlılık alt boyutu (6 madde) kullanılmıştır. Cevaplar, kesinlikle

³⁷⁷ Robert Joseph Taormina, “Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization”, *The International Journal of Human Resource Management*, C.15, S.1 (2004): 76-94

³⁷⁸ Yasin Kartal, “Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018).

³⁷⁹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, C.78, S.4 (1993): 538-551.

³⁸⁰ Abidin Dağlı, Zakir Elçiçek, Bünyamin Han, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Electronic Journal of Social Sciences*, C.17, S.68 (2018).

katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipte verilmektedir. 3, 4 ve 5. maddeler ters yapıdadır. Bu nedenle bu maddelerde ters kodlama yapıldıktan sonra ölçekten alınan toplam puan arttıkça kişinin örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.

Dördüncü bölümde yer alan ÖKYÖ ise Küçük³⁸¹ tarafından çalışanların algıladıkları örgütsel kariyer yönetimi düzeyini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Tek boyutlu olarak toplam 13 maddeden oluşan ölçeğe cevaplar, kesinlikle katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipte verilmektedir. Herhangi bir ters maddenin yer almadığı ölçekten alınan toplam puan arttıkça kişinin algıladığı örgütsel kariyer yönetimi düzeyi artmaktadır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırmada belirli sınırlılıklar mevcuttur. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinde katılımcıların vermiş olduğu cevaplar öznel bir nitelik taşımaktadır. Objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için anket tekniğinin yanında işveren görüşleri, örgüt politikaları hakkında detaylı bilgi ve işgörenler hakkında kullanılan diğer değerlendirme ölçütleri dikkate alınabilir. Savunma sektörünün, gizliliğe önem veren ve bu konuda sıkı kurallar uygulayan bir sektör olması nedeniyle bu durum gerçekleşmemiştir. Anket yönteminde, katılımcıların soruları samimi olarak cevaplandırmama ihtimali sınırlılık oluşturabilecektir. Bunu engellemek adına anket formunda, katılımcıların vermiş oldukları cevapların yalnızca bilimsel çalışma için kullanılacağı ve gizli tutulacağı belirtilmiş olup verilen cevapların çalışmanın güvenilirliği için önemli olduğu ifade edilmiştir. Bundan dolayı, katılımcıların soruları içtenlikli cevapladığı varsayılmıştır. Araştırmamızın konusunu oluşturan örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi değişkenleri anket formunda yer alan ölçeklerin ölçtüğü maddelerle sınırlıdır.

Bir diğer sınırlılık ise araştırmanın boylamsal bir nitelik taşımasıdır. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığın belirli bir süreci içermesi nedeniyle farklı zamanlarda yeniden incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekli olacaktır. Bu bağlamda, araştırmaların çeşitli zamanlarda birden fazla gerçekleştirilerek karşılaştırılma

³⁸¹ Meltem Küçük, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012).

yapılması gereklidir. Zaman kısıtının mevcut olmasından dolayı bu araştırmamızda gerçekleştirilememiştir.

Araştırmanın Ankara ilinde, savunma sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte yapılması sınırlılık olarak görülmektedir. Savunma sektörü çeşitli alanları ve alt sektörleri içinde barındıran, kamunun da içerisinde yer aldığı bir sektördür. Yapılacak olan çalışmalara hem kamuda hem de özelde faaliyet gösteren örgütlerin dahil edilmesi, araştırmanın genellenebilirliği ve kapsayıcılığı açısından daha faydalı olabilecektir. Ayrıca, çalışmanın farklı sektörlerde ve farklı illerde bulunan örgütteki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmesi de bu doğrultuda gereklidir.

Araştırma, Ankara’da savunma sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte 20 Kasım 2019-10 Aralık 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ortaya koyulan sonuçlar, bu tarih aralığında örgütte görev yapan işgörenlerle sınırlıdır.

5.6. Veri Analizi

Veri analizinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Bu kapsamda, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular ile örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin tespitinde ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde gibi tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki çalışma süresi ve mesleki statüye göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem t-testi, varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi ile tespit edilmiştir. Araştırma modeline ait hipotezler ise basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon ve SPSS Process (Hayes) eklentisi kullanılarak aracı değişken analizi ile test edilmiştir. Analizlerin tamamı %95 güven aralığında ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Parametrik analizlerin kullanılmasının nedeni verilerin normallik şartını sağlamasıdır. Buna çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek karar verilmiştir (Tablo 5.1).

Tablo 5.1: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.

	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sosyalleşme	0,165	-0,129
Örgütü Anlama	-0,278	0,747
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	0,533	-0,258
Geleceğe Dair Beklentiler	-1,011	0,515
İş Eğitimi	0,693	-0,726
Örgütsel Bağlılık	-0,920	0,683
Örgütsel Kariyer Yönetimi	-0,967	0,590

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,50$ aralığındadır. Sosyal bilimlerde yürütülen araştırmalarda bu değerlerin $\pm 1,50$ aralığında olması normal dağılım olduğu şeklinde kabul edilmektedir³⁸². Ayrıca, yapılan çoklu regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık problemi bulunmadığına varyans artış faktörü (VIF) değerlerinin incelenmesi ile karar verilmiştir. Bağımsız değişkenlere ait VIF değerleri (ilgili tablolarda verilmiştir) 10’dan küçük olduğu için³⁸³ çoklu bağlantılılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.7. Bulgular

Araştırmanın bulguları alt başlıklar halinde sunulmuştur.

5.7.1. Geçerlik ve Güvenirliliğe İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ), Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği’nin (ÖKYÖ) geçerlikleri açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile belirlenmiştir. AFA, faktörlerin birbiri ile ilişkili olduğu düşüncesi üzerine kurulu analizlerde önerilmesinden dolayı³⁸⁴ temel bileşenler (principal components) ve eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. ÖSÖ üzerinde uygulanan AFA ve Cronbach Alpha güvenirlik analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 5.2’de verilmiştir.

³⁸² Barbara G. Tabachnick, Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 6th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2013).

³⁸³ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (Ankara: Pegem Akademi, 2011).

³⁸⁴ a.g.e.

Tablo 5.2: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları.

Maddeler	Faktör1: Örgütü Anlama	Faktör2: İş Eğitimi	Faktör3: Geleceğe Dair Beklentiler	Faktör4: Çalışma Ark. Destegi
Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.		-0,896		
Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	0,765			
Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.				0,645
Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.			-0,870	
Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.		-0,900		
Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.	0,752			
İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.				0,562
Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.			-0,858	
Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.		-0,947		
Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	0,772			
İş arkadaşlarımla büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.				0,625
Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.			-0,906	
Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.		-0,855		
Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.	0,822			
İş arkadaşlarımla, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.				0,484
Bu şirkette, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.			-0,887	
Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.		-0,912		
Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	0,738			
Bu şirketteki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.				0,529
Bu örgütün beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.			-0,736	
KMO=0,889; Barlett $\chi^2=2876,561$; Sd=190; p=0,000				
Öz Değer	7,302	3,294	2,125	1,135
Açıkladığı Varyans (%)	36,509	16,468	10,627	5,674
Açıklanan Toplam Varyans (%)	69,278			
Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı (α)	0,958	0,851	0,728	0,914
Ölçek Geneli Cronbach Alpha (α)	0,905			

Buna göre KMO=0,889; Barlett Küresellik Testi $p<0,05$ ve ÖSÖ'nün açıkladığı toplam varyans yani geçerlik %69,278 olarak bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğin dört alt boyuttan oluştuğu, ölçek maddelerinin alt boyutlara öngörülen düzene göre dağıldığı ve maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,45'ten yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Cronbach Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin tamamına ve alt boyutlara ait güvenilirlik katsayılarının 0,70'ten büyük olduğu görülmüştür.

İkinci olarak, ÖKYÖ üzerinde uygulanan AFA ve Cronbach Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 5.3'te verilmiştir.

Tablo 5.3: Örgütsel Kariyer Yönetimi Ölçeği (ÖKYÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları.

Maddeler	Faktör1
Bu işletmede çalışanların yeteneklerine uygun kariyer fırsatları sunulur.	0,891
Bu işletmede çalışanların ihtiyaçlarına uygun kariyer fırsatları sunulur.	0,878
Çalıştığım işletmede açık olan pozisyonlara yetenekli personelin terfi etmesi sağlanıyor.	0,871
Bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.	0,858
Bu işletmede çalışanların kariyer ilerlemelerine yardım edebilecek olanaklar mevcuttur.	0,853
Bu işletmede başarılı çalışanlara yükselme olanakları açıktır.	0,887
Çalıştığım işletmede kariyer planlaması çalışmaları yeterince yapılıyor.	0,866
Çalıştığım işletmede açık olan pozisyonlara yetenekli personelin transfer edilmesi sağlanıyor.	0,834
Bu işletmede yapılan kariyer planlama sistemi sayesinde yükseleceğim pozisyonları bilerek daha istekli çalışıyorum	0,874
Bu işletmede kurum içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir.	0,882
Bu işletmede bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulmasında gerekli destek hizmetleri verilir.	0,873
Çalıştığım işletmede işe yerleştirme ve alıştırma süreci başarılı bir şekilde uygulanır.	0,762
Çalıştığım işletme kariyer geliştirme fırsatları (eğitim, yüksek lisans, yurtdışı eğitimi) sağlıyor.	0,794
KMO=0,954; Barlett $\chi^2=2898,882$; Sd=78; p=0,000	
Öz Değer	9,536
Açıklanan Toplam Varyans (%)	73,354
Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı (α)	0,970

Tablo 5.3'te görüldüğü üzere ÖKYÖ'ye ait KMO=0,954; Barlett Küresellik Testi $p<0,05$ ve ÖKYÖ'nün açıkladığı toplam varyans yani geçerlik %73,354 olarak bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğin tek boyuttan oluştuğu, ölçek maddelerine ait faktör yük değerlerinin 0,45'ten yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise Cronbach Alpha güvenilirlik analizi sonucunda $\alpha=0,970$ olarak tespit edilmiştir. Son olarak, ÖBÖ üzerinde uygulanan AFA ve Cronbach Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları.

Maddeler	Faktör1
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	0,872
Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	0,867
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	0,883
Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	0,921
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	0,853
Bu kurumun benim için özel bir yeri vardır.	0,830
KMO=0,900; Barlett $\chi^2=1022,335$; Sd=15; p=0,000	
Öz Değer	4,555
Açıklanan Toplam Varyans (%)	75,923
Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı (α)	0,933

Tablo 5.5’te görüldüğü üzere ÖBÖ’ye ait KMO=0,900; Barlett Küresellik Testi $p<0,05$ ve ÖBÖ’nün açıkladığı toplam varyans yani geçerlik %75,923 olarak bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğin tek boyuttan oluştuğu, ölçek maddelerine ait faktör yük değerlerinin 0,45’ten yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha güvenirlilik analizi sonucunda ise ölçeğin güvenirlilik katsayısının $\alpha=0,933$ olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, ölçeklerin tamamında KMO 0,60’tan yüksek, Barlett Küresellik Testi anlamlı, maddelere ait faktör yük değerleri 0,45’ten yüksek ve açıklanan varyans %50’den fazla olduğu için ÖBÖ’nün geçerlik şartlarını sağladığına karar verilmiştir. Ayrıca güvenirlilik katsayıları 0,70’ten büyük olduğu için ölçeklerin yine tamamının güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.³⁸⁵

5.7.2. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel kariyer yönetiminin aracılık etkisini incelemek amacıyla yürütülen bu araştırmaya savunma sanayii alanında faaliyet gösteren bir firmadan toplam 206 çalışan katılmıştır. Tablo 5.5’te katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

³⁸⁵ Şener Büyükoztürk, a.g.e.

Tablo 5.5: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.

		N	%
Cinsiyet	Erkek	171	83,0
	Kadın	35	17,0
Yaş	Min. – Maks.	21 – 60	
	$\bar{x} \pm Ss$	32,88 $\pm$ 7,79	
Yaş Grubu	<30 yaş	93	45,1
	30-39 yaş	68	33,0
	40+ yaş	45	21,8
Medeni Durum	Evli	113	54,9
	Bekar	93	45,1
Eğitim Durumu	Lise	46	22,3
	Yüksekokul	78	37,9
	Lisans	72	35,0
	Y. Lisans	10	4,9
Toplam		206	100

Tablo 5.5’te görüldüğü üzere katılımcıların %83’ü erkek, %17’si kadındır. Yaşları 21-60 arasında değişen katılımcıların yaş ortalaması 32,88 $\pm$ 7,79 olarak tespit edilmiş ve %45,1’i 30 yaş altında, %33’ü 30-39 yaş arasında ve %21,8’i 40 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Medeni durum olarak katılımcıların %54,9’u evli, %45,1’i bekarıdır. Eğitim durumu olarak ise katılımcıların %22,3’ü lise, %37,9’u yüksekokul, %35’i lisans ve %4,9’u yüksek lisans mezunudur.

Ayrıca Tablo 5.6’da katılımcıların mesleki özelliklerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 5.6: Katılımcıların Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı.

		N	%
Çalışma Statüsü	Tekniker	72	35,0
	Mühendis	43	20,9
	Teknisyen	35	17,0
	Diğer	34	16,5
	Yönetici	22	10,7
Toplam İş Tecrübesi	<1 yıl	25	12,1
	1-5 yıl	73	35,5
	6-10 yıl	43	20,6
	11-15 yıl	27	13,2
	16-20 yıl	21	10,3
	21+ yıl	17	8,3
İşyerinde Çalışma Süresi	<1 yıl	37	18,0
	1-5 yıl	95	46,1
	6-10 yıl	35	17,0
	11-15 yıl	17	8,3
	16-20 yıl	12	5,8
	21+ yıl	10	4,9
Statüde Çalışma Süresi	<1 yıl	6	2,9
	1-5 yıl	84	40,8
	6-10 yıl	48	23,3
	11-15 yıl	27	13,1
	16-20 yıl	14	6,8
	21+ yıl	27	13,1
Çalışılan Yer Kaçınıcı İşyeri	Min. – Maks.	1 – 8	
	$\bar{x} \pm Ss$	3,21 $\pm$ 1,44	
Çalışılan Yer Kaçınıcı İşyeri	Birinci	16	7,8
	İkinci	58	28,2
	Üçüncü	58	28,2
	Dördüncü	36	17,5
	Beşinci	23	11,2
	Altı ve daha fazla	15	7,3

Buna göre, katılımcıların %35'i tekniker, %20,9'u mühendis, %17'si teknisyen, %10,7'si yönetici olarak, %16,5'i ise bunların dışındaki bir statüde çalışmaktadır. %12,1'i 1 yıldan az, %35,5'i 1-5 yıl, %20,6'sı 6-10 yıl, %13,2'si 11-15 yıl, %10,3'ü 16-20 yıl ve %8,3'ü 21 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olan katılımcıların %18'i 1

yıldan daha az, %46,1'i 1-5 yıl, %17'si 6-10 yıl, %8,3'ü 11-15 yıl, %5,8'i 16-20 yıl ve %4,9'u 21 yıl ve daha fazla süredir şu anki işyerinde çalışmaktadır. Şu anki statülerinde çalışma süresi ise katılımcıların %2,9'unda 1 yıldan daha az, %40,8'inde 1-5 yıl, %23,3'ünde 6-10 yıl, %13,1'inde 11-15 yıl, %6,8'inde 16-20 yıl, %13,1'inde 21 yıl ve daha fazladır.

Ayrıca şu an çalışılan işyerinin kaçınıcı işyeri olduğu sorusuna verilen cevaplar 1 ile 8 arasında değişmiş ve ortalaması $3,21 \pm 1,44$ olarak hesaplanmıştır. Şu an çalışılan işyeri katılımcıların %7,8'inin birinci, %28,2'sinin ikinci, %28,2'sinin üçüncü, %17,5'inin dördüncü, %11,2'sinin beşinci işyeridir. Katılımcıların %7,3'ü ise bu soruya altıncı ve daha fazla cevabı vermiştir.

5.7.3. Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Betimsel Bulgular

Katılımcıların ÖSÖ, ÖBÖ ve ÖKYÖ'ye vermiş oldukları cevapların değerlendirilmesi sonucunda elde edilen örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin betimsel bulgular Tablo 5.7'de verilmiştir.

Tablo 5.7: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Betimsel Bulgular.

	n	Min.	Maks.	$\bar{x}$	Ss	%*
Örgütsel Sosyalleşme	206	51,00	98,00	73,11	9,35	66,4
Örgütü Anlama	206	14,00	25,00	21,26	2,23	81,3
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	206	16,00	25,00	20,97	1,63	79,9
Geleceğe Dair Beklentiler	206	7,00	25,00	18,23	3,78	66,2
İş Eğitimi	206	5,00	24,00	12,66	4,94	38,3
Örgütsel Bağlılık	206	9,00	30,00	23,26	4,83	71,9
Örgütsel Kariyer Yönetimi	206	13,00	64,00	46,16	9,69	63,8

* İlgili ölçek veya alt boyuttan alınabilecek en düşük ve en yüksek puana oranlanmıştır.

Buna göre, katılımcıların örgütsel sosyalleşme toplam puan ortalamaları $73,11 \pm 9,35$ olarak tespit edilmiştir. Alt boyut toplam puan ortalamaları ise örgütü anlama alt boyutunda $21,26 \pm 2,23$; çalışma arkadaşlarının desteği alt boyutunda $20,97 \pm 1,63$; geleceğe dair beklentiler alt boyutunda $18,23 \pm 3,78$ ve iş eğitimi alt boyutunda $12,66 \pm 4,94$ olarak tespit edilmiştir. Bu puanların ÖSÖ ve alt boyutlarından alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlara oranlanması sonucunda katılımcıların

genel olarak örgütsel sosyalleşme düzeylerinin %66,4; örgütü anlama düzeylerinin %81,3; algıladıkları çalışma arkadaşları desteğinin %79,9; geleceğe dair olumlu beklenti düzeylerinin %66,2 ve aldıkları iş eğitimi düzeyinin %38,3 olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca, katılımcıların örgütsel bağlılık toplam puan ortalamaları $23,26 \pm 4,83$ ve örgütsel kariyer yönetimi toplam puan ortalamaları $46,16 \pm 9,69$ olarak tespit edilmiştir. Bu puanların ÖBÖ ve ÖKYÖ'den alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlara oranlanması sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin %71,9 ve örgütsel kariyer yönetiminin var olduğu ile ilgili algı düzeylerinin %63,8 olduğu söylenebilir.

5.7.4. Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin algılarının cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla ilişkisiz örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.8'de verilmiştir.

Tablo 5.8: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss	T	Sd	p*
Örgütsel Sosyalleşme	Erkek	171	73,57	9,01	1,551	204	0,123
	Kadın	35	70,89	10,74			
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Erkek	171	46,91	9,19	2,198	43,770	0,033
	Kadın	35	42,46	11,25			
Örgütsel Bağlılık	Erkek	171	23,62	4,54	2,050	42,894	0,047
	Kadın	35	21,49	5,81			

Buna göre, katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p > 0,05$) ancak örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Erkeklerin örgütsel kariyer yönetiminin var olduğu ile ilgili algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri kadınlardan anlamlı olarak daha yüksektir.

Cinsiyetten sonra; katılımcıların örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin algılarının yaş grubuna göre karşılaştırılması amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.9'da verilmiştir.

Tablo 5.9: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması.

	Yaş Grubu	n	$\bar{x}$	Ss	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Örgütsel Sosyalleşme	<30 yaş	93	73,18	8,76	G. Arası	720,628	2	360,314	4,250	0,016
	30-39 yaş	68	71,00	9,38	G. İçi	17209,804	203	84,777		
	40+ yaş	45	76,16	9,84	Toplam	17930,432	205			
Örgütsel Kariyer Yönetimi	<30 yaş	93	46,23	9,23	G. Arası	494,492	2	247,246	2,677	0,071
	30-39 yaş	68	44,40	10,49	G. İçi	18748,537	203	92,357		
	40+ yaş	45	48,67	8,96	Toplam	19243,029	205			
Örgütsel Bağlılık	<30 yaş	93	22,99	4,74	G. Arası	161,063	2	80,531	3,540	0,031
	30-39 yaş	68	22,54	5,38	G. İçi	4618,301	203	22,750		
	40+ yaş	45	24,89	3,72	Toplam	4779,364	205			

Buna göre, örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili algıların yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) ancak örgütsel sosyalleşme ve bağlılık düzeylerinin yaş grubuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) görülmüştür.

Genel olarak örgütsel sosyalleşme ve bağlılık 30-39 yaş arasında azalma göstermekte, 40 yaş ve üzerinde tekrar artmaktadır. Ancak anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.10’da verilmiştir.

Buna göre, 40 yaş ve üzerindeki katılımcıların hem örgütsel sosyalleşme hem örgütsel bağlılık düzeylerinin 30-39 yaş arasındaki katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 30 yaş altındaki katılımcılar ise iki grubun arasında yer almıştır.

Tablo 5.10: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Bulguları.

Bağımlı Değişken	(A) Yaş	(B) Yaş	Ortalamalar Arası Fark (A-B)	P
Örgütsel Sosyalleşme	<30	30-39	2,18	0,300
		40+	-2,97	0,180
	30-39	<30	-2,18	0,300
		40+	-5,16	0,011
	40+	<30	2,97	0,180
		30-39	5,16	0,011
Örgütsel Bağlılık	<30	30-39	0,45	0,828
		40+	-1,90	0,075
	30-39	<30	-0,45	0,828
		40+	-2,34	0,030
	40+	<30	1,90	0,075
		30-39	2,34	0,030

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin algılarının medeni duruma göre karşılaştırılması amacıyla ilişkisiz örneklemeler t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.11’de verilmiştir.

Tablo 5.11: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	Ss	T	Sd	p
Örgütsel Sosyalleşme	Evli	113	73,18	9,51	0,110	204	0,912
	Bekar	93	73,03	9,20			
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Evli	113	46,34	9,59	0,295	204	0,768
	Bekar	93	45,94	9,86			
Örgütsel Bağlılık	Evli	113	23,65	4,90	1,305	204	0,193
	Bekar	93	22,77	4,72			

Buna göre, medeni durumun örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, bunların hiçbirinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Ayrıca, katılımcıların örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.12’de verilmiştir.

Tablo 5.12: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.

	Eğitim Durumu*	n	$\bar{x}$	Ss	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Sosyalleşme	Lise	46	75,74	7,59	G. Arası	2678,512	2	1339,256	17,825	0,000
	Yüksekokul	78	76,22	7,58	G. İçi	15251,921	203	75,133		
	Lisans ve üstü	82	68,68	10,08	Toplam	17930,432	205			
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Lise	46	49,15	8,09	G. Arası	2754,694	2	1377,347	16,958	0,000
	Yüksekokul	78	49,12	6,90	G. İçi	16488,335	203	81,223		
	Lisans ve üstü	82	41,66	11,04	Toplam	19243,029	205			
Örgütsel Bağlılık	Lise	46	25,67	3,18	G. Arası	894,749	2	447,374	23,379	0,000
	Yüksekokul	78	24,46	3,34	G. İçi	3884,615	203	19,136		
	Lisans ve üstü	82	20,76	5,63	Toplam	4779,364	205			

* ANOVA’nın daha doğru sonuçlar vermesini sağlamak amacıyla lisans ve yüksek lisans mezun sayıları birleştirilmiştir.

Buna göre, eğitim durumunun örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, bunların tamamının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Ortalamalar incelendiğinde genel olarak eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte sosyalleşme, kariyer yönetimi ve bağlılık puanlarının düştüğü görülmektedir. Ancak anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.13’te verilmiştir.

Tablo 5.13: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Bulguları.

Bağımlı Değişken	(A) Eğitim Durumu	(B) Eğitim Durumu	Ortalamalar Arası Fark (A-B)	p
Örgütsel Sosyalleşme	Lise	Yüksekokul	-0,48	0,953
		Lisans ve üstü	7,06	0,000
	Yüksekokul	Lise	0,48	0,953
		Lisans ve üstü	7,54	0,000
	Lisans ve üstü	Lise	-7,06	0,000
		Yüksekokul	-7,54	0,000
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Lise	Yüksekokul	0,04	1,000
		Lisans ve üstü	7,49	0,000
	Yüksekokul	Lise	-0,04	1,000
		Lisans ve üstü	7,46	0,000
	Lisans ve üstü	Lise	-7,49	0,000
		Yüksekokul	-7,46	0,000
Örgütsel Bağlılık	Lise	Yüksekokul	1,21	0,297
		Lisans ve üstü	4,92	0,000
	Yüksekokul	Lise	-1,21	0,297
		Lisans ve üstü	3,71	0,000
	Lisans ve üstü	Lise	-4,92	0,000
		Yüksekokul	-3,71	0,000

Buna göre, lisans ve daha üstü mezuniyete sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin hem lise hem yüksekokul mezunlarından anlamlı olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile lise ve yüksekokul mezunları örgütsel sosyalleşme, kariyer yönetimi ve bağlılık açısından benzer düzeydedir ancak lisans ve üstü mezuniyete sahip katılımcıların düzeyleri bunlardan anlamlı olarak daha düşüktür.

Öte yandan katılımcıların örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin algılarının işyerinde çalışma süresine göre karşılaştırılması amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.14’te verilmiştir.

Tablo 5.14: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.

	İşyerinde Çalışma Süresi*	n	$\bar{x}$	Ss	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Sosyalleşme	<1 yıl	37	74,65	8,25	G. Arası	585,632	3	195,211	2,273	0,081
	1-5 yıl	95	71,91	9,63	G. İçi	17344,800	202	85,865		
	6-10 yıl	35	71,71	9,61	Toplam	17930,432	205			
	11+ yıl	39	75,85	8,95						
Örgütsel Kariyer Yönetimi	<1 yıl	37	49,30	7,75	G. Arası	784,431	3	261,477	2,861	0,038
	1-5 yıl	95	45,00	10,45	G. İçi	18458,599	202	91,379		
	6-10 yıl	35	43,97	9,52	Toplam	19243,029	205			
	11+ yıl	39	47,95	8,81						
Örgütsel Bağlılık	<1 yıl	37	23,84	4,52	G. Arası	218,420	3	72,807	3,225	0,024
	1-5 yıl	95	22,58	5,12	G. İçi	4560,944	202	22,579		
	6-10 yıl	35	22,40	5,23	Toplam	4779,364	205			
	11+ yıl	39	25,13	3,36						

* ANOVA'nın daha doğru sonuçlar vermesini sağlamak amacıyla 10 yıldan uzun süredir çalışan sayıları birleştirilmiştir.

Tablo 5.14'teki bulgular incelendiğinde genel olarak ortalamalar <1yıl ve 11+yıl gruplarında yüksek, 1-10 yıl arasında ise düşüktür. İş yerinde çalışma süresine göre; örgütsel sosyalleşmenin anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) ancak örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığın anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) görülmüştür.

Ancak anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.15'te verilmiştir.

Tablo 5.15: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Bulguları.

Bağımlı Değişken	(A) İşyerinde Çalışma Süresi	(B) İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalamalar Arası Fark (A-B)	p
Örgütsel Kariyer Yönetimi	<1 yıl	1-5 yıl	4,30	0,021
		6-10 yıl	5,33	0,019
		11+ yıl	1,35	0,539
	1-5 yıl	<1 yıl	-4,30	0,021
		6-10 yıl	1,03	0,587
		11+ yıl	-2,95	0,106
	6-10 yıl	<1 yıl	-5,33	0,019
		1-5 yıl	-1,03	0,587
		11+ yıl	-3,98	0,075
	11+ yıl	<1 yıl	-1,35	0,539
		1-5 yıl	2,95	0,106
		6-10 yıl	3,98	0,075
Örgütsel Bağlılık	<1 yıl	1-5 yıl	1,26	0,173
		6-10 yıl	1,44	0,201
		11+ yıl	-1,29	0,238
	1-5 yıl	<1 yıl	-1,26	0,173
		6-10 yıl	0,18	0,849
		11+ yıl	-2,55	0,005
	6-10 yıl	<1 yıl	-1,44	0,201
		1-5 yıl	-0,18	0,849
		11+ yıl	-2,73	0,015
	11+ yıl	<1 yıl	1,29	0,238
		1-5 yıl	2,55	0,005
		6-10 yıl	2,73	0,015

Buna göre, 1 yıldan daha az işyerinde çalışma süresine sahip olan katılımcıların örgütsel kariyer yönetimi algılarının 1-10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 11 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip olanlar ise iki grup arasında yer almıştır. Örgütsel bağlılık açısından ise 11 yıl ve daha fazla işyerinde çalışma süresine sahip olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin 1-10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip olanlar ise iki grup arasında yer almıştır.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimine ilişkin algılarının çalışma statüsüne göre karşılaştırılması amacıyla varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.16’da verilmiştir.

Tablo 5.16: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Çalışma Statüsüne Göre Karşılaştırılması.

	Çalışma Statüsü	n	$\bar{x}$	Ss	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Sosyalleşme	Yönetici	22	78,18	10,70	G. Arası	3691,280	4	922,820	13,027	0,000
	Mühendis	43	65,53	7,73	G. İçi	14239,152	201	70,842		
	Teknisyen	35	75,57	7,69	Toplam	17930,432	205			
	Tekniker	72	75,46	7,33						
	Diğer	34	71,91	10,29						
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Yönetici	22	47,36	10,45	G. Arası	2903,795	4	725,949	8,930	0,000
	Mühendis	43	41,84	8,37	G. İçi	16339,234	201	81,290		
	Teknisyen	35	50,60	7,11	Toplam	19243,029	205			
	Tekniker	72	48,67	7,23						
	Diğer	34	40,94	13,11						
Örgütsel Bağlılık	Yönetici	22	24,32	5,17	G. Arası	976,906	4	244,227	12,910	0,000
	Mühendis	43	20,95	4,28	G. İçi	3802,458	201	18,918		
	Teknisyen	35	26,11	3,17	Toplam	4779,364	205			
	Tekniker	72	24,42	3,47						
	Diğer	34	20,09	6,22						

Buna göre, çalışma statüsünün örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, bunların tamamının çalışma statüsüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bunun üzerine anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.17’de verilmiştir.

Tablo 5.17: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimine İlişkin Algıların Çalışma Statüsüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Bulguları.

B. Değişken	(A) Çalışma Statüsü	(B) Çalışma Statüsü	Ort. Arası Fark (A-B)	p
Örgütsel Sosyalleşme	Yönetici	Mühendis	12,65*	0,000
		Teknisyen	2,61	0,785
		Tekniker	2,72	0,674
		Diğer	6,27	0,054
	Mühendis	Yönetici	-12,65*	0,000
		Teknisyen	-10,04*	0,000
		Tekniker	-9,92*	0,000
		Diğer	-6,38*	0,010
	Teknisyen	Yönetici	-2,61	0,785
		Mühendis	10,04*	0,000
		Tekniker	0,11	1,000
		Diğer	3,66	0,373
	Tekniker	Yönetici	-2,72	0,674
		Mühendis	9,92*	0,000
		Teknisyen	-0,11	1,000
		Diğer	3,55	0,258
	Diğer	Yönetici	-6,27	0,054
		Mühendis	6,38*	0,010
		Teknisyen	-3,66	0,373
		Tekniker	-3,55	0,258
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Yönetici	Mühendis	5,53	0,137
		Teknisyen	-3,24	0,680
		Tekniker	-1,30	0,976
		Diğer	6,42	0,074
	Mühendis	Yönetici	-5,53	0,137
		Teknisyen	-8,76*	0,000
		Tekniker	-6,83*	0,001
		Diğer	0,90	0,993
	Teknisyen	Yönetici	3,24	0,680
		Mühendis	8,76*	0,000
		Tekniker	1,93	0,836
		Diğer	9,66*	0,000
	Tekniker	Yönetici	1,30	0,976
		Mühendis	6,83*	0,001
		Teknisyen	-1,93	0,836
		Diğer	7,73*	0,001
	Diğer	Yönetici	-6,42	0,074
		Mühendis	-0,90	0,993
		Teknisyen	-9,66*	0,000
		Tekniker	-7,73*	0,001

Tablo 5.17 - devam.

B. Değişken	(A) Çalışma Statüsü	(B) Çalışma Statüsü	Ort. Arası Fark (A-B)	p
Örgütsel Bağlılık	Yönetici	Mühendis	3,36*	0,029
		Teknisyen	-1,80	0,552
		Tekniker	-0,10	1,000
		Diğer	4,23*	0,004
	Mühendis	Yönetici	-3,36*	0,029
		Teknisyen	-5,16*	0,000
		Tekniker	-3,46*	0,001
		Diğer	0,87	0,909
	Teknisyen	Yönetici	1,80	0,552
		Mühendis	5,16*	0,000
		Tekniker	1,70	0,324
		Diğer	6,03*	0,000
	Tekniker	Yönetici	0,10	1,000
		Mühendis	3,46*	0,001
		Teknisyen	-1,70	0,324
		Diğer	4,33*	0,000
	Diğer	Yönetici	-4,23*	0,004
		Mühendis	-0,87	0,909
		Teknisyen	-6,03*	0,000
		Tekniker	-4,33*	0,000

Buna göre yönetici, teknisyen, tekniker olarak veya diğer statülerde çalışan katılımcıların örgütsel sosyalleşme algılarının benzer düzeyde olduğu ancak mühendislerden anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile mühendislerin örgütsel sosyalleşme algıları, birbirine benzer düzeyde olan diğer tüm çalışanlardan anlamlı olarak daha düşüktür.

Örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili algılar teknisyen ve teknikerlerde, mühendis ve diğer çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ise yönetici, teknisyen ve teknikerlerde benzer düzeydedir ve benzer düzeye sahip olan mühendis ve diğer çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksektir.

5.7.5. Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiler

Örgütsel sosyalleşme, bağlılık ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 5.18’de verilmiştir.

Tablo 5.18: Örgütsel Sosyalleşme, Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiler

		Örgütsel Sosyalleşme	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Kariyer Yönetimi
Örgütsel Sosyalleşme	Pearson r	1	0,672	0,676
	p		0,000	0,000
	n	206	206	206
Örgütsel Bağlılık	Pearson r	0,672	1	0,826
	p	0,000		0,000
	n	206	206	206
Örgütsel Kariyer Yönetimi	Pearson r	0,676	0,826	1
	p	0,000	0,000	
	n	206	206	206

Buna göre örgütsel sosyalleşme, bağlılık ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,672$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel kariyer yönetimi arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,676$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi arasında güçlü düzeyde pozitif ($r=0,826$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır.

5.7.6. Hipotez Sınamaları

“**H1:** Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir” hipotezini sınamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.19’da verilmiştir.

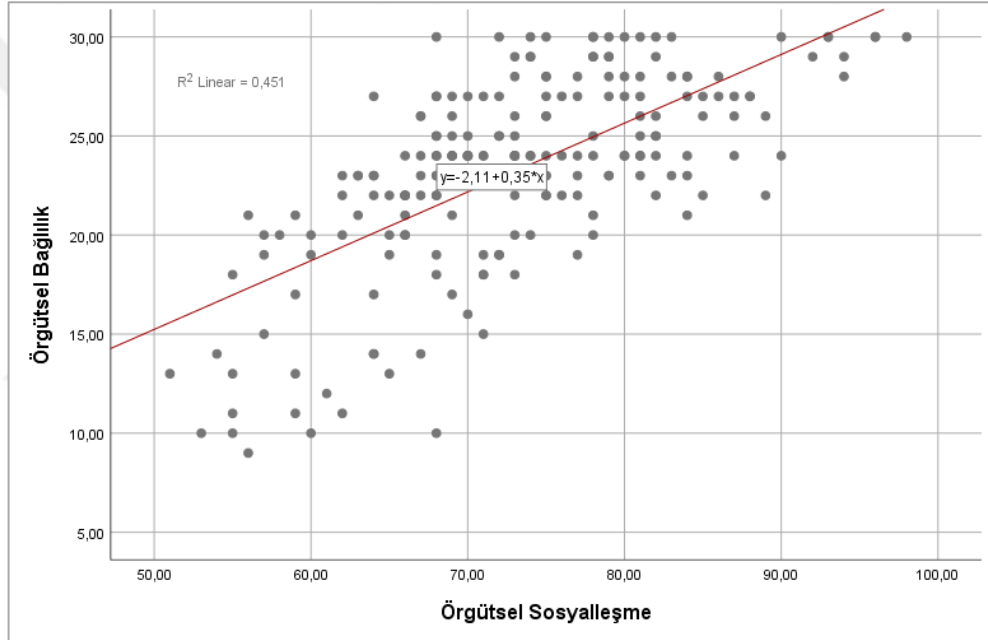
Tablo 5.19: Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.

Regresyon Modeli $r=0,672$; $r^2=0,451$ $F=167,905$; $p=0,000$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	-2,105	1,973		-1,067	0,287
Örgütsel Sosyalleşme	0,347	0,027	0,672	12,958	0,000

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Buna göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı orta düzeyde ($0,29 < r < 0,70$) olmak üzere pozitif yönde ($r=0,672$) ve anlamlı olarak ($p < 0,05$) etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme (x) ve örgütsel bağlılık (y) arasındaki regresyon eşitliği $y = -2,105 + 0,347x$ olarak bulunmuştur. Yani örgütsel sosyalleşmenin 1 puan artması örgütsel bağlılığı 0,347 puan arttırmaktadır ve bu artış istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ayrıca, örgütsel bağlılığın %45,1'inin ($r^2=0,451$) örgütsel sosyalleşmeden kaynaklandığı söylenebilir. Şekil 5.2'de örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 5.2: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.

Bu bulgulara dayalı olarak “**H1: Örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir**” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesinden sonra örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için alt boyutların tamamının örgütsel sosyalleşmeyi meydana getirmesinden ve bağımlı değişken üzerindeki etkisinin birlikte olacağından hareketle çoklu regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.20’de verilmiştir.

Tablo 5.20: Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.

Regresyon Modeli r=0,773; r ² =0,590 F=74,809; p=0,000	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	T	p	Çoklu Bağlantı
	B	S. Hata	β			VIF
Sabit	-4,516	2,815		-1,604	0,110	
İş Eğitimi	0,029	0,049	0,029	0,586	0,558	1,255
Örgütü Anlama	0,154	0,128	0,071	1,208	0,229	1,742
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	0,419	0,177	0,142	2,366	0,019	1,792
Geleceğe Dair Beklentiler	0,841	0,068	0,658	12,458	0,000	1,397

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Buna göre örgütsel bağlılık üzerinde, iş eğitimi ve örgütü anlamının anlamlı etkisinin olmadığı ($p>0,05$) ancak çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe dair beklentilerin anlamlı etkisinin olduğu ($p<0,05$) bulgusuna ulaşılmıştır. Yani iş eğitimi ve örgütü anlamının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$). Ancak çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe dair beklentilerin artması ile birlikte örgütsel bağlılık anlamlı olarak artmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca standardize edilmiş beta katsayıları çalışma arkadaşlarının desteğinin etkisinin zayıf ($<0,3$) düzeyde ($\beta=0,142$), geleceğe yönelik beklentilerin etkisinin ise orta ($0,3-0,7$) düzeyde ($\beta=0,658$) olduğunu göstermiştir.

“**H2:** Örgütsel kariyer yönetimi, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir” hipotezini sınamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.21’de verilmiştir.

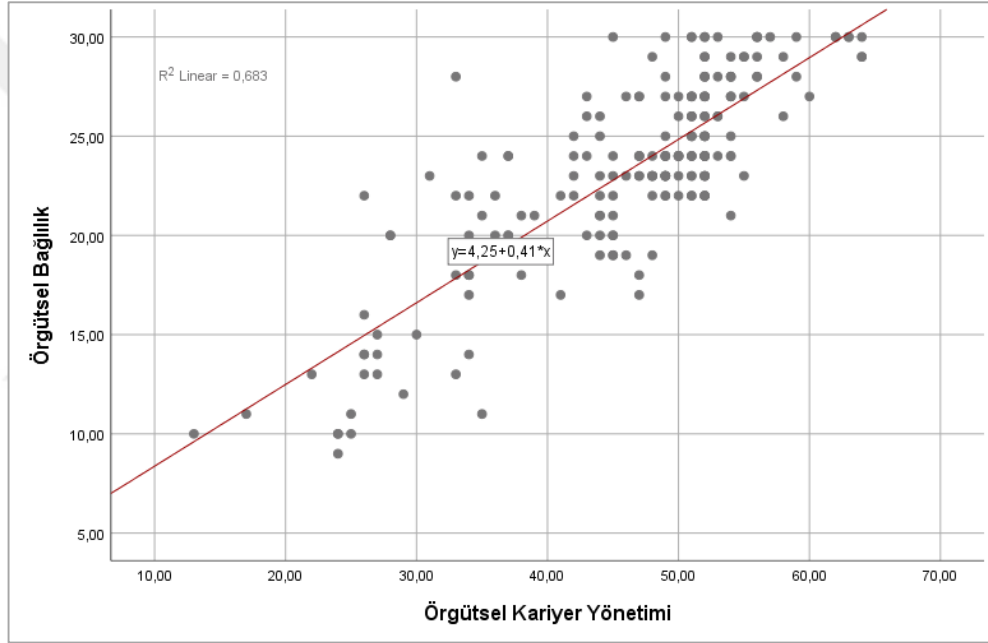
Tablo 5.21: Örgütsel Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.

Regresyon Modeli r=0,826; r ² =0,683 F=438,544; p=0,000	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	4,254	0,927		4,589	0,000
Örgütsel Kariyer Yönetimi	0,412	0,020	0,826	20,941	0,000

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Buna göre, örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde ($0,69 < r$) olmak üzere pozitif yönde ($r=0,826$) ve anlamlı olarak ($p<0,05$) etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel kariyer yönetimi (x) ve örgütsel bağlılık (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=4,254+0,412x$ olarak bulunmuştur. Yani örgütsel kariyer yönetiminin 1 puan artması örgütsel bağlılığı 0,412 puan arttırmaktadır ve bu artış istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ayrıca, örgütsel bağlılığın %68,3'ünün ($r^2=0,683$) örgütsel kariyer yönetiminden kaynaklandığı söylenebilir. Şekil 5.3'te örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 5.3: Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.

Bu bulgulara dayalı olarak “**H2: Örgütsel kariyer yönetimi, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir**” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Ayrıca, “**H3: Örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimini pozitif yönde etkilemektedir**” hipotezini sınamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.22’de verilmiştir.

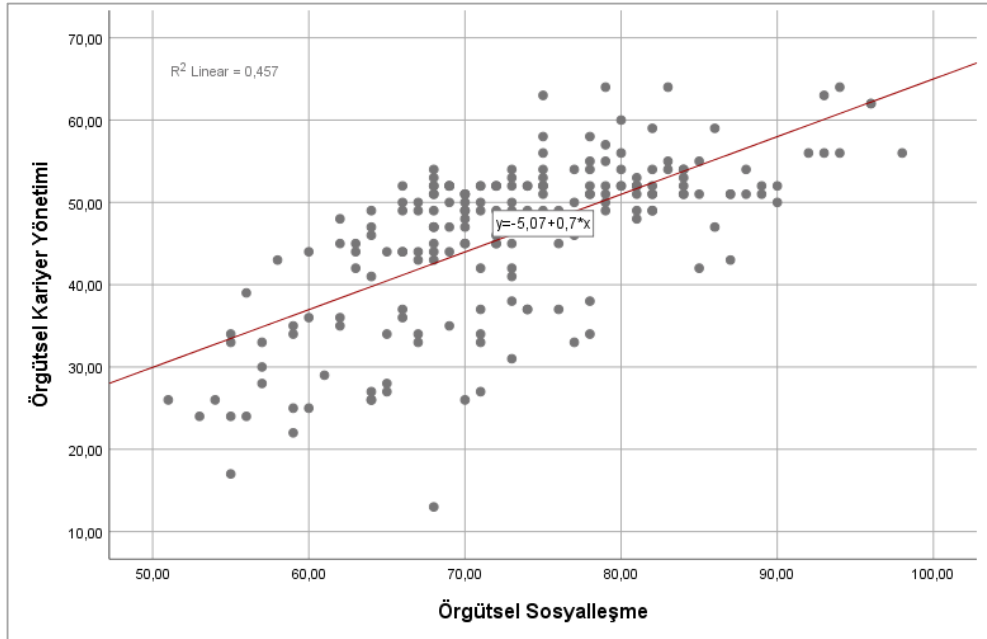
Tablo 5.22: Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi.

Regresyon Modeli $r=0,676$; $r^2=0,457$ $F=172,008$; $p=0,000$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	-5,072	3,938		-1,288	0,199
Örgütsel Sosyalleşme	0,701	0,053	0,676	13,115	0,000

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Kariyer Yönetimi

Buna göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel kariyer yönetimini orta düzeyde olmak üzere pozitif yönde ($r=0,676$) ve anlamlı olarak ($p<0,05$) etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme (x) ve örgütsel kariyer yönetimi (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=-5,072+0,701x$ olarak bulunmuştur. Yani örgütsel kariyer sosyalleşmenin 1 puan artması örgütsel kariyer yönetimi algısını 0,701 puan arttırmaktadır ve bu artış istatistiksel olarak anlamlıdır.

Ayrıca, örgütsel kariyer yönetimi algısının %45,7'sinin ($r^2=0,457$) örgütsel sosyalleşmeden kaynaklandığı söylenebilir. Şekil 5.4'te örgütsel sosyalleşme ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 5.4: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki.

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel kariyer yönetimi üzerindeki etkisinin tespit edilmesinden sonra örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının örgütsel kariyer yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun için alt boyutların tamamının örgütsel sosyalleşmeyi meydana getirmesinden ve bağımlı değişken üzerindeki etkisinin birlikte olacağından hareketle çoklu regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.23’te verilmiştir.

Tablo 5.23: Örgütsel Sosyalleşme Alt Boyutlarının Örgütsel Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi.

Regresyon Modeli $r=0,773$; $r^2=0,590$ $F=74,809$; $p=0,000$	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	T	p	Çoklu Bağlantı
	B	S. Hata	β			VIF
Sabit	-4,826	5,557		-0,868	0,386	
İş Eğitimi	0,115	0,097	0,059	1,191	0,235	1,255
Örgütü Anlama	0,106	0,252	0,024	0,421	0,674	1,742
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	0,723	0,350	0,122	2,067	0,040	1,792
Geleceğe Dair Beklentiler	1,761	0,133	0,687	13,211	0,000	1,397

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Kariyer Yönetimi

Buna göre örgütsel kariyer yönetimi üzerinde, iş eğitimi ve örgütü anlamının anlamlı etkisinin olmadığı ($p>0,05$) ancak çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe dair beklentilerin anlamlı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yani iş eğitimi ve örgütü anlamının örgütsel kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$). Ancak çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe dair beklentilerin artması ile birlikte örgütsel kariyer yönetimi anlamlı olarak artmaktadır ($p<0,05$).

Ayrıca standardize edilmiş beta katsayıları çalışma arkadaşlarının desteğinin etkisinin zayıf düzeyde ($\beta=0,122$), geleceğe yönelik beklentilerin etkisinin ise orta düzeyde ($\beta=0,687$) olduğunu göstermiştir.

Bu bulgulara dayalı olarak “**H3: Örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimini pozitif yönde etkilemektedir**” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Hipotezlerin sınanması başlığı altında son olarak “**H4: Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır**”

hipotezini sınamak amacıyla SPSS PROCESS (Hayes) eklentisi kullanılarak aracı değişken analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 5.24’te verilmiştir.

Tablo 5.24: Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Kariyer Yönetiminin Aracı Etkisi.

Model	Model Özeti		β	S. Hata	T	p
1 – Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi	r=0,6716 r ² =0,4515 F=167,905 p=0,000	Sabit	-2,105	1,973	-1,067	0,287
		Örgütsel Sosyalleşme	0,347	0,027	12,958	0,000
2 – Örgütsel Kariyer Yönetimi, Aracı Değişken Olarak Dahil Edilmiş Model	r=0,8403 r ² =0,7061 F=243,867 p=0,000	Sabit	-0,373	1,453	-0,257	0,7975
		Örgütsel Sosyalleşme	0,108	0,027	4,037	0,001
		Örgütsel Kariyer Yönetimi	0,341	0,026	13,262	0,000

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık.

Tablo 5.24’te, model 1’de örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi görülmektedir. Buna göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$) ve iki değişken arasındaki regresyon eşitliğinde regresyon katsayısını ifade eden beta (β) değeri 0,347’dir. Yani örgütsel sosyalleşmenin 1 puan artması örgütsel bağlılığı 0,347 puan arttırmaktadır.

Model 2’de ise örgütsel kariyer yönetimi, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Bu modelde, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi yine anlamlıdır ($p<0,05$). Ancak iki değişken arasındaki regresyon eşitliğinde regresyon katsayısını ifade eden beta (β) değeri 0,108’e düşmüştür. Yani bu durumda örgütsel sosyalleşmenin 1 puan artması örgütsel bağlılığı 0,108 puan arttırmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünde bir azalma meydana gelmiştir.

Bu bulgulara dayalı olarak örgütsel kariyer yönetimi; örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamsızlaştırmamakta ancak ilişkinin gücünü azaltmaktadır. Buna göre örgütsel kariyer yönetimi; örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide “**kısmi aracı**” değişkendir.

Dolayısıyla, “**H4: Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır**” **kısmen kabul edilmiştir.**

6. SONUÇ

Bu araştırmada örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel kariyer yönetiminin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde sırasıyla örgütsel sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer yönetimi kavramı hakkında literatüre yer verilmiş olup sonrasında araştırmanın uygulama kısmı yer almıştır. Uygulama kısmında geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin bulgulardan sonra demografik ve mesleki özelliklere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgulara göre araştırmaya %83'ü erkeklerden oluşan toplam 206 çalışan katılmıştır. 21-60 yaş arasında yer alan ve yaş ortalaması 33 olan katılımcıların üçte biri 30-39 yaşları arasında yer almaktadır. Ayrıca en az lise mezunu olan katılımcıların yaklaşık %55'i evlidir ve %40'ı lisans ve üzeri mezuniyet derecesine sahiptir. Dolayısıyla araştırmaya daha çok evli erkeklerden ve gençlerden oluşan ve eğitim düzeyi yüksek bir örneklemin dahil edildiğini söylemek mümkündür.

Mesleki özellikler açısından ise araştırmaya katılanların yaklaşık %85'ini tekniker, mühendis, teknisyen ve yöneticiler oluşturmuştur. Katılımcıların yaklaşık olarak yarısı 6 yıldan daha az toplam iş tecrübesine sahiptir, üçte ikisinin şu anda bulunduğu işyerinde çalışma süresi 6 yıldan daha azdır ve dörtte üçü bulunduğu statüde 1-10 yıldır çalışmaktadır. Ayrıca şu anda çalışılan işyeri katılımcıların %92'sinin ilk işyeri değildir. Dolayısıyla araştırmanın genel olarak statü açısından kalifiye ancak mesleki tecrübe açısından farklı işyerlerinde çalışmış olmakla birlikte mesleki hayatının başında yer alan bir çalışan kitlesi üzerinde yürütüldüğü söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları örgütsel sosyalleşme ve kariyer yönetimi varlığı %66 ve %64 ile orta düzeydedir. Ancak çalışanların örgütsel bağlılıkları %72 ile iyi düzeydedir. Örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından örgütü anlama ve çalışma arkadaşlarının desteği iyi (%81 ve %80); geleceğe dair beklentiler ise orta (%66) düzeyde değerlendirilmiştir. Ancak şirkette verilen iş eğitiminin yeterliliği ortanın altında (%38) bulunmuştur.

Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) ancak örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel

bağlılık ile ilgili algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Özçelik³⁸⁶ ve Yiğit³⁸⁷ yapmış oldukları araştırmada örgütsel sosyalleşmenin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemesi literatürdeki bu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Küçük³⁸⁸ ve Gerek³⁸⁹ yapmış oldukları araştırmada örgütsel kariyer yönetiminin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Araştırmamızda ise erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel kariyer yönetimi algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiş olup bunun nedeninin kadın çalışanların erkek çalışanlara karşın kendi içindeki eğitimli kişi sayısının daha fazla olması olarak söylenebilir. Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin literatürde farklı bulgular mevcuttur. Şama ve Kolamaz³⁹⁰ ile Çelik³⁹¹ yapmış oldukları araştırmada erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğunu, Küçüközkan³⁹² ve Özakar³⁹³ yapmış oldukları araştırmada kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu, Durna ve Eren³⁹⁴ ve Yurtseven³⁹⁵ ise yapmış oldukları araştırmada örgütsel bağlılığın cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Erkek işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın işgörelere göre yüksek olmalarının nedeni olarak kadınların ailelerini birinci planda tutmaları, kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden yüksek olmasının nedeninin ise kadınların işlerini

³⁸⁶ Firuzhan Özçelik, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)

³⁸⁷ Emine Yiğit, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

³⁸⁸ Meltem Küçük, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012)

³⁸⁹ Meltem Gerek, “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009)

³⁹⁰ Erdoğan Şama, Canan Kolamaz, “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.9, S.2 (2011): 313-342.

³⁹¹ Derya Çelik, “Türkiye Tekstil Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

³⁹² Yasemin Küçüközkan, “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.1 (2015): 14-37.

³⁹³ Özlem Öcal Özakar, “Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

³⁹⁴ Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2 (2005): 210-219.

³⁹⁵ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

elde ederken daha çok engellerden geçmeleri veya daha az iş değiştirmek istemelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Buna göre, örgütsel kariyer yönetimi ile ilgili algıların yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) ancak örgütsel sosyalleşme ve bağlılık düzeylerinin yaş grubuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) görülmüştür. Gerek³⁹⁶ yapmış olduğu araştırmada örgütsel kariyer yönetimi algıların yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiş olup araştırmamızın sonucu bu bulguyla örtüşür niteliktedir. Özçelik³⁹⁷ ve Yiğit³⁹⁸ örgütsel sosyalleşme algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiş olup araştırmamız bu bulgular aykırı olarak anlamlı olarak farklılık göstermiştir. Bu durumun sosyalleştirme uygulamalarının daha çok işe başlangıç dönemlerinde görülmesi nedeniyle örgüte yıllar itibariyle yeni dahil olan işgörenlerin daha küçük yaşlarda olması ve daha etkili örgütsel sosyalleşme uygulamalarına maruz kalmaları ile işgörenlerin dönemler itibariyle farklı sosyalleştirme ve insan kaynakları politikalarına maruz kalmaları gibi nedenlerden kaynaklanabileceği söylenebilir. Ayrıca 30-39 yaş arasında yer alan, en az lisans mezuniyetine sahip olan ve mühendis statüsünde çalışan katılımcıların örgütsel sosyalleşme algılarının anlamlı olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu özelliklere sahip çalışanların eğitim düzeylerinin daha yüksek olması ve beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle daha düşük örgütsel sosyalleşme algısına sahip oldukları söylenebilir. Durna ve Eren³⁹⁹, Arabacı⁴⁰⁰, Meyer ve Allen⁴⁰¹, Ağca ve Ertan⁴⁰² yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık algısının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiş olup araştırmamızın bulgusu bu tespitlerle

³⁹⁶ Meltem Gerek, “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009)

³⁹⁷ Firuzhan Özçelik, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)

³⁹⁸ Emine Yiğit, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

³⁹⁹ Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2 (2005): 210-219.

⁴⁰⁰ Mesut Arabacı, “Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴⁰¹ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, C.78, S.4 (1993).

⁴⁰² Veysel Ağca, Hayrettin Ertan, “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, S.2 (2008): 135-156.

örtüşmektedir. Özakar⁴⁰³ ve Çelik⁴⁰⁴ ise yapmış oldukları araştırmada örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. İşgörenler yaşları arttıkça örgüte olan yatırımları artmakta, daha iyi pozisyona gelebilme ihtimalleri artmakta olup bu gibi sebeplerden dolayı işgörenler yaşları ilerledikçe mevcut örgütlerinde devam etme istekleri artmaktadır.

Buna göre, medeni durumun örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, bunların hiçbirinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Aydın ve Kördeve⁴⁰⁵, Küçük⁴⁰⁶, Durna ve Eren⁴⁰⁷, Özakar⁴⁰⁸, Çelik⁴⁰⁹ ve Yılmaz⁴¹⁰ örgütsel bağlılık algıları ile medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuşlardır. Bu tespit araştırmamız sonuçlarıyla örtüşmektedir. Özçelik⁴¹¹ ve Karapınar⁴¹² yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşme algılarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Yiğit⁴¹³ ise yapmış olduğu araştırmada örgütsel sosyalleşme algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiş olup araştırma sonucumuz ilgili tespitle örtüşmektedir. Gerek⁴¹⁴ yapmış olduğu araştırmada örgütsel kariyer yönetimi algısının

⁴⁰³ Özlem Öcal Özakar, “Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴⁰⁴ Derya Çelik, “Türkiye Tekstil Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴⁰⁵ Belgin Aydın, Mustafa K. Kördeve, “Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, C.2, S.3 (2016): 27-48.

⁴⁰⁶ Meltem Küçük, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012)

⁴⁰⁷ Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2 (2005): 210-219.

⁴⁰⁸ Özlem Öcal Özakar, “Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴⁰⁹ Derya Çelik, “Türkiye Tekstil Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴¹⁰ Aydın Yılmaz, “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.5, S.2 (2010): 236-250.

⁴¹¹ Firuzhan Özçelik, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)

⁴¹² Ebru Karapınar, “Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015)

⁴¹³ Emine Yiğit, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

⁴¹⁴ Meltem Gerek, “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009)

medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık göstermediğini tespit etmiş olup araştırma sonucumuz bu tespitle örtüşmektedir.

Eğitim durumunun örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, bunların tamamının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Özçelik⁴¹⁵ ve Yiğit⁴¹⁶ yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşme algılarının eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılık göstermediğini tespit etmişler olup araştırma sonucumuz bu tespitle örtüşmemektedir. Lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerin beklentilerinin daha yüksek olabileceği veya yeteri kadar karşılanmadığı söylenebilir. Arabacı⁴¹⁷, Angle ve Perry⁴¹⁸, Ağca ve Ertan⁴¹⁹, Örüçü ve Kışlalıoğlu⁴²⁰, Özakar⁴²¹, Albayrak⁴²² yapmış oldukları araştırmada örgütsel bağlılık algılarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiş olup araştırma bulgularımız bu tespitlerle örtüşmektedir. Eğitimli işgörenlerin kariyer beklentilerinin yüksek olması ve alternatif iş imkanlarının daha fazla olması nedeniyle bağlılıklarının daha düşük olduğu söylenebilir. Küçük'ün⁴²³ yapmış olduğu araştırmada örgütsel kariyer yönetimi algısının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği, Gerek'in⁴²⁴ yapmış olduğu araştırmada ise örgütsel kariyer yönetimi algısının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup tespiti araştırmamız sonuçlarıyla örtüşmektedir. Lisans ve daha üstü mezuniyete sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin hem lise hem

⁴¹⁵ Firuzhan Özçelik, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)

⁴¹⁶ Emine Yiğit, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

⁴¹⁷ Mesut Arabacı, “Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴¹⁸ Harold L. Angle, James L. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, C.26, S.1 (1981): 1-14.

⁴¹⁹ Veysel Ağca, Hayrettin Ertan, “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, S.2 (2008): 135-156.

⁴²⁰ Edip Örüçü, Ruşen Sezen Kışlalıoğlu, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C.10, S.22 (2014): 46.

⁴²¹ Özlem Öcal Özakar, “Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴²² Emine Gözde Albayrak, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 54.

⁴²³ Meltem Küçük, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012)

⁴²⁴ Meltem Gerek, “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009)

yüksekokul mezunlarından anlamlı olarak daha düşük olduğu tespit edilmiş olup eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin kariyer beklentilerinin daha fazla olması nedeniyle farklılık göstermesi beklenebilir.

Çalışma süresine ilişkin bulgular incelendiğinde genel olarak ortalamalar <1 yıl ve 11+yıl gruplarında yüksek, 1-10 yıl arasında ise düşüktür. İş yerinde çalışma süresine göre; örgütsel sosyalleşmenin anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) ancak örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığın anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) görülmüştür. Özçelik'e⁴²⁵ göre örgütsel sosyalleşme algısının çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği ve Yiğit⁴²⁶ yapmış olduğu çalışmada örgütsel sosyalleşme algısının anlamlı olarak farklılık göstermediğini tespit etmiş olup araştırma sonucumuz Yiğit'in çalışmasının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin örgüte yeni dahil olanların yanı sıra mevcut tüm işgörelere uygulanması sonucunda anlamlı bir farklılık görülmeyeceği söylenebilir. Yılmaz⁴²⁷, Özücü ve Kışlalıoğlu⁴²⁸ ve Küçük⁴²⁹ yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık algılarının çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediğini, Arabacı⁴³⁰, Ağca ve Ercan⁴³¹, Durna ve Eren⁴³², Çelik⁴³³, Özakar⁴³⁴ ise yapmış oldukları çalışmada anlamlı olarak farklılık gösterdiğini tespit etmiş olup bu tespit çalışmamızın sonucuyla örtüşmektedir.

⁴²⁵ Firuzhan Özçelik, "Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)

⁴²⁶ Emine Yiğit, "Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği" (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

⁴²⁷ Aydın Yılmaz, "Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.5, S.2 (2010): 236-250.

⁴²⁸ Edip Özücü, Ruşen Sezen Kışlalıoğlu, "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C.10, S.22 (2014):46.

⁴²⁹ Meltem Küçük, "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012)

⁴³⁰ Mesut Arabacı, "Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴³¹ Veysel Ağca, Hayrettin Ertan, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10,S.2 (2008): 135-156.

⁴³² Ufuk Durna, Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.6, S.2 (2005): 210-219.

⁴³³ Derya Çelik, "Türkiye Tekstil Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri" (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴³⁴ Özlem Öcal Özakar, "Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

Küçük⁴³⁵ örgütsel kariyer yönetimi algısının çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılık gösterdiğini tespit etmiş olup araştırmamız sonuçları bu tespitle örtüşmektedir. 1 yıldan daha az işyerinde çalışma süresine sahip olan işgörenlerin kariyer beklentilerinin örgütle uyuşması ve örgütün uyguladığı kariyer uygulamalarının içselleştirilmiş olması yeni işgörenlerin örgütsel kariyer yönetimi algılarının diğer işgörelere karşın daha yüksek seviyede oluşmasını sağlamış olabilecektir. Bunun yanında 1-10 yıllık çalışma süresine dahil olan işgörelerin en düşük örgütsel bağlılık algısına sahip olmasının kariyer beklentileri ile örgütün sunduğu imkanların uyuşmaması ve deneyimli bir çalışan olarak alternatif iş imkanlarının varlığı gibi nedenlerden kaynaklanabileceğı söylenebilir.

Çalışma statüsünün örgütsel sosyalleşme, örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, bunların tamamının çalışma statüsüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ağca ve Ertan⁴³⁶ yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık algısının çalışma statüsüne göre anlamlı olarak farklılık gösterdiğini tespit etmiş olup araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yurtseven⁴³⁷ yapmış olduğu çalışmada örgütsel kariyer yönetimi algısının çalışma statüsüne göre anlamlı olarak farklılık göstermediğini tespit etmiş olup araştırma sonucumuz bu tespiti karşılamamaktadır. İşgörelerin mevcut iş konumlarına göre kariyer beklentisi olabilmekte ve örgütsel kariyer yönetiminin bu beklentileri karşılayabilecek uygulamalara yönelmesi ihtiyacı karşılamak için gerekli olabilir. İşgörelerin çalıştığı departman, hiyerarşik konum ve yükselme olanaklarına ilişkin algıları da örgütsel kariyer yönetimi üzerinde etki doğurabilecektir.

Örgütsel sosyalleşme, hem örgütsel bağlılığı hem örgütsel kariyer yönetimini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Örgütsel sosyalleşmenin artması ile birlikte örgütsel kariyer yönetimi algısı ve örgütsel bağlılık güçlüye yakın bir düzeyde ($r=0,67$) ve anlamlı bir artış göstermektedir. Örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından iş eğitimi ve örgütü anlamının hem örgütsel kariyer yönetimi hem örgütsel bağlılık

⁴³⁵ Meltem Küçük, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012)

⁴³⁶ Veysel Ağca, Hayrettin Ertan, “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, S.2 (2008): 135-156

⁴³⁷ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019), 5-6.

üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) ancak çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe dair beklentilerin artması ile birlikte örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığın anlamlı olarak arttığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışma arkadaşlarının desteğinin etkisi düşük düzeyde iken geleceğe dair beklentilerin etkisi güçlüye yakın bir düzeydedir. Özçelik⁴³⁸, Yiğit⁴³⁹, Ashforth ve Saks⁴⁴⁰, Taormina⁴⁴¹ yapmış oldukları araştırmada örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup örgütsel sosyalleşme değişkeninin örgütsel bağlılık değişkenini açıklamada etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H1 ve H3 hipotezimiz literatürdeki bulgularla benzer nitelikte olup kabul edilmiştir.

Örgütsel kariyer yönetimi, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Örgütsel kariyer yönetimi algısının artması ile birlikte örgütsel bağlılık güçlüye bir düzeyde ($r=0,83$) ve anlamlı bir artış göstermektedir. Bu bulgu ayrıca, örgütsel kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin örgütsel sosyalleşmeden daha güçlü olduğunu göstermiştir. Küçük⁴⁴², Arabacı⁴⁴³ ve Yurtseven⁴⁴⁴ örgütsel kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup örgütsel kariyer yönetimi değişkeninin örgütsel bağlılık değişkenini açıklamada etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H2 hipotezimiz literatürdeki bulgularla benzer nitelikte olup kabul edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye örgütsel kariyer yönetimi aracı olarak dahil edildiğinde; ilişkiyi anlamsızlaştırmadığı ancak örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünü azalttığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel kariyer yönetiminin; örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide “kısmi aracı” değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

⁴³⁸ Firuzhan Özçelik, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)

⁴³⁹ Emine Yiğit, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)

⁴⁴⁰ Blake E. Ashforth, Alan M. Saks. “Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment”, *The Academy of Management Journal*, C.39, S.1 (1996)

⁴⁴¹ Robert J. Taormina, “Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization”, *The International Journal of Human Resource Management*, C.15, S.1 (2004)

⁴⁴² Meltem Küçük, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012)

⁴⁴³ Mesut Arabacı, “Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

⁴⁴⁴ Serhad Yurtseven, “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019)

Araştırmamızın sonuçları doğrultusunda savunma sektöründe faaliyet gösteren örgütlere işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacak çeşitli önerilere yer verilmiştir. Bu kapsamda, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek seviyelerde gerçekleşmesinde örgütsel sosyalleşme sürecinin etkili olduğu görülmüştür. İşgörenlere yönelik etkili bir sosyalleşme sürecinin gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır. Bu sayede işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları yükseltilecek ve bunun yanı sıra örgütün değer ve normlarını içselleştirmiş örgüte adapte olmuş işgörenlerin performanslarında ve verimliliklerinde artış görülecektir. Örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe dair beklentilerin artması ile birlikte örgütsel kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığın anlamlı olarak arttığı tespit edilmiştir. Gelecek beklentileri, işgörenlerin örgüt tarafından sunulan ödüllere ilişkin beklentilerini yansıtmakta olup bu doğrultuda örgütlerin ödül sistemi kurmaları faydalı olabilecektir. İş arkadaşı desteği ise, örgütteki işgörenlerin mali bir kaygı gütmeksizin sağladıkları duygusal, ahlaki veya araçsal destektir. İş arkadaşı desteğinin etkili şekilde sağlanması için işgörenler arasındaki iletişimin artmasını sağlayacak, dayanışma gibi olumlu tutumları geliştirecek ve takım çalışması gibi birlikteliği arttıracak uygulamalara yer verilebilir. Ayrıca sosyalleşmenin örgüte yeni dahil olan işgörenlerin yanında örgütteki mevcut çalışanlara çalışma süresince belirli dönemlerde uygulanması faydalı olacaktır.

Örgütler, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını sağlamak için kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerine yer vermeleri faydalı olacaktır. İşgörenlerin beklentileriyle örtüşen kariyer planlamasının yapılması ve kariyerlerini geliştirmelerini sağlayacak uygulamalara yer verilmesi örgütsel bağlılık gereklidir. İşgörenlerin beklentilerini karşılayacak kariyer fırsatları onları örgütte etkili ve verimli bir şekilde çalışma yapmalarına katkı sağlayacak olup kariyerlerini örgütte devam ettirme isteklerini ortaya çıkaracaktır. İşgörenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine olanak sağlanması işe ve örgüte olan uyumun yanında örgüte olan bağlılığı artırıcı bir unsur olacaktır. Bunların yanı sıra danışmanlık, koçluk, rehberlik, iş rotasyonu, iş zenginleştirme vb. örgütsel kariyer yönetimi araçlarının etkili şekilde uygulanması önerilmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel kariyer yönetimine etkisi ve örgütsel sosyalleşmenin bağlılığa etkisinde örgütsel kariyer yönetiminin aracılık rolüne ilişkin literatürde bir çalışmaya rastlanılmamış olup araştırma bu doğrultuda yapılacak çalışmalar için yol

gösterici olabilir. Araştırmanın savunma sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte yapılması nedeniyle elde edilen sonuçların genelleme yapılması mümkün gözükmemektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmaların, savunma sektöründe ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerdeki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmesi ve daha büyük örneklemeler ile çeşitli örgütlerdeki işgörenler üzerinde araştırmanın tekrardan yapılması araştırma sonuçlarının karşılaştırılması ve sonuçların geneli yansıttığına ilişkin tespitin yapılması için gereklidir. Ayrıca yapılacak çalışmalarda örgütsel bağlılığın diğer iki bileşeni olan devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın da ölçülmesi araştırmacılara önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Ağca, Veysel, Hayrettin Ertan. “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.10, s.2 (2008): 135-156.
- Akgün, Yunus Emre. “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015).
- Akyürek, Çağdaş E., Şükrü A. Toygar, Tolga Şener. “Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi**. c.12, s.12 (2013): 55-62.
- Albayrak, Emine Gözde. “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”. (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Aleksic, Ana Marina Rudman. “Organizational Socialization: Key Perspectives and Approaches”. **Proceedings of The Faculty of Economics and Business in Zagreb**. c.8, s.1 (2010): 241-249.
- Aliyev, Yusuf. “Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014).
- Aliyev, Yusuf, Musab Işık. “Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.37, s.1 (2014): 131-149.
- Allen, David G. “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?”. **Journal of Management**, c.32, s.2 (2006): 237-256.
- Allen, David G., Linda R. Shanock. “Perceived Organizational Support and Embeddedness As Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics To Commitment and Turnover Among New Employees”. **Journal of Organizational Behavior**. c.34, s.3 (2012): 350-369.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”. **Journal of Occupational Psychology**, c.63, s.1 (1990): 1-18.
- Altınbaş, Burç. “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).

- Angle, Harold L., James L. Perry. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*. c.26, s.1 (1981): 1-14.
- Antonacopoulou, Elena P., Wolfgang H. Güttel. "Staff İnduction Practices and Organizational Socialization a Review and Extension of The Debate". *Society and Business Review*. c.5, s.1 (2010): 22-47.
- Arabacı, Mesut. "Bireysel ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi". (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019).
- Araza, Aylin, Gonca Aslan, Çağrı Bulut. "Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması". *Journal of Yasar University*. c.8, s.32 (2013): 5556-5582.
- Arslan, Ramazan, Dilek Efe, Erhan Aydın. "Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. c.5, s.3 (2013): 169-180
- Ashforth, Blake E., Alan M. Saks. "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment", *The Academy of Management Journal*, c.39, s.1 (1996): 149-178.
- Atasever, Sibel Bakan. "Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama". (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018).
- Ay, Ferda Alper, Berrin Filiz Öz, Mehmet Sadık Öncül. "Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.16, s.2 (2014): 45-61.
- Aydıntan, Belgin, Mustafa K. Kördeve. "Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi", *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*. c.2, s.3 (2016): 27-48.
- Bambacas, Mary. "Organizational Handling of Careers Influences Managers' Organizational Commitment". *Journal of Management Development*. c.29, s.9 (2010): 807-827.
- Batistič , Saša. "Looking Beyond-Socialization Tactics: The Role of Human Resource Systems in The Socialization Process". *Human Resource Management Review*. c.28, s.2 (2018): 220-233.
- Bauer, Talya, Todd Bodner, Berrin Erdoğan, Donald M. Truxillo, Jennifer S. Tucker. "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review Of Antecedents, Outcomes, And Methods". *Journal of Applied Psychology*. c.92, s.3 (2007): 707-721.
- Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*. c.16, s.59 (2005): 125-139.

- Becker, Howard S. "Notes on the Concept of Commitment". *The American Journal of Sociology*. c.66, s.1 (1960): 32-40.
- Becker, Thomas E. "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making?". *The Academy of Management Journal*. c.35, s.1 (1992): 232-244.
- Bolat, Oya İ., Tamer Bolat. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.11, s.19 (2008): 75-94.
- Bozkaya, Engin. "Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama". (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013).
- Bozkurt, Öznur. İrfan Yurt. "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*. c.11, s.22 (2013): 121-139.
- Buchanan, Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*. c.19, s.4 (1974): 533-546.
- Bursalı, Yeliz Mohan, Sabahat Bayrak Kök. "İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. c.5, s.3 (2018): 46-67.
- Büyüköztürk, Şener. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi, 2011.
- Büyükyılmaz, Ozan, İsmail Karakulle, İsmail Karataş. "Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.8, s.1 (2018): 1-29.
- Çalık, Cemal. "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi". *Kastamonu Eğitim Dergisi*. c.14, s.1 (2006): 1-10.
- Çalık, Temel. "İşgörenlerin Örgüte Uyumunu (Örgütsel Sosyalizasyon)". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. c.1, s.2 (2003): 163-178.
- Çarıkçı, İlker H., Özlem Çelikkol. "İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. s.9 (2009): 153-170.
- Çelik, Derya. "Türkiye Tekstil Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri". (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019).
- Çelikmasat, Adalet Gizem. "İşletmelerde Kariyer Yönetimi, Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Konya Örneği". (Yüksek Lisans Tezi, Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018).

- Çerik, Şule, Serdar Bozkurt. “Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. s.35 (2010): 77-97.
- Çilingir, Nilgün. “Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”. (Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014).
- Cohen, Aaron. “Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis”. *The Academy of Management Journal*. c.36, s.5 (1993): 1140-1157.
- Cohen, Aaron, Aya Veled-Hecht. “The Relationship between Organizational Socialization and Commitment in The Workplace Among Employees in Long-Term Nursing Care Facilities”. *Personnel Review*. c.39, s.5 (2010): 537-556.
- Çolakoğlu, Ülker, Tuğrul Ayyıldız, Serhat Cengiz. “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. c.20, s.1 (2009): 77-89.
- Dağlı, Abidin, Zakir Elçiçek, Bünyamin Han. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”. *Electronic Journal of Social Sciences*. c.17, s.68 (2018): 1765-1777.
- Demir, Cengiz, Umut Can Öztürk. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.26, s.1 (2011): 17-41.
- Demirbanka, Merve. “Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması”. (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017).
- Demirbilek, Tunç. “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. c.9, s.18 (2009): 353-374.
- Demirel, Yavuz. “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.15, s.2 (2008): 179-194.
- Demirel, Zümrüt Hatun, Nilüfer Şahin Perçin. “Otel İşletmelerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Geliştirme Stratejileri Üzerine Etkisi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. c.11, s.57 (2018): 545-557.
- Deniz, Mehmet, Ahmet Ünal. “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”. *Social Sciences*. c.2, s.2 (2007): 101-119.
- Doğan, Selen, Özge Demiral. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”.

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. s.32 (2009): 47-80.

Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. s.29 (2007): 37-61.

Durna, Ufuk, Veysel Eren. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c.6, s.2 (2005): 210-219.

Ergün, Ercan, Yunus E. Taşgit. “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. s.31 (2011): 97-112.

Filstad, Cathrine. “Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics”. *Journal of Workplace Learning*. c.23, s.6 (2011): 376-390.

Fogarty, Timothy J., Mark W. Dirmsmith. “Organizational Socialization as Instrument and Symbol: An Extended Institutional Theory Perspective”. *Human Resource Development Quarterly*. c.12, s.3 (2001): 247-266.

Gerek, Meltem. “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009).

Griffin, Andrea E.C., Adrienne Colella, Srikanth Goparaju. “Newcomer And Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective”. *Human Resource Management Review*. c.10, s.4 (2000): 453-474.

Gruman, Jamie A., Alan M. Saks, David I. Zweig. “Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: an Integrative Study”, *Journal of Vocational Behavior*. c.69, s.1 (2006): 90-104.

Güçlü, Hatice. “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”. (Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

Güçlü, Nebahat, Hatice Kılınç, Ömür Çoban, Şenay Başa, Yılmaz Yıldızhan. “Millî Eğitim Bakanlığında Görevli Grup Başkanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Millî Eğitim Dergisi*. c.45 (2016): 59-79.

Gülova, Asena Altın, Özge Demirsoy. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. c.3, s.3 (2012): 49-76.

Gümüştekin, Gülten E., Fikret Gültekin. “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. s.23 (2009): 147-158.

Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 10.10.2020].

- Gündoğan, Tamer. “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009).
- Gürkan, Güney Çetin. “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).
- Güzel, Berrin. “Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009).
- Hart, Zachary P. “Message Content and Sources During Organizational Socialization”. *Journal of Business Communication*. c.49, s.3 (2012): 191-209
- Haueter, Jill A., Therese Hoff Macan, Joel Winter. “Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale”. *Journal of Vocational Behavior*. c.63 (2003): 20-39.
- Huka, Guyo S., Mutumbu W. Leah. “Career Advancement Influence on Employee Engagement”. *Journal of Humanities and Social Science*. c.24, s.6 (2019): 60-65.
- İbicioğlu, Hasan. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.15, s.1 (2016): 13-22.
- İbrahimoglu, Nurettin. “Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli”. (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).
- İplik, Esengül, Fatma Nur İplik, İbrahim E. Efeoğlu. “İşgörenlerin Örgütsel Sosyalizasyon Düzeylerinin İş Tutumları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Cag University Journal of Social Sciences*. c.9, s.2 (2012): 100-115.
- İplik, Fatma Nur. “Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. c.20, s.2 (2009): 185-196.
- İrmiş, Ayşe, Sabahat Bayrak. “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. c.1, s.1-2 (2001): 177-186.
- Judeh, Mahfuz. “Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of The Relationship between Socialization and Organizational Commitment”. *International Business Research*. c.4, s.3 (2011): 171-181.
- Kahraman, Hediye Bahar, Mine Afacan Fındıklı. “Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. c.11, s.2 (2018): 51-68.

- Kanbur, Aysun, Güneş Han Salihoğlu. “Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğın Rolü Üzerine Bir Araştırma”. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.3, s.2 (2014): 27-58.
- Karapınar, Ebru. “Örgütsel Sosyalleşme İçerik Boyutlarının, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015)
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016.
- Karcıoğlu, Fatih, Sibel Bakan Atasever. “Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama”. **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**. c.8, s.21 (2019): 106-124.
- Kartal, Sadık. “Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay”. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.9, s.15 (2008): 75-88.
- Kartal, Yasin. “Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018).
- Kılıç, Gonca, Yüksel Öztürk. “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c.10, s.3 (2010): 981-1011.
- Kılıç, Gonca, Yüksel Öztürk. “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. c.20, s.1 (2009): 45-60.
- Kılıçarslan, Osman. “Yataklı Turizm Tesislerinde İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Sosyalizasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması ve İstatistiksel Analizi”. (Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018).
- Klein, Howard J., Jinyan Fan, Kristopher J. Preacher. “The Effects of Early Socialization Experiences on Content Mastery and Outcomes: A Mediational Approach”. **Journal of Vocational Behavior**. c.68, s.1 (2006): 96-115.
- Koçer, Canan. “Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015).
- Korte, Russell F. “The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes”. **International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development**, 28-Mar 4, 2007 (Indianapolis, 2007).
- Kök, Sabahat Bayrak. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.20, s.1 (2006): 291-317.

- Küçük, Meltem. “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi”. (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012).
- Küçüközkan, Yasemin. “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. c.1, s.1 (2015): 14-37.
- Kurtoğlu, Ebru. “Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği”. (Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010).
- Leventhal, Debbie Haski, David Bargal. “The Volunteer Stages and Transitions Model: Organizational Socialization of Volunteers”. *Human Relations*. c.61, s.1 (2008): 67-102.
- Lu, Serena Changhong, Dean Tjosvold. “Socialization Tactics: Antecedents For Goal Interdependence and Newcomer Adjustment and Retention”. *Journal of Vocational Behavior*. c.83, s.3 (2013): 245-254.
- Maanen, John V., Edgar H. Schein. “Toward a Theory of Organizational Socialization”. *Research in Organizational Behavior*. c.1 (1977): 209-264.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky. “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”. *Journal of Vocational Behavior*. c.61, s.2 (2002): 20-52.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*. c.1, s.1 (1991): 61-89.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, Catherine A. Smith. “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”. *Journal of Applied Psychology*. c.78, s.4 (1993): 538-551.
- Meyer, John, Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe. “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”. *The Journal of Applied Psychology*. c.89, s.6 (2004): 991-1007.
- Nägele, Christof, Markus P. Neuenschwander. “Adjustment Processes and Fit Perceptions as Predictors of Organizational Commitment and Occupational Commitment of Young Workers”. *Journal of Vocational Behavior*. c.85, s.3 (2014): 385-393.
- Nelson, Debra L. “Organizational Socialization: A Stress Perspective”, *Journal of Occupational Behaviour*. c.8, s.4. (1987): 311-324.
- Nishanthi, Hewawaduge M., Pavithra Kailasapathy. “Employee Commitment: The Role of Organizational Socialization and Protean Career Orientation”. *South Asian Journal of Human Resources Management*. c.5, s.1 (2018): 1-27.

- Noraazian and Khalip. "A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. c.6, s.12 (2016): 16-23.
- Ölçer, Ferit. "İşletmelerde Kariyer Yönetimi". *Amme İdaresi Dergisi*. c.30, s.4 (1997): 87-103.
- Örücü, Edip, Ruşen Sezen Kışlalıoğlu. "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. c.10, s.22 (2014): 45-65.
- Özakar, Özlem Öcal. "Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019).
- Özçelik, Firuzhan. "Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama". (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).
- Özdemir, Yasemin, Mustafa Aras. "Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. (2015): 107-121.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Aylin Aktaş. "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. s.28 (2007): 1-20.
- Öztürk, Zekai, Serdar Teber. "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği". *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. s.19 (2006): 67-91.
- Pak, Neslihan. "The Effect of Organizational Career Management on Organizational Commitment". (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).
- Pelit, Elbeyi, Mehmet Kahyaoğlu. "Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c.11, s.2 (2015): 99-118.
- Perrot, Serge, Talya Bauer, Patrice Roussel. "Organizational Socialization Tactics: Determining The Relative Impact Of Context, Content, and Social Tactics", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (2012).
- Sagberg, Ingvild. "Newcomer Psychologists and Organizational Socialization: Can a Content Model Capture the Experience?", *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*. c.1, s.8 (2016): 1-13.
- Saks, Alan M., Krista L. Uggerslev, Neil E. Fassina. "Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test of a Model". *Journal of Vocational Behavior*. c.70, s.3 (2007): 413-446.

- Şahin, Tolga. “Türkiye Tekstil Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri”. (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014).
- Şahinöz, Saika. “Yıldız Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi, Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).
- Şama, Erdoğan, Canan Kolamaz. “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. c.9, s.2 (2011): 313-342.
- Samadov, Sakit. “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama Dokuz Eylül Üniversitesi” (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006).
- Seçer, Barış, Efe Çınar. “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.18, s.2 (2011): 49-62.
- Seymen, Oya Aytemiz. “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. c.23, s.1 (2004): 79-114.
- Sökmen, Alptekin. “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. c.18, s.2 (2007): 170-182.
- Sturges, Jane, Neil Conway, David Guest, Andreas Liefooghe. “Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior”. *Journal of Organizational Behavior*. c.26, s.7 (2005): 821-838.
- Tabachnick, Barbara G., Fidell, Linda S. *Using Multivariate Statistics*. 6th ed. Boston: Allyn & Bacon, 2013.
- Tama, Reyhan. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Rekreasyon Faaliyetlerinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkilerinin Araştırılması”. (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019).
- Taormina, Robert Joseph. “Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model”. *International Journal of Selection and Assessment*. c.5, s.1 (1997): 29-47.
- Taormina, Robert Joseph. “Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization”. *The International Journal of Human Resource Management*. c.15, s.1 (2004): 76-94.
- Taormina, Robert J. “Helping Shy Employees with Career Success: The Impact of Organizational Socialization”, *Psychological Thought*, c.12, s.1 (2019): 41-62.

- Taşlıyan, Mustafa, Nazmiye Ü. Arı, Burak Duzman. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. c.3, s.2 (2011): 231-241.
- Tekin, Işıl. “Kişilerarası Güçler Envanteri’nin Türk Üniversite Öğrencilerine Uyarlanması: Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012).
- Tett, Robert P., John P. Meyer. “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover İntention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”. *Personnel Psychology*. c.46 (1993): 259-293.
- Thomas, Helena D. Cooper, Neil Anderson. “Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army”. *Journal of Organizational Behavior*. c.19. (1998): 745-767.
- Thomas, Helena D. Cooper, Neil Anderson. “Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate”. *International Journal of Selection and Assessment*. c.13, s.2 (2005): 116-128.
- Thomas, Helena D Cooper, Neil Anderson. “Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations For Future Research and Hrm Practices İn Organizations”. *Journal of Managerial Psychology*. c.21, s.5 (2006): 492-516.
- Tremble, Trueman R., Stephanie C. Payne, John F. Finch, R. Craig Bullis. “Opening Organizational Archives To Research: Analog Measures of Organizational Commitment”. *Military Psychology*. c.15, s.3 (2003): 167-190.
- Tuna, Fikret. *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi, 2016.
- Tunçer, Polat. “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. c.31, s.1 (2012): 203-233.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü, <https://sozluk.gov.tr/> [Erişim Tarihi;01.12.2020].
- Tuttle, Monica. “A Review and Critique of Van Maanen and Schein’s “Toward a Theory of Organizational Socialization” and Implications for Human Resource Development”. *Human Resource Development Review*. c.1, s.1 (2002): 66-90.
- Turhan, Ummahan. “Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalizasyonun, Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018).
- Umur, Zeynep, Hasan Demirtaş. “Aday Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri İle Kendini Ayarlama Becerileri Arasındaki İlişki”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. c.24, s.1 (2016): 163-182.

- Uygur, Akyay. “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. s.1 (2007): 71-85.
- Uygur, Akyay, Fulya Algül. “Yeni Kariyer Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”. *International Social Sciences Studies Journal*. c.4, s.27 (2018): 5930-5934.
- Varlı, Hanifi. “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”. (Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014).
- Vazifehdust, Hossein, Shirin Khosrozadeh. “The Effect of The Organizational Socialization on Organizational Commitment and Turnover İntention With Regard To Moderate Effect of Career Aspirations İntention”. *Management Science Letters*. c.4 (2014): 277–286.
- Wang, Yanfei, Guirui Lin, Yi Yang. “Organizational Socialization and Employee Job Performance: an Examination on The Role of The Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *8th International Conference on Service Systems and Service Management*, Jun 25 - Jun 27, 2011 (Tianjin: Nankai University, 2011): 1-5.
- Wasti, Arzu. “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bakış”. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. ed. Zeynep Aycan. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, 201-224.
- Weng, Qingxiong, James C. McElroy, Paula C. Morrow, Rongzhi Liu. “The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behavior*. c.77, s.33 (2010): 391-400.
- Yağcı, Kamil. “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. c.9, s.3 (2007): 114-129.
- Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik. “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. s.18 (2007): 483-500.
- Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. c.14, s.1 (2005): 395-412.
- Yanık, Aygöl, Çiğdem Yıldız. “The Organizational Socialization Perceptions of the Healthcare Managers and the Effect of Demographic–Career Variables”. *International Journal of Caring Sciences*. c.12, s.3 (2019): 1439-1447.

- Yiğit, Emine. “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgüt Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Simav Kaymakamlığı Örneği”. (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017).
- Yıldız, Didem. “Pozitif Örgütsel Davranış ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki”. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. c.4, s.11 (2017): 254-266.
- Yıldız, Kaya. “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”. *Journal Of Turkish Studies*. c.8, s.6 (2013): 853-879.
- Yılmaz, Hande U., Abdullah Yılmaz. “The Effect of Organizational Socialization on Organizational Commitment: Mediation Role of Psychological Empowerment”. *Journal of Human Sciences*. c.13, s.3 (2016): 6204-6219.
- Yılmaz, Aydın. “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. c.5, s.2 (2010): 236-250.
- Yurtseven, Serhad. “Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019).

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sn. Katılımcı aşağıda yer alan anket formu, Milli Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi programında yürütülen “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Kariyer Yönetiminin Aracılık Etkisi” konulu tez çalışması için hazırlanmıştır.

Elde edilen veriler, bilimsel araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Cevap verirken göstereceğiniz dikkat ve içtenlik araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır. Anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorulara yer verilmiştir. Diğer bölümlerde yer alan ifadeleri “1=Hiç Katılmıyorum”dan “5=Kesinlikle Katılıyorum”a kadar giden ölçek üzerinde sizin için uygun olan seçeneği (x) şeklinde işaretleyiniz.

Aşağıdaki sorular sizi tanımaya yönelik sorulardır. Sadece mevcut durumu yazmanız yeterlidir.

1. Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın

2. Yaşınız:

3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr

4. Eğitim Durumunuz:

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ 2 Yıllık Y.O. ☐ Üniversite ☐ Y. Lisans ☐ Doktora

5. Ne kadar zamandır bu işyerinde çalışıyorsunuz:

☐ 1 yıldan az ☐ 11 / 15 yıl arası

☐ 1 / 5 yıl arası ☐ 16 / 20 yıl arası

☐ 6 / 10 yıl arası ☐ 21 yıldan fazla

6. Statünüz?

☐ Yönetici ☐ Mühendis ☐ Teknisyen ☐ Tekniker ☐ Diğer

7. Ne kadar zamandır bu statüde çalışıyorsunuz ?

☐ 1 yıldan az ☐ 11 / 15 yıl arası

☐ 1 / 5 yıl arası ☐ 16 / 20 yıl arası

☐ 6 / 10 yıl arası ☐ 21 yıldan fazla

8. Toplam iş tecrübeniz ?

☐ 1 yıldan az ☐ 11 / 15 yıl arası

☐ 1 / 5 yıl arası ☐ 16 / 20 yıl arası

☐ 6 / 10 yıl arası ☐ 21 yıldan fazla

9. Şu anda çalıştığınız yer kaçınıcı işyeriniz:

	2.Bölüm Örgütsel Sosyalleşme Anketi Lütfen size en uygun olan seçeneğe "x" işareti koyunuz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.					
2	Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.					
3	Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.					
4	Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.					
5	Bu şirkette aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.					
6	Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.					
7	İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.					
8	Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.					
9	Bu şirket, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.					
10	Bu örgütün hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.					
11	İş arkadaşlarımdan büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.					
12	Bu örgütte terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.					
13	Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.					
14	Bu kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.					
15	İş arkadaşlarım, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.					
16	Bu şirkette, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.					
17	Bu kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.					
18	Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.					
19	Bu şirketteki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.					
20	Bu örgütün beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.					

3.Bölüm Duygusal Bağlılık Anketi Lütfen size en uygun olan seçeneğe "x" işareti koyunuz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.					
6	Bu kurumun benim için özel bir yeri vardır.					

4.Bölüm Örgütsel Kariyer Yönetimi Anketi Lütfen size en uygun olan seçeneğe "x" işareti koyunuz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işletmede çalışanların yeteneklerine uygun kariyer fırsatları sunulur.					
2	Bu işletmede çalışanların ihtiyaçlarına uygun kariyer fırsatları sunulur.					
3	Çalıştığım işletmede açık olan pozisyonlara yetenekli personelin terfi etmesi sağlanıyor.					
4	Bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.					
5	Bu işletmede çalışanların kariyer ilerlemelerine yardım edebilecek olanaklar mevcuttur.					
6	Bu işletmede başarılı çalışanlara yükselme olanakları açıktır.					
7	Çalıştığım işletmede kariyer planlaması çalışmaları yeterince yapılıyor.					
8	Çalıştığım işletmede açık olan pozisyonlara yetenekli personelin transfer edilmesi sağlanıyor.					
9	Bu işletmede yapılan kariyer planlama sistemi sayesinde yükseleceğim pozisyonları bilerek daha istekli çalışıyorum					
10	Bu işletmede kurum içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir.					
11	Bu işletmede bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulmasında gerekli destek hizmetleri verilir.					
12	Çalıştığım işletmede işe yerleştirme ve alıştırma süreci başarılı bir şekilde uygulanır.					
13	Çalıştığım işletme kariyer geliştirme fırsatları (eğitim, yüksek lisans, yurtdışı eğitimi) sağlıyor.					