

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ
ANABİLİM DALI
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ BİLİM
DALI

YETENEK YÖNETİMİNİN İŞE ADANMA VE YAŞAM
DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SEYAHAT
ACENTELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Cem BILDIRCIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Serkan AYLAN

Konya-2024

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ
ANABİLİM DALI
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ VE TURİST REHBERLİĞİ BİLİM
DALI

YETENEK YÖNETİMİNİN İŞE ADANMA VE YAŞAM
DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SEYAHAT
ACENTELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Cem BILDIRCIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Serkan AYLAN

Konya-2024

TEŞEKKÜR

Çalışmanın gerçekleşmesinde benimle tüm bilgilerini paylaşan bu süreçte her zaman yanımda olan ve bana yol gösterip her süre zarfında zaman yaratıp samimiyetle yardımcı olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Serkan AYLAN'a minnetlerimi sunuyorum.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen her koşulda eğitim ve akademik anlamda Selçuk Üniversitesi hocalarıma en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin literatür tarama ve veri toplama kısımlarında benden desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma ve anket çalışmamda katılan tüm İzmir bölgesindeki seyahat acentesi personeline,

Hayatım boyunca benim yanımda olan ve maddi manevi desteklerini esirgemeyen annem Hülya BILDIRCIN ve Babam Cumhur BILDIRCIN'a

Sonsuz teşekkürler.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Cem BILDIRCIN		
	Numarası	204265001003		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	☒	Doktora
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Serkan AYLAN		
	Tezin Adı	Yetenek Yönetimin İşe Adanma ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Uygulama		

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı seyahat acentesi çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ile işe adanma ve yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmanın bir diğer amacı ise demografik değişkenlere göre yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu algılarında anlamlı fark olup olmadığını belirlemektedir. Araştırma kapsamında yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu ile ilgili ölçekler bir araya getirilerek bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni olarak belirlenen İzmir'in ilçeleri olan Konak, Karşıyaka, Bornova, Bayraklı, Balçova, Buca ve Çiğli'deki seyahat acentesi çalışanlarına uygulanmıştır. Anket yoluyla elde edilen verilerin analiz edilmesi için merkezi eğilim ölçüleri (frekans ve yüzdelik dağılımları) ve istatistiksel analiz yöntemlerinden korelasyon, t-testleri, ANOVA, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın amaçları dâhilinde yetenek yönetimi ile işe adanma ve yaşam doyumu, işe adanma ile yaşam doyumu arasındaki ilişki düzeyleri araştırılmış, aralarında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, demografik değişkenlerin yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koyup koymadığı araştırılan bu çalışmada yaşın yetenek yönetimi ve işe adanma algısında; medeni durumun yetenek yönetimi algısında; eğitim durumunun ise yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koyduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenek Yönetimi, İşe Adanma, Yaşam Doyumu, Seyahat Acentesi



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Cem Bildircin
	Numarası	204265001003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Serkan AYLAN
	Tezin İngilizce Adı	The Effect of Talent Management on Work Engagement and Life Satisfaction: A Case on Travel Agencies

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the relationship levels between talent management and work engagement and life satisfaction of travel agency employees. Another aim of the research is to determine whether there is a significant difference in the perceptions of talent management, work engagement and life satisfaction according to demographic variables. Within the scope of the research, a survey form was created by bringing together scales related to talent management, work engagement and life satisfaction. It was applied to travel agency employees in Konak, Karşıyaka, Bornova, Bayraklı, Balçova, Buca and Çiğli, the districts of Izmir, which were determined as the population of the research. Central tendency measures (frequency and percentage distributions) and statistical analysis methods such as correlation, t-tests, ANOVA, Mann Whitney U and Kruskal Wallis tests were used to analyze the data obtained through the survey.

Within the scope of the study, the relationship levels between talent management and work engagement and life satisfaction, and between work engagement and life satisfaction were investigated, and it was concluded that there was a positive and significant relationship between them. In addition, this study investigated whether demographic variables reveal a significant difference in the perception of talent management, work dedication and life satisfaction; marital status in talent management perception; It was concluded that education level showed a significant difference in the perception of life satisfaction.

Keywords: Talent Management, Work Engagement, Life Satisfaction, Travel Agency

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR VE SİMGELER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. YETENEK YÖNETİMİ	2
1.1. Yetenek Kavramı ve Özellikleri.....	2
1.2. Yeteneklilik Modelleri	3
<i>Gagne'nin Ayrımsal Üstün Zeka ve Yetenek Modeli</i>	3
<i>Renzulli'nin Üstün Yetenek Modeli</i>	3
<i>Stenberg'in Başarılı (Üçlü) Zekâ Modeli</i>	3
1.3. Yetenek Yönetimi	4
1.3.1. Yetenek Yönetiminin Boyutları.....	5
Cezbetmek	6
Personelin Seçilmesi ve Uygun Departmana Yerleştirilmesi	6
Elde Tutma ve Önemi	7
1.3.2. Yetenek Yönetimini Etkileyen Faktörler	8
Küreselleşme.....	8
Demografik Özellikler	8
Dinamik İş Gücü	9
Teknolojik Gelişmeler	9
1.3.3. Yetenek Yönetiminin Sonuçları.....	9

İKİNCİ BÖLÜM.....	11
2. İŞE ADANMA	11
2.1. İşe Adanma Kavramı.....	11
2.2. İşe Adanmanın Boyutları	14
2.3. İşe Adanmayı Etkileyen Faktörler	16
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	16
2.3.2. İşkoliklik	17
2.3.3. İş Tatmini	18
2.3.4. İşe Gömülme	19
2.3.5. İşe Adanmanın Avantajları	20
2.3.6. İşe Adanmanın Sonuçları.....	22
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	24
3. YAŞAM DOYUMU	24
3.1. Yaşam Doyumu.....	24
3.2. Yaşam Doyumunun Boyutları.....	28
3.2.1. Aşağıdan Yukarıya ve Yukarıdan Aşağıya Kuramlar	28
3.2.2. Uyum Kuramı	29
3.2.3. Tutarsızlık Kuramı	30
3.2.4. Ereksel Kuram	30
3.2.5. Kişilik Kuramı	31
3.3. Yaşam Doyumunun Avantajları.....	31
3.4. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	32
3.4.1. Yaşam Memnuniyeti	32
3.4.2. Psikolojik Faktörler.....	33
3.5. Yaşam Doyumunun Sonuçları	34
3.6. Yetenek Yönetimi, İşe Adanma ve Yaşam Doyumu İlişkisi	35

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	39
4. YÖNTEM	39
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	39
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	42
4.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci.....	43
4.4. Verilerin Analizi.....	43
BEŞİNCİ BÖLÜM	48
5. BULGULAR VE YORUM	48
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	62
KAYNAKÇA.....	68
İnternet Kaynakları	82
EK.1: Anket Metni.....	83

KISALTMALAR VE SİMGELER

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
N	Kişi Sayısı
Ort.	Ortalama
Sig (P)	Anlamlılık
sh	Standart Hata
ss.	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu

TABLolar LİSTESİ

Tablo- 1: Örneklem Sayısı Belirleme	42
Tablo- 2: Ölçeklerin Güven Aralıkları ve Düzeyleri	44
Tablo- 3: Likert Tipi Ölçeklerin Güvenirliği	44
Tablo- 4: Normallik Testi Sonuçları	44
Tablo- 5: KMO Aralıkları ve Düzeyi	45
Tablo- 6: İşe Adanma Ölçeği'ne Dair Açımlayıcı Faktör Analizi	45
Tablo- 7: Yetenek Yönetimi Ölçeği 'ne Dair Açımlayıcı Faktör Analizi	46
Tablo- 8: Yaşam Doyumu Ölçeği'ne Dair Açımlayıcı Faktör Analizi	47
Tablo- 9: Frekans Analizi.....	48
Tablo- 10: Örneklem Grubunun Yetenek Yönetimi Algısına Yönelik Değişkenler	49
Tablo- 11: Örneklem Grubunun İşe Adanma Algısına Yönelik Değişkenler	51
Tablo- 12: Örneklem Grubunun Yaşam Doyumu Algısına Yönelik Değişkenler	52
Tablo- 13: Korelasyon Analizi	52
Tablo- 14: Regresyon Analizi.....	53
Tablo- 15: Demografik Değişkenlerin Yetenek Yönetimi Algılarına Göre Farklılık Testi.....	54
Tablo- 16: Yaşın Yetenek Yönetimi Algısında Anlamlı Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Post Hoc Testi	55
Tablo- 17: Gelir Durumunun Yetenek Yönetimi Algısında Anlamlı Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Post Hoc Testi	56
Tablo- 18: Demografik Değişkenlerin İşe Adanma Algılarına Göre Farklılık Testi	57
Tablo- 19: Yaşın İşe Adanma Algısında Anlamlı Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Post Hoc Testi	58
Tablo- 20: Gelir Durumunun İşe Adanma Algısında Anlamlı Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Post Hoc Testi	59
Tablo- 21: Demografik Değişkenlerin Yaşam Doyumu Algılarına Göre Farklılık Testi	60



GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin en önemli varlıklarından biri yetenekli insan kaynağıdır. Bu durum örgütlerin yetenek yönetimi stratejilerini yetenekli çalışanların istihdamının ve mevcut çalışanların gelişiminin sağlanması noktasında önemini de vurgulamaktadır.

Yetenek yönetimi, örgütün içerisinde bulunduğu yetenekleri tanımlama, geliştirme, motive etme ve elde tutma sürecidir. Bu süreç, örgütün mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygun yetenekleri bulma ve sürdürülebilir bir şekilde kullanma amacını taşımaktadır. İşe adanma, çalışanların işlerine duydukları bağlılık ve tutkuyu ifade etmektedir. İşe adanmış çalışanlar, işlerini sadece bir iş olarak görmek yerine, onun bir parçası olarak hissetmekte ve işlerine büyük bir motivasyonla bağlanmaktadır. Yaşam doyumu ise, kişinin genel olarak yaşamından ne kadar memnun olduğunu ve yaşamının kalitesini nasıl değerlendirdiğini ifade etmekte ve bireyin fiziksel, duygusal, sosyal ve ruhsal açıdan yaşamından ne kadar tatmin olduğunu ve mutlu hissettiğini yansıtmaktadır.

Yetenek yönetimi, çalışanların sadece örgütsel performanslarını değil, aynı zamanda işe adanmışlık düzeylerini ve buna bağlı olarak da yaşam doyumlarını da doğrudan etkilemektedir. Bu noktada özellikle işe adanma, çalışanların işlerine duyduğu bağlılığı ve tutkulu olmayı da içerdiğinden örgütler tarafından performans göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada seyahat acentesi çalışanlarının yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin yanı sıra, her bir kavramın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sorunsalı olarak, “Yetenek yönetimi ve işe adanma arasında ilişki var mıdır?”, “Yetenek yönetimi ve yaşam doyumu arasında ilişki var mıdır?”, “İşe adanma ve yaşam doyumu arasında ilişki var mıdır?” sorularının cevaplarının bulunması amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı ve Özellikleri

Türk Dil Kurumu (TDK, 2022)'na göre yetenek, “*Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği; istidat, kabiliyet; Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite; Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır*” şeklinde tanımlanmaktadır. Yetenek, İngilizce’de *hediye* kavramı ile ifade edilmekle birlikte bu kelime kişinin sistematik bir eğitim veya öğrenim görmeden gelişimi doğuştan gelen bir potansiyel olarak kullanılmaktadır (Mc Pherson, 1997). Bu açıdan yetenek, belirli bir eğitime ve öğrenmeye sahip olma açısından doğuştan geldiği söylenebilir.

Yetenek kavramı, insanların bir şeyler yapmak istemesine neden olan duygu ya da karakterinin yansımasını ifade etmekteydi. Günümüzde ise bu kavram değişikliğe uğrayarak, kişinin bir şeyi anladığı ve anladığını yapabilme kapasitesine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Kişinin sahip olduğu yetenekler, doğuştan sahip olduğu koşullara ve güce uygun olarak becerilerine yansımakta ve bu da kapasite seviyesi olarak görülmektedir. Bu açıdan yetenek, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını hayatının her alanında etkin kullanabilmeleridir (Atlı, 2017). Diğer bir ifade ile yetenek, bireyin her koşulda daha başarılı olma potansiyelini ifade etmektedir. Örneğin, iletişim, ikna gibi beceriler kişinin iş hayatında ve sosyal yaşamında hedefe ulaşması açısından en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Doğan & Demiral, 2008).

Herhangi bir becerinin temelde yetenek olarak kabul edilebilmesi için bireylerin rakiplerinden üstün olmasının yanında, farklılaşabilmesi de gerekmektedir (Torkkeli ve Tuominen, 2002; Alayoğlu, 2003). Bu da *temel yetenek* kavramını ortaya çıkarmaktadır. Temel yetenek, rakipler tarafından taklit ve ikame edilebilecek fiziksel kapasiteye dayanmamalıdır (Holmes & Hooper, 2000). Söz konusu yetenekler taklit edilebildiklerinde temel yetenek olmaktan çıkmakta ve şekilde işletmeye rekabet avantajı sağlayamamaktadırlar. Gilgeous & Parveen (2001)’e göre işletmelerin sahip olduğu temel yetenekler müşteriler için farklı bir fayda sunmaktadır. Örneğin,

Honda'nın temel yeteneği güçlü motorudur ve bu özelliğini arabalara, motorlara, çim biçme makinelerine dönüştürmüştür.

1.2. Yeteneklilik Modelleri

Yeteneklilik modelleri Gagne, Renzulli ve Stenberg'in üstün zekâlılık modelleri olmak üzere 3'e ayrılmaktadır. Bu modeller hakkında bilgiler verilmiştir;

Gagne'nin Ayrımsal Üstün Zekâ ve Yetenek Modeli

Gagne (1985) yetenek ve üstün zekâlılık kavramlarını iki farklı kavram olarak değerlendirmektedir. Bu ayrımın temel nedeni, yapmak ve yapabilmek arasındaki psikolojik ayrışmadan kaynaklanmaktadır. Bu ayrıma göre bir şeyi gerçekleştirme potansiyeline sahip birey, yetenekli olarak nitelendirilebilir. Ancak bu kişi davranış göstermediği için sadece bir potansiyeli vardır. Bu potansiyel bireyin içsel motivasyonunun sergilenmesi, yani bir yeteneğe dönüşmesi sürecinde olmaktadır. Ayrıca aile ve okul gibi çevresel unsurlar da yeteneğin ortaya çıkması açısından önemli faktörlerdir (Budak, 2007).

Renzulli'nin Üstün Yetenek Modeli

Renzulli (1990)'ye göre, bir kişinin yetenekli sayılabilmesi için üç farklı kesişme noktasına sahip olması gerekmektedir. Üç faktör arasında ayrım yapmak için aralarında bir etkileşim olmalıdır. Bu faktörler, ortalamanın üzerinde genel ve özel yetenek (ortalamanın üzerinde zekâ) yaratıcılık ve görev teslimiyetidir.

Genel olarak yetenek, bilginin işlenmesi ve yeni durumlara uyarlanması anlamına gelmektedir. Bu anlamda yetenek, matematik, bale gibi özel alanlarda yeni bilgiler edinmek için kullanılmaktadır. Yaratıcılık ise, farklı bir zihniyetle yaklaşmayı temsil etmektedir. Bir durum hakkında farklı düşüncelere sahip olmak, farklı pencerelerden bakmak, yeni fikirler üretmek, farklı düşünme kapsamında gerçekleşmektedir. Bu da kişilerin yaratıcı olmalarıyla mümkündür (Budak, 2007).

Stenberg'in Başarılı (Üçlü) Zekâ Modeli

Sternberg (1997)'e göre, bir kişinin yetenekli sayılabilmesi için *analitik hafıza yetenekleri*, *sentetik yaratıcı yetenekler* ve *içerik uygulama yetenekleri* olarak adlandırılan becerilere sahip olması gerekmektedir. Analitik hafıza yetenekleri analiz

etme, karşılaştırma, değerlendirme ve yargıda bulunma gibi yetenekleri; sentetik yaratıcı yetenekler yaratma, tasarlama, icat etme ve hayal etme gibi yetenekleri; içerik uygulamalı yetenekleri ise uygulama, kullanım, tamamlama ve yürürlüğe koyma gibi yetenekleri içermektedir (Budak, 2007).

1.3. Yetenek Yönetimi

İşletmeler açısından yetenek yönetimi kavramı 1990'lı yıllardan bu zamana sektörel değişimler ve bilgi toplumundaki geçişler sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetimi, bir işletmede aktif ve dinamik durumunu koruyan, ekonomiye dayalı işletmeleri iade etme süreci olarak bilinmektedir. Yetenek yönetimini ortaya çıkaran en önemlisi etken iş hayatında insana verilen değerın üst seviyelere çıkması, buna bağılı olarak da rekabetçi sektörlerde iş gücü gösteren personelin el üstünde tutulmasıdır (Altınöz, 2018).

Sektörler global açıdan hızlı ve tüm dünyayı etkisi altına alan değişimlerle ilgilenmektedir. Değişime ayak uyduran işletmelerin devamlılık sağlayabilmeleri açısından rekabetçi ortamda başarı gösterebilmeleri için personele ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada ayırt edici özellik olarak işletmeler, yetenekli personeli aramakla başlamaktadır. Yetenekli personeli seçip uygun pozisyona yerleştirip onlardan dönüt almaya başladıklarında sektörde adından söz ettirebilecekleri bir konuma gelebilmektedirler. Bu bağlamda hızlı değişimlere ayak uyduracak ve işletme çıkarlarına göre hareket edecek personele ihtiyaç duymaktadır. Bunlarla birlikte insan kaynakları yönetimine yeni sorumluluklar da yüklenmiş olmaktadır (Duran ve Boz, 2019). Rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yardımcı olacak en önemli faktör insan sermayesidir. Bu nedenle çalışanların eğitilmeye ve ortak hedefler doğrultusunda ilerlemesine yönelik faaliyetler yürütmeye özen gösterilmesi gerekmektedir (Bayraktar, 2019).

Günümüzde yetenek yönetimi kavramı, stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) yaklaşımlarına ve iş dünyasındaki güncel değişimlere dayanmaktadır. Yönetimin personellere yaklaşımı ve değişiklikleri ifade eden davranış biçimlerinin benimsenmesi, İK'deki örgütsel stratejileri yetenek yönetimi ile bütünleşmiş yeni bir yapıya dönüştürmüştür (Atlı, 2017).

İşletmelerde tam bir değişiklik yapılabilmesi ve farklılık sağlanması için insan faktörüne önemli ölçüde değer verilmesi gerekmektedir. Çünkü dinamik bir çağa geçişle yaşanan teknolojik gelişmeler, işletmelerin dönüşüm geçirmesini zorunlu kılmaktadır (Barutçugil, 2004).

Günümüz koşullarında işletmeler bilgi sahibi olma konumunda olan insan kaynağına yatırım yapmaktadır. Bu durum bir öncelik haline getirilmekte ve benimsenen bu yeni anlayışla İKY uygulamalarında geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmaktadır (Ulrich, 1997).

İKY'nin zaman içindeki değişimi yönetim kuramları ile doğrudan bir ilişkisi bulunduğu göstergesidir. Bilimsel yönetim düşüncesiyle başlayan personel yönetimi anlayışı bunlara örnek olarak değerlendirilebilir. Bu süreç sonrasında modern yönetim düşüncesinden etkilenilerek İKY anlayışı oluşturulmuştur. Bu anlayış insani bir üretim kaynağıdır ve katma değer yaratmada önemli bir faktör olarak görülmüştür. Günümüzde modern yönetim düşüncesi bireyin potansiyelini ortaya çıkararak işletmelere rekabet avantajı sağlamakta, işletmelere değer katmakta, hedeflere ulaşmada yetenek yönetimi anlayışını benimsemektedir (Atlı, 2013).

1.3.1. Yetenek Yönetiminin Boyutları

Sektörde stratejik olarak öncü olmayı hedefleyen işletmeler, rekabet ortamında işletmeler donanımlı ve becerili kişileri bünyelerine katarak başarı kazanma çalışmaktadırlar (Waheed vd., 2012).

Yetenek yönetimi, işletme bünyesinde, adından söz ettiren personelin örgüt içinden seçilmesi, eğitimlerine ağırlık verilmesi ve örgütsel iklim açısından düzenleme yapılması süreci olarak ifade edilebilir. Bu bireyler örgüt içinde daha farklı şekilde verim alabilmek ve uzun dönemli fayda sağlamak açısından terfi, maaş ve birçok iyileştirme yapılarak örgüt bünyesinde devamlılığı sağlamaktadır (Garrow & Hirsh, 2008: 3).

Bu açıdan yetenek yönetimi, bireyin sahip olduğu performansı gün yüzüne çıkarmak ya da var olan performansı geliştirip iyileştirmektir (Garg & Rani, 2014: 290). Bu kapsamda yetenek yönetiminin boyutlarını şöyle ifade etmek mümkündür;

Cezbetmek

Örgütler için en önemli faktör yetenekli personele duyulan ihtiyaçtır. Çalışan personel ne kadar donanımlı olursa o kadar örgüte katkı sağlamaktadır. Bu durum da örgüt için cazip bir hal almaktadır. Stratejik bir yönetim süreci personelin, örgüt yararına iyi bir konumlama sonucu istenilen düzeye ulaşılabilir. Önemli olan personelin optimum verim sağlayacak departmana yerleştirilmesidir ve yetenek yönetimi süreci ona göre evrilmektedir (Armstrong, 2017: 192).

Yeteneğin temel boyutları arasında yer alan cezbetmek şimdiki örgütlerin temel amaçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların yer almasında asıl amaç personeli örgüt içerisinde yer almasını sağlamaktır. Kısaca donanımlı personelin örgüt yararına seçimi ve devamlılığının sağlanmasıdır (Hiltrop, 1999: 424).

Personelin Seçilmesi ve Uygun Departmana Yerleştirilmesi

Donanımlı personeli seçilmesi ve uygun departmana yerleştirilmesi, örgütün hedefleri ve stratejileri doğrultusunda değerlendirilen ve uygulanan yetenek yönetimi aşamalarındandır. Bu doğrultuda insan kaynakları uygun pozisyona göre gerekli uygulamaları yaptıktan sonra buna uygun ölçüt ve yetkinliklere göre yerleştirmeyi yapması gerekmektedir (Duran vd., 2019: 168).

Örgütlerin izledikleri stratejiler doğrultusunda uygun personelin seçimi zorlu bir süreçtir. Bazı pozisyonlara alınacak donanımlı personeli seçme ve yerleştirme sürecinde diğer örgütlerle aşamalı bir süreç yaşanmaktadır. Yetenekli ve bilinçli personel hem seçip hem de devamlılık sağlaması açısından maaş ve beklentilerine göre cevap vermek önemlidir (Geniş & Usta, 2010).

İşe alım süreci, personelden en iyi şekilde verim alınmasını sağlamak açısından önemlidir. İnsan kaynakları departmanı ve yöneticisi işe alınan personelin nerede nasıl hangi iş kolunda daha verim sağlayabileceğini görüp ona göre yerleştirme yapıldıktan sonra takip edilmelidir. Bundan sonraki süreçte personelin eksikleri görülüp ona göre eğitim faaliyetleri belirlenerek koordineli şekilde verilmelidir. Personeldeki eksiklikler, hangi bölüme daha yatkın ise ve hangi bölümde daha fazla verim sağlanıyorsa ona göre idare edilip, eksik alanlarında eğitim verilmelidir. Personelin eğitime açık ve gelişmelere karşı dinamik hale getirilmesi için tüm imkânlar

sağlanmalıdır. Verilen eğitim sonucunda kısa testler yapıp dönütler alınarak eksik yönler çıkarılmalıdır. Kişiye özel eğitim sonucunda saptanan eksiklikler ortaya koyulup onlarla ilgili ekstra çalışmalar yapılarak personel iş donanımına sahip bir hale getirilmelidir. Eğitim sürecinde kişisel farklılıklar, motive etme, işlerin analizi, eğitici materyallerin seçimi ve eğitim yöntemleri önemlidir (Altınöz, 2009: 87).

Elde Tutma ve Önemi

Yetenekli personeli ellerinde tutmak, örgütün asıl amaçlarından biri olarak görülmektedir. Örgüt yararına donanımlı ve iş gücü olan personeli uzun vadede örgüt içinde tutmak için o personelin tatmin ve teşvik edip kalıcılığını sağlamak gerekmektedir. Her işletme donanımlı bilgili, becerisi yüksek personel yetiştirmekte fakat dünya çapında piyasada çekici koşullar karşısında personel farklı işlere yönelim sağlayabilmektedirler. Örgütler işe alım süreci sonrası, o personeli maaş, çalışma saatleri terfi gibi birçok konuda titiz davranıp donanımlı personeli örgüt bünyesinde tutmam için çaba göstermesi gerekmektedir. Örgüt yararına katkı sağlayan personel işe bağlılığı ve yeteneğinin farkına varmasından dolayı, mutsuz olduğunda başka örgütlere yönelmektedir. Burada örgüt o personeli elinde tutmak için çaba sarf etmesi gerekmektedir (Altınöz, 2009: 88-89).

Günümüzde örgütler, personeli elinde tutmak konusunda zorluk yaşamaktadırlar. İş ahlakı ve örgüt içinde adaletli olmak gibi birçok farklılıklar önemli görülmektedir. Kısaca personelin örgüt içerisinde ne kadar işe saygılı devamlılık ve ast üst ilişkisine gösterdiği önemi yönetimi göz ardı etmemektedir. Bu sayede prim, maaş ve birçok konuda çalışan çıkarına göre ödül olarak döndüğünde teşvik açısından o personelin işe bağlılığını güçlendirmiş olmaktadır. Yani personelin kendini örgüte ait hissetmesi ve moral ve motivasyonunun yüksek olması örgütteki saygısına da yansımaktadır. Bu bağlamda örgüt içindeki personelin bağlılığını sağlamak personeli iyi tanımak ve ona göre hareket etmekten geçmektedir (Ceylan, 2007:94).

Günümüz işletmeleri, çalışanların işletme sadakatlerini sağlama ve yetenekli çalışanları işletmede tutma konusunda zorlanmakta, aynı zamanda iş ahlâkı ve örgütsel adalet gibi hususlar örgütsel bağlılıktaki farklılıkları açıklama yönüyle önemli görülmektedir. Yapılan çalışmalar, yöneticilerin çalışanlarına adil ve saygılı bir

biçimde davrandığında ve onların kişisel ihtiyaç ve değerlerini kabul ettiklerinde, çalışanların harcadıkları çabaları memnuniyetle karşılamadıklarını, yöneticilerine ve örgütlerine daha bağlı oldukları göstermiştir. İşletme tarafından çalışanlarına değerli oldukları ne kadar çok hissettirilse, çalışanlar da kendilerini işletmeye o kadar ait hissedeceklerdir (Bakırtaş & Bakırtaş, 2008: 102).

1.3.2. Yetenek Yönetimini Etkileyen Faktörler

Rekabetçi iş ortamında örgüt beklentileri, çalışan personelin ihtiyaçları ve örgütlerin çalışan bireylerden istedikleri, örgütün sürekliliği açısından önemlidir. Araştırmanın bu bölümünde yetenek yönetimini etkileyen faktörlere yer verilecektir. Bu faktörler Küreselleşme, demografik özellikler, dinamik iş gücü, teknolojik gelişmelerdir.

Küreselleşme

Küreselleşme kavramını, örgütler arası rekabetçi ortam içerisinde donanımlı personelin ortaya çıkardığı bir kavramdır. Donanımlı personelin rekabeti; iş gücündeki azalmayı değil, örgütsel verimliliğin artmasına yol açmaktadır (Erdemir, 2006).

Gelişen küresel ekonomide işsizlik ve donanımlı personel tedariği sorun olmaya başlamıştır. Örgütlerdeki donanımlı personelin kendi bünyelerinde bulundurmak istemesi örgütler arası rekabetçi bir ortamı arttırmakta ve bununla birlikte birçok uygulamayı beraberinde getirip yetenek yönetiminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Demografik Özellikler

Küresel ortamda iş gücünün 16-65 yaş arasındaki bireylerin oluşturduğu bilinmektedir. Nüfusun gün geçtikçe yaşlanması ve iş gücü talebinin fazla olması, rekabetin artması, suçluluk oranlarındaki artış gibi birçok sebebin kişilerin kariyer planlamasında etkili olduğu söylenebilir (Fegley, 2006; Yarnall, 2008).

Demografik değişimler sonucunda yetenek yönetimi, insan iş gücüne yönelik sorunlara çözümler üretmekte, ortaya çıkan sürecin devamlılığının sağlanması ve gereksinimlerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Yenilenen dinamik iş ortamında

yetenek yönetiminin, genç nüfusun artması ile etkisini gösteren, çözüm odaklı bir yönetim süreci olduğunu söylemek mümkündür (Yeni, 2020: 28).

Dinamik İş Gücü

Değişim içerisinde olan, beklenti ve farklılıklara göre gelişim gösteren iş gücü, yenilikçi ve her zaman dinamik olmak zorundadır. Yeni değişim sürecine ayak uydurmak, gelişen teknolojik gelişmelere göre etkileşim içerisinde olup iletişimi kuvvetli ve iş gücü fazla olan çalışma ortamlarından oluşmaktadır. Günümüz kariyer yaklaşımları yenilikçi, teknolojik gelişmelere göre değişim gösterip tek bir örgüt bünyesinde değil tüm örgütlerle bağlantı içinde ve aktif olmaktadır (Yeni, 2020: 28).

Teknolojik Gelişmeler

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, yatırım amaçları doğal sermaye olmaktan çıkıp daha çok gelişim odaklı olmuştur. Bilgi çağıyla, örgütler değişim ve etkileşim sonucunda teknolojik gelişmeleri takip ederek örgüt içinde düzenlemeleri o doğrultuda gerçekleştirmektedirler. Değişimin kendisine örgüt bünyesinde başlayarak, personelin ve örgüt çıkarını gözetmek ve küresel pazarda etkisini arttırmak için, her anlamda teknolojik gelişmelerden faydalanmanın, üretim ve örgüt içerisinde işleyişi kolaylaştırmada önemi büyüktür. İletişim araçları, insansız teknolojik cihazların zamandan tasarrufta, kısa sürede satış ve pazarlamada dönüt sağlamada katkısı büyüktür. Yetenek yönetimi açısından bakıldığında söz konusu uygulamalarda teknolojinin katkısı yadsınamaz (Tecim & Gökşen, 2009).

1.3.3. Yetenek Yönetiminin Sonuçları

Örgütlerin küresel piyasada adından söz ettirebilmesi ve devamlılık sağlaması, diğer örgütlere göre farklılık oluşturmaları gerekmektedir. Bu da aktif, dinamik personeller ve iyi bir yönetici kadrosundan geçmektedir. Yetenekli personeli İK bölümü tarafından seçilerek uygun departmanlara yerleştirmesi en önemli örgüt rollerinden biridir. Donanımlı personel örgüt için vazgeçilmez bir nimet olarak görülmektedir. Örgütler bu değişim gösteren piyasada donanımlı personeli elinde tutmak ve daima yenilikçi misyon ve vizyon sahibi aktif personeli eğitip, devamlılık sağlamak zorundadır. Örgütün iş ilerleyişi ve devamlılık göstermesi donanımlı personele bağlıdır (Yıldırım, 2016: 42). Değişen aktif iş ortamında yenilikçi, dinamik

süreklilik, değişimi kabul eden personelin kazandırılması ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir (Ülgen & Mirze, 2014: 423).

Donanımlı personel açısından bakıldığında, her personelin kişiye özgü kabiliyetleri bulunmaktadır. Bunları kullanabilmek için iş seçimi en önemli faktördür. Yeteneklerin açığa çıkabilmesi için uygun iş kolunun bulunması önemlidir. Bir sektöre ya da iş koluna girdiği süre boyunca hem yenilikçi ve ileriye dönük planları olması gerekmektedir. Donanımlı personel her zaman başarıya odaklı olup hep yenilik ve devamlılık sağlama için yeni yollar denemek istemektedir. Bunun dışında diğer personel arasında farkındalık yaratma, motivasyonun sağlanması açısından etkilidir. Burada personeli elinde tutmada maaş artışı, terfi, ikramiye gibi teşvik edici uygulamalar örgüt yöneticisi tarafından yapılması gerekenlerdendir. İşletmeler donanımlı personelin farkına varıp onları örgüt bünyesinde nasıl tutabileceği gibi sorulara cevap bularak örgüt içinde kalmalarını sağlamada imkânlar yaratmaları gerekmektedir. Bu konuda her zaman dinamik kadroyu ayakta tutmak için tamamlayıcı eğitimler, kişisel gelişim kursları ve birçok aktivite yapılarak örgüt içinde etkileşim sağlanması gerekmektedir. Kısaca dışarıdan görünen personele verilen değer ve rakip örgütler ile aradaki farkı göstererek rekabetçi örgütler arasında yetenek seçimi ve personel değerini ortaya koymak her anlamda etkilidir. Sonuç olarak, yeteneğine değer verip teşvik edici uygulamalar yapan örgütlerde çalışan personel devamlılık sağlamakta, örgüt bünyesinden ayrılmayı düşünmemekte, verimliliği artırıp başarı odaklı çalışmalarına devam edebilmektedir. Böylece dışarıdan gelen ekip arasına katılan personele de teşvik edici ve yol gösterici olarak ışık tutabilmektedir (Galaş & Kaygısız, 2022: 116).

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞE ADANMA

2.1. İşe Adanma Kavramı

Örgütler, belirli hedefler doğrultusunda yönetilen yapılar olup belirledikleri hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla işlerini yürütmektedir. Çalışanlar ise kendi gereksinimlerini gidermek için bu örgütlere katılmaktadır. Çalışanlar örgüte katkıda bulunmak için örgütün belirlediği işleri yapmaktadır. Tüm bu süreçlerin ardından örgütler, sadece hedeflerine erişmek için değil örgüte dâhil olmuş tüm çalışanların gereksinimlerini de karşılayacak biçimde işlerini sürdürmelidirler. Ayrıca çalışanlar sadece kendi gereksinimleri doğrultusunda değil örgütün de hedeflerini dikkate alarak iş rollerinin gereklerini yerine getirmelidirler. Çünkü örgütün hedeflerine erişmesini sağlayan en kritik faktör yine çalışanlardır. Günümüzde örgütler teknolojik gelişmeler ve değişimlerin hızına uyum sağlayabilmek için sürekli olarak yenileme sürecinin içinde bulunmaktadırlar. Bu durum örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde ve sürdürülebilirliği sağlamasında önemli bir rol üstlenmektedir (Yıldız vd., 2011).

Sürdürülebilirlik açısından incelendiğinde çalışanların rolleri, yetkinlikleri, deneyimleri, bilgi birikimleri gibi pek çok faktörün önemli olduğu görülmektedir. Fakat bu faktörler tek başına yeterli olmadığı için bunların yanı sıra örgüt içinde olumlu çalışma ortamı oluşturulması ve örgütün pozitif yapısının tasarlanması gerekmektedir (Bolat & Bolat, 2008). Bu noktada işe adanma kavramı hem sürdürülebilirlik hem de örgütte olumlu bir yapı kurulması açısından örgütler tarafından üzerinde durulan kavramların başında gelmektedir. İşe adanma kavramı örgüt ve çalışan arasındaki etkileşimi en iyi biçimde yöneten kavramlardan biridir. Bu sebeple örgütün hedeflerine erişmesinde önemli rol oynayan, örgüt kültürünü benimseyen ve bu doğrultuda çalışanlar, örgütte verimliliğin ve etkinliğin artmasına katkıda bulunmaktadırlar. Aynı zamanda yapılan literatür incelemesi sonucunda işe adanmanın; çalışanların performanslarının artması, örgütteki iletişim yeteneklerinin güçlenmesi, örgütsel bağlılığın artması, örgüte karşı aitlik duygusunun artması, bireylerin psikolojik olarak iyi oluş durumlarının artması ve bunun örgüte de olumlu olarak yansması gibi çok çeşitli pozitif sonuçları olan önemli bir kavram olduğu görülmektedir (Wollard & Shuck, 2011).

Adanma, bireyin kendine belirlediği hedefe ulaşabilmek için görevlerini başarılı bir şekilde yapmada gösterdiği azim, istikrar ve görevlere odaklanması şeklinde ifade edilmektedir (Büyükbese & Gökaslan, 2018). Ayrıca, bireyin başkalarına, kurumlara, fikirlere ve düşüncelere duyduğu ilgiyi ve yerine getirmesi gereken sorumlulukları bir yük olarak değil, bir gereklilik olarak algılaması olarak tanımlanmaktadır (Bostancı & Ekiyor, 2015).

İşe adanma kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu kavramın örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işi benimseme, işe bağlılık gibi kavramlarla aynı olduğu düşünülse de aslında her biri kendi içinde ayrı özellikler taşımaktadır. İşe adanma kavramı, çalışanın işine olan ilgi, tutku, bağlılık ve sadakatini ifade etmektedir.

İşe adanma kavramı, olumlu psikoloji hareketinin örgütsel yönünü yansıtan “Pozitif Örgütsel Davranış” akımının literatüre kattığı kavramlardan biridir. Yabancı literatürde “job/organizational/employee/work engagement” olarak adlandırılan bu kavram için Türkçe literatürde henüz ortak bir karşılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte işe adanma kavramı; çalışmaya heves (Turgut, 2011), işe heves (Özsoy vd., 2013), işle özdeşleşme (Ardıç & Polatçı, 2009), işe katılma (Güneşer, 2007), işe dalma (Öner, 2008), işe bağlılık (Çalışkan, 2014), işe gönül verme (Taştan, 2014) ve işe kendini kaptırma (Doğan, 2002; Özer vd., 2015) gibi farklı şekilde kullanılmıştır. Türkçe literatürde en çok kullanılan ise işe adanma (Kanten & Yeşiltaş, 2013; Bostancı & Ekiyor, 2015)’dır.

İşe adanma kavramı ilk defa 1990 yılında William A. Kahn tarafından gündeme getirilmiştir. Kahn 1987 yılında hazırladığı doktora tezinde bu kavramın teorik olarak temelini atmış, daha sonra ise 1990 yılındaki “Pozitif Koşullar Teorisi” makalesi ile işe adanma kavramını literatüre sunmuştur (Kahn, 1990). Kahn işe adanmayı “örgüt üyelerinin kendilerini işteki rollerine vermesi, işlerine sıkıca bağlanması” şeklinde tanımlanmıştır. İşe adanma ile ilgili yapılan diğer bazı tanımlar ise şunlardır:

- Bireyin aklıyla ya da eliyle yaptığı bir davranış olmayıp, kalbiyle yaptığı bir davranıştır (Ashforth & Humphery, 1995).

- Bireyin çalışmaya istek duymasının yanı sıra çalışma sürecine katkıda bulunmasını ve bundan memnun olmasını içeren durumdur (Harter vd., 2002).
- Bireyin işine bağlılıkla birlikte kendisini ne kadar verdiği ya da işine ne kadar sadık olduğundan ziyade, işini yaparken kendisinin tamamen orada bulundurması ve kendisini işe ne kadar aktarmasıyla ilişkili bir durumdur (Doğan, 2002).
- İş memnuniyeti, örgütsel sadakat, psikolojik güçlenme ve işe bağlılığı içeren örgütsel bir amacın bulunduğu tutku, heyecan, çaba ve arzu odaklı psikolojik bir durumdur (Macey & Schneider, 2008).
- Çalışanların işlerine karşı olumlu duygular duymaları, işlerini kişisel olarak değerli görmeleri, iş yüklerinin üstesinden gelebileceklerini düşünmeleri ve işlerinin geleceği ile ilgili umutlu olmalarıdır (Attridge, 2009).
- Coşku ve işinden onur duyma duygusu olarak tanımlanabileceği gibi amaç yönlü davranışları sağlayan, yüksek seviyede hareketlilik isteyen, amaçlara ulaşmak için devamlılık gösteren, içsel motivasyonun temel boyutlarına işaret eden bir kavramdır (Yavan, 2016).

İşe adanma örgüt ve çalışan arasındaki etkileşimi en iyi biçimde yöneten kavramlardan biridir. Bu sebeple örgütün hedeflerine erişmesinde önemli rol oynayan, örgüt kültürünü benimseyen ve bu doğrultuda çalışanlar, örgütte verimlilik ve etkinliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Wollard & Shuck, 2011).

İşe adanma davranışı sergileyen çalışanların örgüte sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Hughes & Rog, 2008):

- Pozitif bir örgüt kültürünün kurulmasında ve geliştirilmesinde önemli katkıda bulunur,
- Örgüte pozitif geri bildirimlerde bulunma konusunda liderlik eder,
- Örgütte kalma konusunda isteklidir. Bunun sonucunda ise çalışan devir oranının azalmasında etkili rol üstlenir,
- Yüksek performans göstererek müşteri memnuniyeti, kalite, verimlilik, satış ve karlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

İşe adanma kavramının bu olumlu yararları göz önüne alındığında örgütlerin sosyal ve psikolojik olarak bireylerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik adımları büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanların işe adanma davranışını geliştirmesine yönelik destekleyici nitelikte stratejiler geliştirmelidir. Çalışanların işe adanma davranışı geliştirmelerine dair kullanabilecekleri tüm araçlar örgütlere uzun vadede etkinlik ve karlılık olarak geri dönecektir (Jose & Mampilly, 2014).

2.2. İşe Adanmanın Boyutları

Örgütsel ve bireysel faktörleri dikkate alarak işe adanma kavramını inceleyen ve iş performansına olan etkileri ve ilişkilerini araştıran Rich vd. (2010) Kahn (1990)'ın çalışmasında yer alan işe adanma tanımını benimsemiş ve Kahn (1990)'ın çalışmasından esinlenerek işe adanmayı, bireylerin iş ile ilgili faaliyetleri ve kimliklerini devam ettirebilmeleri için sarf ettikleri zihinsel enerjiyle birlikte kendilerini eş zamanlı olarak iş performanslarına adanması durumu olarak tanımlamışlardır. Bunu aynı zamanda bir motivasyonel kaynak olarak nitelendirmiştir. Kahn (1990) çalışmasında performans ve işe adanma arasındaki ilişkilere değinmemiştir. Ancak, Rich vd. (2010)'ne göre işe adanma, insan faaliyetlerini yansıtan önemli bir kavram olduğu için performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerden sıkça bahsetmiştir. Ayrıca içsel motivasyon, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faktörlerin de performansı etkilediğini ileri sürerek bazı tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin, içsel motivasyonu bireylerin özgürlüklerini ve kontrollerini korumaya çalışması olarak tanımlamışlardır. İş memnuniyeti, duygusal olarak benimseme ve mutluluğu sürdürmeye odaklanmaktadır. Çalışanların performansları sırasında fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjilerini ortaya koymaları örgüte de katkıda bulunacaktır. İşe bağlı veya adanmış çalışanlar tüm enerjilerini işlerine verdiklerinden, görevlerinde daha özenli ve yoğun bir şekilde çalışabilmekte, sorumluluklarına daha fazla önem verebilmekte ve böylece performanslarını daha da geliştirebilmektedir. Bunun sonucunda da performansını geliştiren bireyler duygusal olarak işlerine daha da sıkı sarılabilmekte, işine bağlı çalışan bireyler neşe, huzur ve mutlulukla çalıştığından işine karşı olumlu duygular beslemekte ve kendi kişisel kaynaklarını oluşturarak özgün işler yapabilmektedirler.

Rich vd. (2010) işe adanmışlık kavramını üç boyutta incelemiştir.

- *Fiziksel adanmışlık*: Kişinin işine tüm gücünü harcayarak yoğun bir şekilde çalıştığını göstermektedir. Fiziksel adanmışlık gösteren bireyler işlerine tüm varlıklarıyla katılmakta ve çok enerji harcamaktadır.
- *Duygusal adanmışlık*: Kişinin işine karşı coşkulu ve hevesli olması ve işini severek yapması durumudur. Ayrıca kişinin işine olan duygusal bağlılığını da yansıtmaktadır.
- *Bilişsel adanmışlık*: Kişinin işini yaparken zihnini ve odaklanmasını işine tamamen vermesini belirtmektedir. Ayrıca kişi işinin gerekliliklerinin bilincinde olup işini başarabilmek için imkânlara ve kaynaklara sıkı sıkıya tutunmaktadır.

Rich vd. (2010), Kahn (1990)'ın önerdiği işe adanmışlık modelini temel alarak kendi ölçeklerini geliştirmişlerdir. Ancak işe adanmışlık konusunda en yaygın kullanılan ölçeklerden biri de Utrecht İşe Adanma Ölçeği'dir. Bu ölçek, ilk olarak Schaufeli vd. (2002) tarafından oluşturulmuştur. Daha sonra yaptıkları çalışmalar sonucunda 2006 yılında 9 maddelik bir ölçek haline getirmişlerdir.

Adanmışlık, kişinin işine tutkuyla bağlanması, coşku, ilham duygularını yaşaması anlamına gelmekte ve işine adanmış çalışanlar işlerine kendilerini kaptırmakta, odaklanmakta, tükenmişlik hisseden bireylerin tersine iş aktiviteleri ile ilgili enerjik hissetmekte ve işlerinde karşılaştıkları zorlukları daha kolay aşabilmektedir (Schaufeli vd., 2006).

Schaufeli vd. (2006) işe adanmışlık kavramını üç boyutta incelemişlerdir.

- *Dinçlik (enerjik olma)*: Kişinin işini zorluklara rağmen enerjik bir biçimde yapması, zihinsel direncini koruması ve kişinin işine çaba sarf etmesidir.
- *Kendini Adama*: Kişinin işine tamamen katılması ve işini coşku, istekle, gururla gerçekleştirmesidir.
- *Kendini İşe Verme*: Zamanın nasıl akıp gittiğini fark etmeden, kişinin tamamen işine uyum sağlaması ve kendisini tamamen işine vermesidir.

Maslach ve Leiter (2008), işe adanmışlık kavramını tanımlarken tükenmişlik kavramını da ele almışlardır. Maslach ve Leiter'a göre tükenmişlik; stresin yol açtığı tükenmenin bir sonucu olarak kişinin işinden hem duygusal hem de bilişsel olarak

kopmasıdır. Tükenmişliğin boyutları *duygusal tükenme*, *yetersizlik (kişisel başarı eksikliği)* ve *duyarsızlaşmadır*. *Duygusal tükenme*, kişinin iş yüküyle baş edememesi ve enerjisini kaybetmesidir. *Yetersizlik (kişisel başarı eksikliği)*, kişinin kendisini işi için yeterli ve yetkin hissetmemesi ve başarısızlık duygusu yaşamasıdır. *Duyarsızlaşma*, kişinin kendisini örgütten soyutlaması ve mesafeli davranmasıdır. Tükenmişliğin zıttı olan işe adanma ise kişinin işi ile ilgili olumlu deneyimler yaşaması ve işine psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Adanma, kişinin işine enerjik bir şekilde katılması, mesleki bilgisini geliştirmesi ve işinden zevk almasıdır. Bu nedenle Maslach & Leiter (1998) yaptıkları bir çalışmada tükenmişliği etkileyen faktörleri tükenmişlikten adanmaya dönüştürmüşlerdir. Buna göre tükenmişlik enerjiye; duyarsızlaşma bağlılığa, yetersizlik ise yeterliliğe dönüşmektedir. Böylece kişilerin pozitif duygular besledikleri varsayılarak işe olan adanmalarının artacağı ifade edilmektedir (Maslach & Leiter, 2008).

Saks (2006) tarafından yapılan bir sınıflandırmaya göre işe adanma kavramının iki farklı boyutu olduğu belirtilmektedir. *İşe bağlılık*, çalışanın işini yaparken ne kadar istekli ve motive olduğunu gösterirken; *örgütsel bağlılık*, çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine ne kadar sadık olduğunu göstermektedir. Bu iki boyut birbirine yakın görünse de aslında farklı özellikler taşımaktadır. İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyen psikolojik faktörler olmakla birlikte, bu iki kavramın nedenleri ve sonuçları da farklıdır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak çalışanın işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini gibi kavramlar hem işe bağlılığı hem de örgüte adanmışlığı yansıtan unsurlardır.

2.3. İşe Adanmayı Etkileyen Faktörler

İşe adanmayı etkileyen faktörler incelenmiş ve başlıklar halinde şöyle ele alınmıştır.

2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık, literatürde 1938 yılında Chester Bernard tarafından, iş birliği yapma istekliliği anlamı ile kullanılmıştır. Sonrasında ise 1964 yılında Katz, bu kavramın, çalışanların rolü ötesinde davranışlar olduğundan ve örgütünün verimliliğine katkı sağladığından bahsetmiştir. 1980'li yıllarda ise Organ, örgütsel

vatandaşlık davranışını, çalışanların örgüt yararına olan davranışları, iş rollerinde ve resmi ödül sisteminde olmamasına rağmen gönüllü olarak yapmaları şeklinde ele almıştır (Marko'czy vd., 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine birden fazla tanım bulunsa da bunların ortak noktalarının, örgüte sağladıkları fayda olduğu söylenebilir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütler tarafından istenen davranışlar arasında yer aldığı düşünülebilir. Aynı zamanda da örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif örgütsel davranış olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, işe adanma ile benzer anlama geldikleri düşünülebilir ancak bu iki kavram, örgütsel vatandaşlık davranışının; çalışanın örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik informel ve gönüllü davranışlarını kapsamaması ve işe adanmanın; çalışanın gönüllü davranışlarından çok, rolü için olan formel performansını kapsamaması ile farklılaşmaktadır. Yani işe adanan bir çalışan sorumluluk alanı içine odaklanmakta ancak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan ise sorumluluk alanı dışına odaklanmaktadır (Gürlek & Tuna, 2019). Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe adanma, her ikisi de örgüt yararına olan iş davranışları kapsamaması ile benzerlik gösterebilmekle birlikte bu iki kavram odaklandığı sorumluluk alanları bakımından farklılaşmaktadır.

2.3.2. İşkoliklik

İlk kez Oates tarafından kullanılan işkoliklik kavramı, çalışanların kişisel mutluluklarını, kişilerarası ilişkilerini ve sosyal fonksiyonlarını tehlikeye atacak kadar çok çalışmaları anlamlarına gelmektedir (Harpaz & Snir, 2003). Çalışanlar tarafından, işkoliklik çoğunlukla, çok fazla çalışmakla eş anlamlı görülmekte ancak işkolikliğin yalnızca çalışma saatlerinin fazlalığı ile değerlendirmek yanlıştır. Çünkü işkolikliğin bağımlılık yaptığı gerçeği de vardır. İşkolik çalışanlarda bulunan üç temel özellik vardır. Bunlar şu şekildedir (Shimazu & Schaufeli, 2009):

- Takdir edildiklerinde işlerine çok fazla zaman ayırmaktadırlar, aşırı derecede çalışkandırlar.
- İşten ayrılmak istememekte ve işte olmadıkları zamanlarda bile çoğunlukla işleri hakkında düşünmektedirler. Bu, işkoliklerin işlerine takıntılı oldukları, yani kompulsif çalışanlar oldukları anlamına gelmektedir.

- Örgütsel veya ekonomik ihtiyaçları karşılamak için üstlerine düşenden fazlasını yerine getirmektedirler.

İşlerine adanan çalışanlar, çok çalıştıkları ve işlerine kendilerini kaptırdıkları için işkolik çalışanlar ile benzerlik gösterebilirler de işkolik çalışanlarda olan kompulsif özellik, işe adanmışlarda bulunmamaktadır. Öte yandan işine adanmış bir çalışanın işi dışında bir şeyler yapmaktan keyif almakta, çalışmadığı zamanlarda kendini suçlu hissetmemekte ve karşı koyamadığı bir his ile çok çalışmamakta, çalışmak onun için eğlenceli olmaktadır (Krulder, 2010).

2.3.3. İş Tatmini

İş tatmini çok yaygın kullanılan bir kavram olmasına rağmen tanımlanmasında bir fikir birliği sağlanamamış ve iş tatminine yönelik birden fazla yaklaşım bulunmaktadır. Hoppock (1935), iş tatminini çalışanın işinden gerçekten verimli bir şekilde sonuç alan psikolojik, sosyolojik ve diğer koşulların sonucu olarak tanımlamıştır. Vroom (1964), çalışanların iş yaşamındaki rollerine odaklanarak iş tatminini çalışanların mevcut işlerindeki rollerine duygusal yönelimleri olarak tanımlamıştır. İş tatminine yönelik bir diğer tanım da Spector tarafından yapılmıştır. Spector (1997)'a göre iş tatmini çalışanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında hissettikleri her şeydir (Aziri, 2011).

Genel bağlamda iş tatmini, çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunun göstergesidir. Öte yandan iş tatmininin, çalışanın işinden beklediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucu gösterdiği duygu olduğu da söylenebilir. Bir diğer ifadeyle, iş ve işgören isteklerinin uyumu ile oluşan iş tatmini, çalışanların işlerine karşı hoşnut olmaları durumudur. Bunların yanı sıra iş tatmini, çalışanın işine yönelik duygusal tepkisi olarak da ifade edilmektedir. Yani çalışanların iş yaşamlarından elde ettikleri pozitif hisleri iş tatmini, negatif hisleri ise iş tatminsizliğidir (Akkoç, 2012).

Çalışanların örgütleri içinde rollerine yönelik davranışları ve deneyimleri işe adanma iken çalışanların işlerine yönelik beklentilerini ve işlerinin sonucunda elde ettiklerini karşılaştırarak değerlendirmeleri iş tatminidir. Öte yandan işine adanan çalışan her zaman işine karşı tutkulu olmakta veya yoğun çaba göstermektedir. İşinden tatmin olan bir çalışanın ise işine yönelik pozitif duyguları bulunmaktadır ancak bunun

her zaman olması mümkün değildir (Kanten, 2012: 23). Dolayısıyla çok benzer görülen iş tatmininin ve işe adanmanın süreklilik noktasında farklılaştıkları söylenebilir.

2.3.4. İşe Gömülme

İşe gömülme, çalışanın işte kalma isteğine yönelik etkilerdir. Bu etkiler iş başı ve iş dışı faktörlerden oluşmaktadır. *İş başı faktörleri*; çalışanın iş arkadaşları ile olan bağları, becerileri, işin gerekleri ve çalışanlar arasındaki uyumdur. *İş dışı faktörler* ise kişisel, ailesel ve toplumsal bağlardır (Holtom vd., 2006: 319). Öte yandan işe gömülme, çalışanların işlerini bırakmalarını engelleyen bir unsur olarak ve çalışanların işlerinde kalmalarını sağlayan bütün faktörler olarak da tanımlanmaktadır. İşe gömülme, çalışanların örgütleri ile bütünleşmelerini sağlamakta ve işlerine devam etme isteklerini oluşturmaktadır (Mazıoğlu & Kanbur, 2020).

Çalışanların işleri ile ilgilenmeleri açısından işe adanma ve işe gömülme benzerlik gösterebilir de bu iki kavram arasında farklılıklar mevcuttur. Bunlardan ilki, çalışma koşullarında yaşanan bir değişiklik ile çalışanın işe adanma seviyesinin değişmesi ancak işe gömülme seviyesinin daha yavaş değişmesidir. İkinci fark da işlerine adanan çalışanların pozisyon ve örgüt konusunda, işlerine gömülmüş çalışanlara göre daha esnek olmaları ve daha çok çalışmalarına konsantre olmalarıdır (Kanten, 2012).

İşe adanma kavramı çalışanların bireysel açıdan gelişimleri için de oldukça önemlidir. Çalışanlar iş ortamındaki huzuru, mutluluğu, canlılığı ve aktifliği sosyal hayatlarına da yansıtmaktadır. Bu durum onların huzurlu ve mutlu bir hayat sürmelerinde ve çevresindekiler ile iyi iletişim kurarak güçlü bağ oluşturmada da etkili rol oynamaktadır. Sonuç olarak işe adanma hem örgütsel hem de bireysel açıdan kişilerin gelişimine katkı sağlayan önemli bir kavramdır.

İşe adanmışlığın örgütsel önemi, son yıllarda yapılan kapsamlı araştırmaların konusu olmuştur. İşe adanmışlık, örgütsel performansı ve çalışan sonuçlarını önemli ölçüde etkileyen kritik bir faktördür. Birçok çalışma, işe adanmışlık ile çeşitli örgütsel yönler arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulamıştır. Örneğin, Ahmed vd. (2020), çalışan bağlılığının bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisi

olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Ogbuanya ve Chukwuedo (2017), işe adanmışlık, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki yakın ilişkiye vurgu yapmıştır. Ayrıca, Inceoglu ve Warr (2011), iş bağlılığını işle ilgili iyi bir duygu-motivasyonel durum olarak tanımlayarak, örgütsel bağlamdaki önemini belirtmiştir. Dwitiantiny ve Wijono (2022)'nin çalışması, Örgütsel Kültür Ölçeği ve Utrecht İşe adanmışlık Ölçeği'ni kullanarak organizasyonel kültür ve çalışan bağlılığın örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmüş ve çalışan bağlılığının örgütü şekillendirmedeki önemini vurgulamıştır.

Fute vd. (2022), iş bağlılığının iş tatminindeki öngörücü rolü hakkında bilgi vererek, işe adanmışlığın iş tatmini ve performansı etkileme önemini vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Chan (2019), katılımcı liderlik ile iş tatmini arasındaki işe adanmışlık aracılığındaki ilişkiyi inceleyerek, işe adanmışlığın iş tatmini artırma önemini daha da vurgulamıştır. Anindita ve Seda (2018), bireysel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini çalışan bağlılığı aracılığıyla araştırarak, işe adanmışlığın örgütsel bağlılığı teşvik etmedeki kilit rolünü vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Pranitasari vd. (2022), takım çalışması, kariyer gelişimi ve bireysel gelişimin, çalışan iş bağlılığını teşvik etmede önemli faktörler olduğunu belirterek, işe adanmışlığın çok yönlü doğasını daha da vurgulamışlardır.

Sonuç olarak incelenen literatür; işe adanmışlığın, performans, tatmin ve bağlılık dahil olmak üzere çeşitli kurumsal yönleri etkilemedeki kritik rolünü göstermektedir. Bu bulgular, işe adanmışlığın örgüt açısından önemini vurgulamaktadır.

2.3.5. İşe Adanmanın Avantajları

Global rekabetçi sektörde örgütlerin ayakta kalması ve devamlılık sağlaması, kâr marjı yüksek, donanımlı personel ve devamlılık sağlayan nitelikli elemana bağlıdır. Örgüt bünyesinde çalışan personelin devamlılık sağlaması ve örgüt çıkarı için çaba göstermesi en önemli faktörlerden biridir. İşe adanmış personel her zaman örgüt devamlılığı ve sektörde ayakta kalabilmesi için her zaman en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte nitelikli eleman olarak tanımlanan bu personeli elde tutma ve devamlılık sağlama açısından rekabetçi örgütler arasında elde tutması gerekmektedir. Örgütte devamlılık sağlayan personelin ve işe adanmış bireylerin örgüt

yararına katkısı büyüktür. Burada önemli olan örgütteki yöneticilerin bu personelin güçlerinin farkına varıp, örgüte katkı sağlayan bu personeli bünyesinde tutmak ve devamlılık sağlamak için çaba göstermesidir (Öner, 2019: 38).

İşe adanmış personelin örgüt yararına önemi büyüktür. Örgüt yöneticileri bu bireyleri teşvik edici programlar, eğitimler ve seminerler dâhilinde uzun yıllar örgüt bünyesinde tutmak açısından devamlılık sağlamak istemektedirler. Böylece örgüt yararına yaptığı işten haz duyan, işine daha fazla sarılan donanımlı personelin yeni işe giren personele örgüt vizyon ve misyonuna göre hareket ederek eğitici kimlikleri ile yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda örgüt yararına hem devamlılık sağlayıp yöneticilere verilecek sonuçlar elde etmektedirler. Donanımlı personeli her örgüt elinde tutmak ve devamlılığını sağlamak için her türlü çalışmayı yaparak işe adanmış personelin tüm haklarını gözetmektedir. İşe adanmış bireyler örgüt içinde motivasyon ve moral olarak yüksek oldukları için hem iş ve hayat doygunluğuna ulaşmış personel olarak ortaya çıkmaktadır.

Stratejik olarak bakıldığında, işe adanmışlık, uzun vadede, finansal ve örgütsel açıdan büyük avantaja yol açmaktadır. Birçok örgütte işe adanmışlık çalışan personelin uzun yıllar çalışmasına bir örgüte devamlılığıyla ortaya çıkmaktadır. Örgüt bünyesinde çalıştığı bölüm, çalışanlarla iletişim, bireysel farklılıklar göz önüne alındığında işe adanmışlığın sonuçlarına bakılabilmektedir. Örgütler çalışanlarına nasıl bir değer hissettirdiği en önemli etkenlerden biridir. Sonuçta örgüt, çalışan personeline nasıl davranıyorsa o personel de yaptığı iş ve gösterdiği çaba bu doğrultuda etkilidir. Örgüt içinde çalışanın gösterdiği değer, müşterilere yansıtılan ve yapılan iş ile doğru orantılıdır. Çalışan personel örgütte ne kadar mutlu ve huzurlu ise yaptığı iş ve gösterdiği emek bunların meyvesi olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlar örgüt değerine ve müşteriye yansımaktadır. Bunları sağlamak için örgüt farkına varıp personeli bünyesinde tutma ve teşvik edici davranışlarla ileriye dönük planlar yaparak işe adanmışlığın ne gibi sonuçlar doğuracağını önceden kestirmiş olacaktır. Bunun en önemli kaynağı İK departmanının personel davranışı ve işe adanmışlık koşullarını, iyileştirme süreçlerini takip etmesidir. Örgüt içinde tüm bölümlere hâkim olmak ve işe adanmış personeli takip etmek en önemli görev olarak geçmektedir. Bunların takibi ve

yönetim sürecinde tam anlamıyla devamlılık sağlanamaz ise avantaj dezavantaja dönüşebilmektedir (Karataş, 2019: 31).

2.3.6. İşe Adanmanın Sonuçları

İşine pozitif duygularla yaklaşan, işine odaklı olarak çalışanlar, örgütler için günümüzde son derece önem arz etmektedir. Çünkü işine konsantre olan ve adanarak çalışanlar işlerini sahiplenmekte, benimsemekte ve verimli çıktılar elde edebilmek için yoğun çaba sarf ederek çalışmaktadırlar. Örgütler, günümüz rekabet koşullarının yüksek olduğu bu iş ortamında, işine adananlarla birlikte çalışmaya özen göstermeli, bu çalışanları örgütlerde tutundurmak için çaba sarf etmelidir. İşe adanma hem örgüt hem de çalışanın kendisi için pozitif etkiler ortaya çıkaracak bir kavramdır. İşe adanan bireylerin kendilerinde yarattıkları pozitif etkiler aynı zamanda örgütlere de verimli çıktılar sağlayabilmektedir. Bu olumlu ve verimli etkiler şu şekilde incelenmiştir:

Pozitif Duygular: İşe adanan çalışanlar örgütlerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı samimi ve içten davranmaktadırlar. Bireyin huzur ve gururla işinde çalışıyor olması, işine karşı pozitif duygular hissetmesini sağlayacak ve bu şekilde kişinin işinde daha özgün ve yaratıcı bir şekilde çalışmasını destekleyecektir. Böylelikle kişi kendini yenileyebilmekte ve farklı tecrübeler elde edebilmektedir (Bakker & Demerouti, 2008).

Sağlıklı Olmak: Araştırmalar, işe adanma ile sağlıklı bir birey olma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş adanan çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha sağlıklı olduğu tespit edilmiştir. İşini severek yapan çalışanlarda stres ve kaygı azalacağından depresyon, tükenme gibi duygu durumlarının işe adanan çalışanlarda daha az görüldüğü ifade edilmektedir.

İş Memnuniyeti: İşe adanma ile iş memnuniyeti arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğu araştırmalarda ifade edilmektedir. Kişi işinden tatmin olduğunda, işini anlamlı bulduğunda ve işini memnuniyetle yaptığında işine karşı olumlu duygular hissederek ve memnuniyeti artmaktadır. Böylelikle kişi işine daha çok önem göstermekte ve tüm kaynaklarını işi için kullanmaktadır (Bakker & Demerouti, 2008).

Örgüte bağlılık: İşe adanan çalışan, örgüt ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurduğunda motivasyonu artacak ve böylelikle örgüte olan bağlılığı da artacaktır. Kişi

kendini örgüte ve çalışma arkadaşlarına ait hissedecek ve örgüte olan bağlılığı da artacaktır.

İş Performansı: İşine bağlı olan bireyler performanslarını tüm fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjilerini ve çabalarını vererek çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. İşine bağlı, işini severek yapan bireylerin örgütteki iş performansları artmakta ve böylelikle verimli çıktılar da elde ederek örgüte katkı sağlamaktadır. Bu sebeple işe adanmanın iş performansı, örgüt performansı ve verimlilik üzerinde pozitif etkiler bıraktığı ifade edilmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti: Yöneticisinden performansı ile ilgili geri bildirim alan, örgütte çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde çalışabilen, işin niteliği ile yaptığı işi örtüşebilen çalışanlar işlerine bağlı çalışırlar ve işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Ancak işine karşı tükenmişlik hissi yaşayan bireylerin devamsızlık oranları yükselmekte, işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Dolayısıyla işe adanma ile işten ayrılma arasında negatif bir ilişki oldu tespit edilmiştir (Schaufeli & Bakker, 2004).

Görevlerini enerjisi ve çabası ile yerine getiren çalışanlar örgütler için önemli birer kaynaktır. Günümüz rekabet koşullarında örgütler verimli çıktılar elde etmek, performanslarını arttırmak, maliyetleri azaltmak veya inovasyonu sağlayabilmek adına işine bağlı ve mutlu çalışanlar ile bir arada çalışmalarını devam ettirmeli, bu kişilere yatırımlar yapmalıdır. Çünkü işine bağlı çalışanlar kendi performanslarını ve verimliliklerini arttırıp, yeni fikirler üretirken örgütlere de katkı sağlamaktadır. Aynı zaman müşteri ilişkilerinin de memnuniyeti artmakta böylece örgütlerin iş ilişkilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YAŞAM DOYUMU

3.1. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu konusunda ilk dikkat çeken isim Neugarten olup, onun 1961 tarihli çalışmaları bu alanda birçok araştırmacıya ilham kaynağı olmuştur. Neugarten yaşam doyumunu, bireyin kendi hayatından aldığı tatmin olarak tanımlamaktadır. Bu, kişinin hayattan beklentileriyle elde ettiklerinin karşılaştırılmasından ortaya çıkan bir sonuçtur. Neugarten, doyumunu beş ana unsur üzerinden incelemiştir (Neugarten vd., 1961):

- *Keyif ve İlgilenme:* Bireyin hayata tepkisiyle ilgili olup, bireyin yaptığı tercihlerin ne kadar ilgi ve keyifle yapıldığını ölçmektedir. Burada önemli olan, bireyin ilgi alanları doğrultusunda tercihler yapmasıdır. Örneğin, kitap okumak ya da seyahat etmek gibi faaliyetler, kişinin ilgisine bağlı olarak aynı değerde kabul edilir.
- *Kararlılık ve Cesaret:* Bireylerin sorumlulukları kabullenip kabullenmemesiyle ilişkilidir. Zorluklar karşısında gösterilen direnç ve mücadele yeteneği, bireylerin yaşam doyumunu pozitif yönde etkilemektedir.
- *Hedefler ve Elde Edilenlerin Uyumu:* Bu boyut, bireyin hedefleriyle elde ettiği sonuçlar arasındaki uyumu incelemektedir. Amaçlara ulaşmak, bireyin kendini başarılı ve tatmin olmuş hissetmesini sağlamaktadır. Ancak hedeflere ulaşamadığı durumlarda yaşam memnuniyeti azaltmaktadır.
- *Fiziksel Özellikler:* Bireylerin psikolojik ve sosyal özelliklerinin yanı sıra, fiziksel özelliklerinin de yaşam doyumunda önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bireyler, kendilerini fiziksel görünüşleri açısından da değerlendirmekte ve bu durum yaşam doyumunu etkilemektedir.
- *Ruh Hali:* Neugarten, bireylerin ruh halinin, yaşam doyumunu doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Pozitif duygular (mutluluk, iyimserlik, umut) yaşam doyumunu arttırırken, negatif duygular (karamsarlık, kin, öfke) doyumu azaltmaktadır.

Neugarten'in yaşam doyumu üzerine kuramı, bireyin kendisine ve çevresine olan tutumlarıyla, hedefleri, bedensel ve ruhsal durumlarıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

Yaşam doyumu, bir kişinin yaşamının bütün yönlerini değerlendirerek ulaştığı, yaşam kalitesine ilişkin olumlu bir içsel yargı olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, bireyin kişisel yaşam standartlarına dayalı bir değerlendirme sürecini yansıtmaktadır. Genellikle yaşam tatmini veya mutluluk olarak da bilinen bu durum, bireyin kişisel ihtiyaçlarına, arzularına ve gelecek planlarına göre kendi belirlediği yaşam standartlarına göre bir değerlendirme yapmasını içermektedir (Veenhoven, 1996). Yaşam doyumu, bireyin kendine özgü ihtiyaçlarını ve önceliklerini göz önünde bulundurarak, mevcut yaşam standartları ile kendi ideal standartları arasındaki algısal farkı değerlendirerek hayatına bir anlam atfetmesi sürecidir (Pavot & Diener, 1993).

Yaşam doyumu, öznel iyi oluşun önemli bir yönü olarak kabul edilmekte ve bu kavram, yaşam tatmini ve mutluluğu kapsayan bir yapı olarak ele alınmıştır (Eid & Diener, 2004).

Araştırmalar, bu iki kavramın sıklıkla aynı anlamda kullanılmasına karşın, yaşam doyumunun daha öznel bir değerlendirme sürecini ifade ettiğini belirtmektedir. Buna karşın mutluluk, daha nesnel bir değerlendirme olarak kabul edilmektedir. Yaşam doyumu, bir kişinin yaşamıyla ilgili genel bir değerlendirmedir ve öznel iyi oluşun temel göstergelerinden biridir; diğerleri pozitif ve negatif etkilerdir (Andrews ve Withey, 2012).

Sumner (1996)'a göre, yaşam doyumu, kişinin yaşam koşullarını olumlu bir şekilde değerlendirip, kendi standart ve beklentileri ışığında dengeli bir yargıya varmasını içermektedir. Bu, yaşam deneyiminin çeşitli yönlerini simgeleyen ya da sonuç olarak ele alınan kriterlere dayanmaktadır (Akt. Haybron, 2007). Shin ve Johnson (1977) ise yaşam doyumunu, bireylerin kendi yaşam kalitelerini belirli kriterlere göre değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte, kişisel beklentilere ulaşma konusunda yapılan bilişsel değerlendirmeler önemli bir rol oynamaktadır.

Yaşam doyumu, bireylerin iş, aile ve kişilik gibi çeşitli alanlardaki başarılarını yansıtan bir ön gösterge olarak kabul edilmektedir. Ruut Veenhoven, 1991'de yaşam

doyumunu, “*Bir bireyin yaşamının toplam kalitesinin olumlu bir şekilde değerlendirilmesi*” olarak tanımlamıştır. Diener vd. (1999)’ne göre yaşamı değiştirme isteği, geçmiş yaşamdan duyulan memnuniyet, geleceğe yönelik yaşam beklentileri ve kişisel yaşamda önemli bulunan kişilerin görüşleri gibi unsurları eklemiştir. Yaşam doyumu, zihinsel ve fiziksel sağlığın yanı sıra, somut yaşam kalitesinin de bir barometresidir. Diener vd. (2003) ise bireylerin istekleriyle bunlara ulaşma oranının artmasıyla yaşam doyumunun arttığını öne sürmüştür.

Son dönem araştırmalarında, yaşam doyumu olumlu duyguların bir değerlendirmesi olarak ele alınmaktadır (Şimşek, 2011). Yaşam doyumunu etkileyen pek çok olumlu ve olumsuz faktör vardır. Suç korkusu, gelecek endişesi gibi olumsuz etkenlerin yoğunluğu arttıkça yaşam doyumunda düşüş görülmektedir (Saygılı vd., 2017). Yaşam doyumu, sağlık, cinsiyet ve fırsat eşitliği, eğitim ve sağlık hizmetlerine erişim, yeterli ve sağlıklı beslenme, barınma ve saygınlık gibi çeşitli etmenlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin herhangi birindeki eksiklikler, bireylerin hem yaşam doyumunu hem de yaşam kalitelerini olumsuz etkileyebilmektedir (Beşel vd., 2015). Yaşam doyumu, kişisel ve sosyal faktörlerin yanı sıra bazı çalışmalarda ekonomik ve örgütsel faktörlerle de ilişkilendirilmiştir (Genç, 2016). Yaş, stres, sağlık, yaşam tarzı ve kişisel özellikler kişisel faktörler; sosyal ilişkiler, başarı, cinsel faaliyetler, müzik dinleme ve kitap okuma ise yaşam doyumunu etkileyen sosyal faktörler arasında sayılmaktadır (Chow, 2005).

Yaşam doyumu, bireyin yaşam alanında yer alan olaylara dayanarak, iyi olma ve yaşam standartları hakkında ulaştığı konumu temsil etmektedir. Genel kanıya bakılarak yaşam boyunca tüm yaşam koşullarını içeren, bireyin iş hayatı dışındaki duygusal verdiği tepki olarak geçmektedir. Kısaca hayata olan bakış açısı tutumudur (Keser, 2005).

Yaşam doyumu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; yaşam doyumunun bazı sosyo-demografik etkenlerle ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu etkenler kültür, yaşam standartları, gelir düzeyleri, medeni durumları, kişilik özellikleri, eğitim durumları olarak bilinen bazı etkenler olarak geçmektedir (Bekmezci & Mert, 2013). Yaşam doyumunu etkilemekte olan bu faktörlerin başında en önemli olan iş hayatı

olarak bilinmektedir. Bu sebeple iş hayatından elde edilen doyum ile yaşam doyumu arasında ilişkinin varlığı söz konusudur.

Yaşam doyumu, genel iyilik halinin ve yaşam kalitesinin önemli bir bileşenidir. Bireyin mevcut yaşam koşullarıyla olan memnuniyetinin öznel bir ifadesi olan yaşam doyumu, ruhsal sağlık, fiziksel sağlık, sosyal destek ve çeşitli diğer faktörlerle yakından ilişkilidir. Araştırmalar, yaşam doyumunun ruhsal sağlık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tutarlı bir şekilde göstermiştir (Fergusson vd., 2015). Ayrıca, yaşam doyumu, bireyin genel iyilik hali ve mutluluğunu yansıtan yaşam kalitesinin ana bileşenlerinden biri olarak tanımlanmıştır (Chen vd., 2023). Dahası, çalışmalar, yaşam doyumunun, kamu yeşil alanları (Ambrey & Fleming, 2013), ruhsal zeka (Alrashidi vd., 2022), sağlıkla ilgili faktörler (Wang vd., 2018) ve sosyal sermaye (Hirooka vd., 2021) gibi çeşitli faktörlerle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bunlar, bireyin yaşamdan genel doyumunu etkileyen faktörler arasındadır.

Ayrıca, yaşam doyumu, mali durum, iş tatmini ve sosyal etkileşimler gibi belirli yaşam koşullarıyla yakından ilişkilidir. Örneğin, araştırmalar, mali durumun yaşam doyumu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Ferreira vd., 2021). Benzer şekilde, iş tatmini, özellikle konaklama sektörü bağlamında yaşamla doyumun önemli bir öncüsü olarak tanımlanmıştır (Singh vd., 2021). Ayrıca, aile, akrabalar ve arkadaşlarla geçirilen zaman da yaşam doyumu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Colombo vd., 2016). İş doyumu, işe adanma ve yaşam doyumu arasında etkileşim içindedir. Çalışma hayatında mutsuz olmak, doyumsuz olmak hayal kırıklıkları ve isteksizlik genel yaşamına etki ettiğinden yaşam doyumunun azalmasına neden olmaktadır. Böylece bu durum ilk olarak bireyin kendisine, ailesine ve çevresinde etkisini göstermektedir, fiziksel ve ruhsal olarak etki etmektedir (Çetinkanat, 2000). Yaptığı işten keyif duymak iş hayatında ve normal hayatında önemli bir yere sahiptir. Bireylerin yaşam doyumuna önemli katkı sağlamaktadır. Olumlu yâda olumsuz olarak etkenlerin tümünü ortaya koyarak daha az şekilde tükenme yaşayarak gerekli eksikleri gidererek yaşam standartlarını yükseltip yaşam doyumunu arttırmak istemektedirler (Ünal vd., 2001).

Bu faktörlere ek olarak, fiziksel ve ruhsal sağlık, yaşam doyumunu belirlemede hayati bir rol oynamaktadır. Çalışmalar, ruhsal hastalığın yaşam doyumunun önemli

bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir (Lombardo vd., 2018). Ayrıca, kendini değerlendirilen sağlığı iyileştirmek, düzenli fiziksel muayeneler ve ruhsal sağlık, yaşam doyumunu artırmak için potansiyel yollar olarak belirlenmiştir (Wang vd., 2018). Benzer şekilde, fiziksel aktivite ve işlevsel fitness, yaşlı yetişkinler arasında yaşam doyumunu ile ilişkilendirilmiştir (Syue vd., 2022).

Genel olarak, yaşam doyumunu, ruhsal ve fiziksel sağlık, sosyal destek, mali refah ve iş tatmini gibi çeşitli faktörlerden etkilenen çok yönlü bir yapıdır. Yaşam doyumunun belirleyicilerini anlamak, genel iyilik halini ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik müdahaleler ve politikalar geliştirmek için önemlidir.

3.2. Yaşam Doyumunun Boyutları

Literatürde yaşam doyumunu konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu kavramın genellikle “Yukarıdan Aşağıya” (Top-Down) ve “Aşağıdan Yukarıya” (Bottom-Up) Kuramlar, Uyum Kuramı ve Tutarsızlık Kuramı gibi farklı teorik çerçeveler içerisinde ele alındığı görülür (Öztürk & Yıldız, 2017).

3.2.1. Aşağıdan Yukarıya ve Yukarıdan Aşağıya Kuramlar

Aşağıdan yukarıya yaklaşımı, çağdaş psikoloji alanında sıklıkla karşımıza çıkan bir teori olarak dikkat çekmektedir. Bu yaklaşım, bireylerin yaşadıkları birçok küçük mutlu anların birleşimi sonucunda genel bir mutluluk hali oluşturduğu fikrini desteklemektedir. Buna göre insanlar, yaşamlarındaki mutlu ve memnuniyet yüksek dönemler ile mutsuz ve yaşam memnuniyetlerinin düşük olduğu dönemlerin analizini yapmaktadırlar. Genel bir mutluluk ve yüksek yaşam doyumunu durumu, bu küçük mutluluk anlarının ve bu anlardan elde edilen doyumun birikimiyle meydana gelmektedir (Kozma & Stones, 1980).

Bu kurama göre, insanların yaşam doyumları, hayatları boyunca elde ettikleri küçük doyumların birikimi olarak görülmektedir. İnsanlar, mutluluklarını değerlendirirken yaşadıkları anlık haz ve sıkıntıların toplamını göz önünde bulundurmakta ve yaşadıkları zevklerin, karşılaştıkları acılara kıyasla ağır basması durumunda kendilerini mutlu olarak tanımlamaktadırlar. Bu model, yaşam doyumunun kişisel deneyimlere ve anlık hissiyatlara dayalı olduğunu vurgulamakta

ve bireylerin yaşam doyumlarını, yaşadıkları günlük olayların ve kişisel deneyimlerin bir toplamı olarak değerlendirmektedir.

Bu bakış açısı, yaşam doyumunun anlık deneyimler ve kişisel algılar üzerine kurulu bir yapı olduğunu göstermektedir. Bireylerin yaşadıkları küçük mutluluklar, günlük hayattaki olumlu deneyimler ve kişisel başarılar gibi unsurlar, yaşam memnuniyetinin oluşumunda kritik rol oynamaktadır. Bu kuram, bireylerin yaşam doyumlarını değerlendirirken, kişisel deneyimlerin ve anlık duyguların toplamına odaklanmalarının önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, yaşam doyumunun sadece büyük başarılar veya yaşam hedeflerine ulaşma gibi önemli olaylarla değil, aynı zamanda günlük hayattaki küçük mutluluklarla da şekillendiğini göstermektedir. Bu nedenle, Aşağıdan yukarıya modeli, yaşam doyumunun değerlendirilmesinde bireylerin anlık duygularını ve kişisel deneyimlerini önemli bir faktör olarak ele almaktadır.

3.2.2. Uyum Kuramı

Uyum kuramı, bireylerin yaşamlarında gerçekleşen güncel olaylara odaklanmakta ve bu olayların kişilerin mutluluk seviyeleri ve yaşam memnuniyetleri üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Bu kurama göre, yaşanan değişiklikler bireylerin yaşam standartlarını ya iyileştirecek ya da kötüleştirecek, böylece mutluluk ve yaşam doyumlarıyla doğrudan ilişkilenecektir (Yetim, 1991).

Bu kuramın temelinde, bireylerin yaşadıkları hem olumlu hem de olumsuz olaylara tepki verip, yeni koşullara uyum sağlama çabaları yatmaktadır. Bu süreçte, anlık değişikliklerin ötesinde, bütünsel bir yaşam bakış açısı ile bireylerin sabit bir doyum seviyesine ulaşması beklenmektedir (Lucas vd., 2003). Yaşanan anlık olaylar, kısa süreli olarak doyum düzeylerini değiştirebilmekte; ancak genel olarak bireyler mevcut duruma uyum sağladıkça, istikrarlı bir yaşam doyumuna düzeyine geri dönmektedirler.

Diener vd. (2006) tarafından yapılan bir araştırma, bireylerin yaşam doyum seviyelerinde zaman içinde meydana gelen değişimleri incelemiştir. Araştırmacılar, dul kalma, boşanma, işsizlik ve evlilik gibi kritik olayların yaşam doyumuna olan etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, ölüm, işsizlik ve

evlilik gibi önemli olaylar, bireylerin yaşam doyumu seviyelerini aniden yükseltip düşürebilmektedir. Ancak, zamanla bireyler bu tür hayatı etkileyen olaylara uyum sağlamakta ve yaşam memnuniyet seviyeleri zamanla başlangıç noktasına dönmektedir (Diener vd., 2006).

3.2.3. Tutarsızlık Kuramı

Tutarsızlık Kuramı'na göre, insanlar kendilerini başkalarıyla, geçmiş deneyimleriyle, hedefleriyle ve arzularıyla karşılaştırarak yaşam doyumlarını belirlemektedirler. Bu teoriye göre, bireyler bu karşılaştırmalarda kendilerini diğerlerinden daha iyi bir konumda gördüklerinde memnuniyet düzeyleri yükselmektedir. Ters durumda, yani kendilerini daha kötü gördüklerinde memnuniyet düzeyleri düşmektedir (Diener vd., 1999). Bu yaklaşım, esas olarak bireylerin arzuları ile gerçekleştirdikleri arasındaki farka odaklanmakta ve bu farkın geniş olması durumunda memnuniyetsizliğe yol açarken, farkın az olması ya da hiç olmaması durumunda memnuniyet seviyesinin yükselmesine olanak sağlamaktadır (Demirel, 1989).

3.2.4. Ereksel Kuram

1960'ların başlarında Wilson tarafından geliştirilen bir kurama göre, bireylerin ihtiyaçları ve hedefleri, yaşam doyumlarına doğrudan etki etmektedir. Bu kuram, yaşam doyumunu, ihtiyaç ve hedefler bağlamında incelemekte ve ihtiyaçların karşılanmasının mutluluğa, karşılanamamasının ise mutsuzluğa yol açacağını iddia etmektedir (Purutçuoğlu & Aksel, 2017). Basitçe ifade edildiğinde, insanların ihtiyaçları ne kadar karşılanır ve hedefleri ne kadar gerçekleştirilirse, yaşam doyumları da o oranda artmaktadır.

Ancak, bu kuram ile yaşam doyumuna bakıldığında, bazı durumlarda yaşam doyumunun olumsuz etkilendiği görülebilir. Bireylerin ana hedefi doyumlarını artırmak olduğundan, kısa vadeli ve hızlı mutluluk getirecek hedeflere yönelebilirler. Ancak, bu kısa vadeli hedefler uzun vadeli hedeflere zarar verebilir, çünkü hedefler arasında etkileşim olabilmektedir (Yetim, 1991).

Ayrıca, bireylerin ihtiyaçları ve hedefleri arasında çatışmalar oluşabilmektedir. Bu nedenle, tüm ihtiyaçların aynı anda karşılanması genellikle mümkün olmayabilir.

İhtiyaçların karşılanması ve hedeflere ulaşmada, bilgi ve beceri eksiklikleri veya hayatın akışı içinde beklenmedik olaylar nedeniyle başarısız olunabilmektedir (Yetim, 1991). Bu durumlar, yaşam doyumunu olumsuz yönde etkileyebilecek faktörler arasında yer almaktadır.

3.2.5. Kişilik Kuramı

Bir diğer yaşam doyumunu açıklayan yaklaşım Kişilik Kuramı'dır. Bu yaklaşımın temelinde, yaşam doyumunun öznel bir değerlendirme sürecine dayandığı fikri yatmaktadır. Bu süreçte, bireyler hayatlarını değerlendirirken kendi belirledikleri standartları kullanmaktadırlar. Böylece, bu kurama göre, bireyin kişilik özelliklerinin yaşam doyumu ile yakından bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Kişisel özellikler, bir bireyin yaşam doyumunu doğrudan etkileyebilmektedir (Schimmack vd., 2004).

Kişilik kuramı, öznel iyi oluş üzerine yoğunlaşırken bireysel farklılıkları üç temel boyutta inceler: İyi oluşun duygusal ve bilişsel boyutları, bireylerin olaylara karşı gösterdikleri duygusal tepkiler ve duyguların bilişsel işlenişi. Kişilik özelliklerinin zaman içindeki değişiklikleri, genel öznel iyi oluşun değişimine yol açabilmektedir. Her bireyin yaşadığı olayları algılama şekli ve tepkisi farklılık göstermektedir. Örneğin, dışa dönük bireyler, pozitif duyguları ve düşünceleri desteklerken, nevrotik kişilik özellikleri negatif duygulara sebep olabilmektedir (Diener vd., 2003).

Bu bağlamda, daha sosyal ve aktif bireylerin, içe dönük bireylere kıyasla iş bulma veya evlenme konusunda daha avantajlı olabileceği belirtilmiştir (Lucas ve Diener, 2009). Bu nedenle, yaşam doyumu analizi yapılırken bireylerin kişilik özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

3.3. Yaşam Doyumunun Avantajları

Sağlıklı değerler: Bu durum özün belirlenmesine dayanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Öz belirlemek, bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması ve kendini gösterme dış bireylerden beğeni alma ve yorum beklemesi sebebiyle övgü ve tebrik almaya yönelik olduğu bilinmektedir. İçsel değer olarak, kişinin gelişimi dışsal değer olarak maddi başarı teşvik ve dışarıdan gelecek yorum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç olarak

direk mutluluğu olumlu yönde etkilemektedir (Sagiv vd., 2004: 68-71; Bobowik vd., 2011: 402).

Hedefe ulaşma: Sheldon ve Elliot (1999), insanların gösterdiği emek ve mutluluklarıyla birleştiren öz-uyum modeliyle iyi oluşan psikolojik ihtiyaçların karşılanmasıyla ortaya çıktığı söylenmiştir. Böylece hedefe ulaşma bireyin asıl amacından daha fazla mutluluk sağladığı görülmüştür. Bireyler kendi hedefleri için çaba gösterdikçe, geçmişten gelen temel ihtiyaçlarından kaynaklanan sonuçlardan dolayı hedeflere ulaşma ihtimalleri artmaktadır (Sagiv, 2004: 75).

Birey çevre etkileşimi: bireylerin ilk olarak çevresine hâkim olması gerekmektedir. Birçok araştırmada birey ve çevre uyumunda bireyin direk mutluluk oranını etkilediği görülmüştür. Uygun ortamın bireylerin sahip olduğu değerleri etkilediği ve amacına ulaşmada en büyük etkenlerden biri olarak görülmektedir. Diğer etkenler arasında ise sosyal destek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler yaşadığı çevre veya uyum sağladığı çevrede kendini daha fazla gösterme amacına uygun hareket etme olanağı sağlamaktadır. Mutsuz olduğu ortamda amaca ulaşmakta zorluk çekip kendini ifade etme olanağını kısıtlamaktadır. Sosyal ortamında destek gören bireyler değerlerine ve fikirlerine destek gördükçe doğru yolda ilerlediğinin farkına vararak amaca yönelik hareket edip devamlılık göstermektedir. Böylece çevresiyle uyumlu olan bireylerin hem iş yaşamlarında hem de ulaşmak istedikleri amaç doğrultusunda ilerleme göstermektedirler (Schwartz, 2000: 177-198).

3.4. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler

3.4.1. Yaşam Memnuniyeti

Yaşam doyumu, genel iyilik halinin temel bir bileşeni olup çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Gelirin, yaşam doyumunun önemli bir belirleyicisi olduğu ve ampirik analizlerin karşılaştırmalı gelir etkisini gösterdiği belirlenmiştir (Ferrer-i-Carbonell, 2005). Ayrıca, toplumsal faktörler, özellikle gelişmekte olan ülkelerin düşük gelirli kentsel toplumlarında yaşam doyumunu şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Mafini ve Meyer, 2016). Bunun yanı sıra, zenginlik ve maddi refahın yaşam değerlendirmesini, psikososyal refahın ise pozitif duyguları öngördüğü bulunmuştur. Bu durum, yaşam doyumunu etkileyen faktörlerin çok yönlü doğasını göstermektedir

(Diener vd., 2010). Ayrıca, bireysel yaşam doyumu, toplumsal mutlulukla ilişkilendirilmiş, bireysel ve kolektif iyilik hali arasındaki etkileşime dikkat çekilmiştir (Krys vd., 2020). Avrupa'daki yaşlı vatandaşların yaşam doyumu üzerindeki refah ve sağlık politikaları gibi toplumsal koşulların etkisi de araştırılmış, bireysel iyilik hali üzerindeki geniş toplumsal etkilere vurgu yapılmıştır (Olaroiu vd., 2017).

3.4.2. Psikolojik Faktörler

Psikolojik faktörler, psikolojik direnç ve bilişsel esneklik gibi, yaşam doyumu ile ilişkili bulunmuştur (Traş vd., 2021). Ayrıca, testis kanseri teşhisi konmuş bireylerde algılanan sosyal destek, psikolojik direnç ve başa çıkma stratejilerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisi, psikososyal faktörlerin yaşam doyumunu şekillendirmedeki önemini vurgulamaktadır (Temircan ve Demirtaş, 2021). İşle ilgili faktörler, iş tatmini ve iş-yaşam dengesi de yaşam memnuniyetini belirlemede etkili olarak tanımlanmıştır (Kim ve Kim 2019). Kas hastalıkları olan bireylerde psikolojik esnekliğin yaşam doyumu ve ruh haline olumlu etkisi gösterilmiş, psikolojik iyilik halinin yaşam doyumunu şekillendirmedeki önemi vurgulanmıştır (Graham vd., 2016).

Yaşam doyumunun yalnızca bireysel faktörlerle belirlenmediğini, aynı zamanda geniş toplumsal standartlar ve koşullar tarafından da etkilendiğini belirtmek önemlidir. Düzenleyici odak teorisi, toplumsal standartların elde edilmesinin bireysel iyilik hali üzerindeki etkilerini ılımlaştırdığını göstermiş, bireysel ve toplumsal faktörlerin yaşam doyumunu şekillendirmedeki karmaşık etkileşime vurgu yapılmıştır (Haberman vd., 2022). Ayrıca, psikolojik danışmanların yetkinlikleri ve duygusal zekâlarının yaşam doyumu ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuş, profesyonel destek rolünün iyilik hali artırmadaki önemi vurgulanmıştır (Batal & Ümmet, 2022).

Sonuç olarak, yaşam doyumu, gelir, toplumsal koşullar, psikolojik direnç, sosyal destek ve işle ilgili değişkenler gibi çok sayıda faktörden etkilenir. Bu bulgular, yaşam doyumunun çok boyutlu doğasını vurgular ve iyilik halini anlamak ve teşvik etmek için bireysel, toplumsal ve kültürel faktörleri dikkate almanın önemini belirtmektedir.

3.5. Yaşam Doyumunun Sonuçları

İnsanların hayatlarında doyuma ulaşmaları en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Hayatında mutsuz ve huzursuz olan bireylerin işe odaklanmaları zor olacaktır. İş görenlerin üzerinde etki eden birçok faktör bulunmaktadır (Turnalı, 2013: 21-22).

İnsanlar işlerine gelirken psikolojik anlamda iyi olmaması, ailesiyle sorun yaşaması, huzursuzluğu direk iş yaşamına etki etmektedir. Bu sebeple yaşam doyumu iş hayatında doğrudan etki eden faktörlerden biridir. İnsanlar duygularıyla hareket eden varlıklar olduğundan, bireyin zihninde oluşan olumsuzluk iş tatmini ve işte oluşacak olumsuzluk direk etki olarak karşımıza çıkmaktadır (Çınar & Özyılmaz, 2019: 540)

Yaşam doyumu, insanların içsel huzuruyla alakalı en önemli sonuçlardan biridir. Bireysel olarak iyi oluş bireylerin olaylara karşı bakış açısı olaylara müdahale etme sürecini direk etkilemektedir. Yaşam doyumu en önemli sebeplerinden biri iş hayatında ne kadar doyunluğa ulaşır ise birey yaşamdan aldığı haz o kadar artacaktır. Böyle olunca aile içi iletişim, serbest zaman faktörü, maaş, sahip olunan farklı yönleri ortaya çıkacaktır (Dost, 2007: 134).

Yaşam doyumu şimdiki koşullardan alınan haz ve daha iyisini elde etme arzusu ile kişinin çevresine göre bakış açısı olarak görülmektedir. Bunlar ne kadar iyi olur ise birey kendine o kadar sağlam ve karar verme yetisi gelişerek yaşamdan aldığı mutluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşam doyumu ekonomik gücü yerinde ve işinde mutlu bireylerin aile içinde ve iş hayatında doyuma ulaşmış kişiler olarak ortaya çıkmaktadır (Dal, 2015: 22).

Yaşam doyumu yaşanan hayata bağlı şekilde oluşan kavramdır. Yaşamakta olan hayatın ne kadar doyurucu ve keyif verici olduğudur. Mutlu kişiler mutsuz kişilere göre daha farklı davranışlar sergilemektedirler. Bu yüzden mutlu insan ve mutsuz insan arasındaki farklar görülmektedir. Buda direk yaşam doyumu ile ilgilidir. Bu yüzden insanların yaşamlarına karşı bakış açısı ve davranışları direk olarak duygu ve hareketlerini etkilemektedir (Dikmen,1995).

Çalışan bireylerin ihtiyaçlarına ne kadar karşılık verip veremediğini ne kadar fark edip o ihtiyacına göre çalışıp sonuca ulaşırsa o kadar mutluluk duyar. Mutluluğu geleceğe dönük eylemlerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kısaca bir birey kötü hayat koşulları sürüyor olabilir, böylece yaşam doyumu düşüktür, bu yaşam standartlarını arttırmak için emellerine ulaşip güzel günleri düşünerek başarı odaklı çalışıp mutluluğu düşünmektedir (Dal, 2015: 22)

Yaşam doyumu, bireylerin çalıştıkları ortam, aldıkları maaş ve birçok etken direk yaşam standartlarını etkilediği için aldığı mutluluk ve mutsuzluk oranları doğrudan etki ederek yaşamdan aldığı sonuçlara etki etmektedir. Bunun iyileştirilmesi veya etki dereceleri direk kişinin gösterdiği emek ve direk yaşam koşullarıyla etkili en önemli sebep olarak görülmektedir (Diener, 1984).

3.6. Yetenek Yönetimi, İşe Adanma ve Yaşam Doyumu İlişkisi

Literatür incelendiğinde yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Çalışan personelin yeteneklerine göre istihdam edilmesi işe adanma boyutunda en önemli kısımlarından biridir. Personeli verim almak için yeteneklerine göre departmanlara yerleştirmek iş örgütleri tarafından belirlenmesi gereken en önemli faktör olarak geçmektedir. Yetenek yönetiminin işe adanmaya etkisinin incelenmesiyle ilgili çalışmalara rastlanmamıştır.

İşe adanmanın ortaya çıkmasında bireysel ve örgütsel nedenler bulunmaktadır. Bunlar çalışan personelin yeteneklerine göre uygun bölümlere yerleştirip, dönüt almak olumlu yâda olumsuz dönütlere göre iyileştirmeler yapmaktır. Çalışan personelin işe bakış açıları ve sahiplenmeleri yeteneğine göre uygun bölümde istihdam etmeleri ve işlerine daha istekli sarılmalarıdır. Bunların takip ve sonuca ulaştırmak örgütlerin en önemli görevidir (Arslantaş, 2016: 110).

Yapılan çalışmalar incelenmiş ve yetenek yönetimi ve işe adanmışlık ile ilgili şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Yetenek yönetimi ile işe adanma arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Yetenek yönetiminin işe adanma üzerinde istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yaşam doyumu, tüm yaşam boyunca hayattan aldığı haz durumudur. Bireylerin yaptıkları işin sonucunda maddi manevi aldığı mutluluk yaşamlarına tutunma biçimidir. Bireylerin işte yeterli oldukları süre boyunca hem yaşamlarına hem de tüm yaşam standartlarına etki ettiği görülmektedir. Örgütte işleyiş ve düzen çalışan bireyin tüm yaşam koşullarını ve hayata bakışını etkilediği için bu aşamaların titizlikle yapılması önemlidir. Çalışan bireylerin ne kadar haz aldığı ve işine ne kadar sarıldığını ortaya çıkarmak örgütte bulunan yöneticilerin donanımına bağlıdır. Örgütte yapılan tüm uygulamalar bireyin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koyarak, örgütteki birey hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlamaktadır (Dağlı & Baysal, 2016: 1249).

Yeteneklerin ortaya çıkarılması ve takip edilmesi sonucunda örgütteki bireylerin işe bakış ve davranışı tüm yaşam boyunca tüm etkinliklerini ortaya koymaktadır. Tüm yaşam doyumunu aldığı ücret gördüğü davranışla hayatının her anında etki ettiği görülmektedir.

Örgütler nitelikli olan çalışanları devamlılık ve örgüt bünyesinde uzun süre çalıştırmak istemektedirler. Örgüt kültüründe sosyal devamlılık sağlayan, örgüt çıkarlarına sahip çıkan, mesai kavramı gözetmeksizin çalışan personele ayrı bir takip sistemi kurarak bünyesinde tutmak için maliyet gözetmeksizin birçok davranış sergilemektedirler. Fakat bunların örgüte maliyet oluşturduğunun bilincinde olarak, yeni personel alıp işe adaptasyon süreci ve diğer eğitimler daha fazla maliyet oluşturduğundan elindeki personeli elinde tutma ve personelin devamlılığını sağlama yolunda yatırımlar yapmaktadırlar (Arslantaş, 2016: 111).

Literatürde birçok çalışmada görüldüğü gibi yetenekli personelin örgüt bünyesinde devamlılık sağlaması açısından örgütlerin gösterdikleri çabalar ve bu bireylerin yaşam standartlarına etki ettiği görülmektedir. Bu yüzden örgüt kültüründe uzun süreler çalışan örgüt bünyesine zarar vermeden katkı sağlayan bireylerin örgüt yöneticileri tarafından birçok çalışma yapılarak devamlılık sağlamaları ve örgüt bünyesinden uzun süre çalışmaları için ne gibi düzenlemeler yapmaları gerektiği üzerine durmaktadırlar.

Yetenek yönetiminin yaşam doyumunda olumlu bir durum alabilmesi için arasındaki uyumu yakalaması gerekmektedir. İş ortamında stresli ve yoğun tempoda

geçtiği için yaşamlarında keyif almaları ve yaşam standartlarını etkilemektedir. O yüzden bu sorunlarla başa çıkmanın tek yolu yaşamdan aldığı keyif olarak önümüze çıkmaktadır. Birey iş ortamında ne kadar sorun ve ağır bir iş temposunda çalışmış olsa da bunlarla baş etmesi önemlidir. Bunların önüne geçmediği zaman stresli ve psikolojik sorunlar ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Dolaylı olarak durum yaşam doyumunu da etkilemektedir. İş ortamındaki olan sorunlar etki etmemesi için yaşam doyumuna ulaşmış bireylerinin iş ve yetenek yönetimi kısmında örgütlerin büyük etkisine vurgu yapmaktadırlar. Örgütlerin yönetim ve idare süreci tüm bireylerin yaşam ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu vurgulamaktadır (Naktiyok, 2019: 57).

Yapılan çalışmalar incelenmiş ve yetenek yönetimi ve yaşam doyumunu ile ilgili şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₂: Yetenek yönetimi ile yaşam doyumunu arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Yetenek yönetiminin yaşam doyumunu üzerinde istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Yaşam doyumunu, bireyin işinden aldığı zevk ve işi dışında yaşadığı ortamın koşullarından aldığı doyumunu dile getirmektedir. Bu iki değişkeni araştıran Brayfield, Wells ve Strate 1957 yılların başında araştırmaya başlamıştır. Çalışmalarında işe adanma ve işinden kazandığı tecrübeler iş hayatı dışında yaşamını da kolaylaştırdığı ve yaşam koşullarını da etkilediğini ortaya koymuştur (Keser, 2003: 80).

İş yaşamında istediği yetenek ve çalışma ortamında kendinden söz ettiren bireyler kendi hayatların daha gerekli doyuma ulaşmaktadırlar. İşe adanma boyutunun sağlam oluşu yaşama bakış açısını ve yaşam standartlarını da etkilemektedir. İş yaşamının, yaşam doyumuna etki etmesi en önemli faktörlerden biridir. Çünkü birey ne kadar işinde mutlu ise aldığı kazanç ile yaşam doyumuna katkı sağladığı için en önemli faktörlerden biri olarak önümüze çıkmaktadır. Çalışan bireylerin iş yaşamındaki başarıları hayatına yön verdiği için yaşam doyumunu doğrudan etkilemektedir (Keser, 2003: 80).

Bireylerin iş yaşamlarında tatsızlık, yetersizlik moral motivasyon ve hayatını etki altına aldığı için, tüm yaşam koşulları ve olanakları etkilemektedir. Böylece

yaşamından aldığı doyumunu alamamasına sebep olmaktadır. Böyle durumda bireyin, psikolojisini, davranışlarını çevresindeki bireyleri eşini, ailesini tümünü negatif yönde etkilemektedir (Çetinkanat, 2000: 52).

Yapılan çalışmalar incelenmiş ve işe adanma ve yaşam doyumunu ile ilgili şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₃: İşe adanma ile yaşam doyumunu arasında istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: İşe adanmanın yaşam doyumunu üzerinde istatistiki olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın amacı, önemi, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, süresi ve analiz edilmesi adımlarıyla ilgili süreçlere yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı seyahat acentesi çalışanlarının sahip olduğu yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu algıları arasındaki ilişki ve etki düzeylerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda seyahat acentelerinin çalışanları üzerinde uyguladıkları yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanların uygun pozisyonlara seçilmeleri, istihdam edilmeleri, eğitilmeleri, geliştirilmeleri ve acentede çalışmaya devam etmelerinin, çalışanın işe adanma ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişki düzeyleri incelenmiştir.

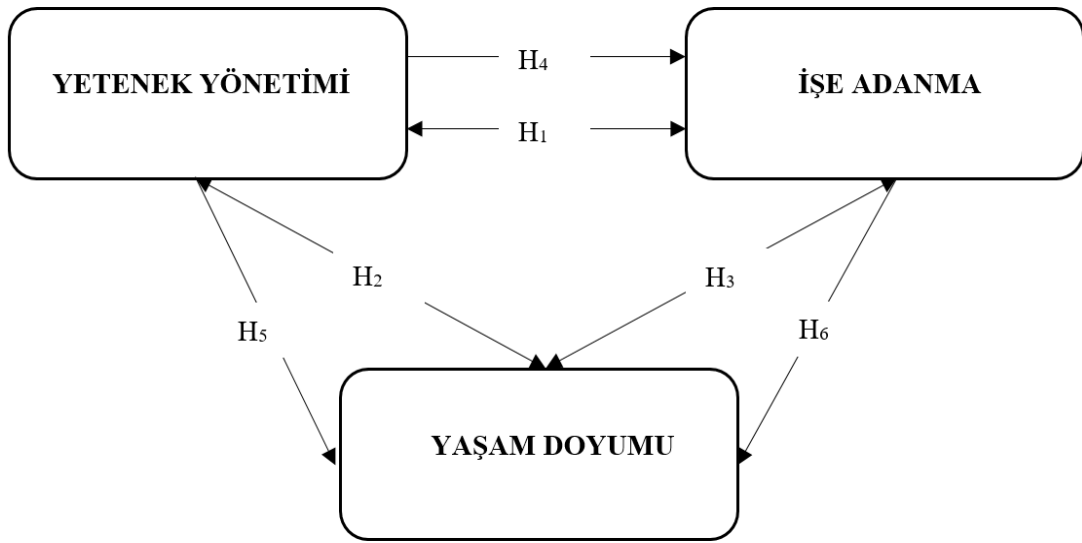
Acentelerin, yüksek beceri ve yeteneğe sahip nitelikli çalışanlarla uyumlu pozisyonları doldurabilmeleri için çaba sarf etmeleri önemlidir. Acentelerdeki istihdamın en uygun şekilde yapılabilmesi için en uygun sistem ve uygulamaların varlığı, yeni çalışanların istihdam edilebilmelerine ve mevcut çalışanların işe bağlılık düzeylerinin artması noktasında fayda sağlamaktadır. Bu doğrultuda acentelerin yetenek yönetimi sağlayabilmeleri, yürütecekleri politikaların ne derecede önemli olduğunun farkına varılması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Acente çalışanlarının sahip olduğu donanım ve bilgi açısından yeterli düzeyde olmaları, müşteri kalitesini de doğrudan etkileyebilmektedir. Çalışanların yeteneklerinin farkına vararak işe yönelimi ve iş yaşamlarındaki memnuniyet duygusu sosyal yaşamlarında da etkili olabilmektedir. Çalışanların iş-yaşam dengesi, yetenek ve davranışlarının takip edilerek fark edilmesi acentelerdeki satış ve tanıtım yüzdelelerini etkilemektedir. Bu nedenle araştırmada seyahat acentesi çalışanlarının yeteneklerinin belirlenmesi, işe bakış açısı ve yaşama etkileri üzerine araştırmalar yapılması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada İzmir'deki seyahat acenteleri çalışanlarının yetenek yönetimi ile işe adanma, yetenek yönetimi ile yaşam doyumu ve işe adanma ve yaşam doyumu

arasındaki ilişkinin ölçülmesiyle birlikte aynı zamanda, yetenek yönetiminin işe adanma ve yaşam doyumu üzerindeki, işe adanmanın ise yaşam doyumu üzerindeki etkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bunlara ek olarak yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumunun demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de alt amaç olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin ölçülmesine ilişkin araştırma oluşturulmuştur. Araştırma modeli Şekil-1’de görüldüğü gibidir.

Şekil- 1: Araştırma Modeli



Çalışmanın araştırma konusuyla ilgili oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

H₁: Yetenek yönetimi ile işe adanma arasında istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Yetenek yönetimi ile yaşam doyumu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Yaşam doyumu ile işe adanma arasında istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Yetenek yönetiminin işe adanma üzerinde istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Yetenek yönetiminin yaşam doyumu üzerinde istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Yaşam doyumunun işe adanma üzerinde istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Demografik değişkenler, yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7a: Cinsiyet, yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7b: Yaş, yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7c: Medeni durum, yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7d: Eğitim düzeyi, yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7e: Çalışma süresi, yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H7f: Gelir durumu, yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H8: Demografik değişkenler, işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H8a: Cinsiyet, işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H8b: Yaş, işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H8c: Medeni durum, işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H8d: Eğitim düzeyi, işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H8e: Çalışma süresi, işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H8f: Gelir durumu, işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H9: Demografik değişkenler, yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H9a: Cinsiyet, yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H9b: Yaş, yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H9c: Medeni durum, yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H9d: Eğitim düzeyi, yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H_{9e}: Çalışma süresi, yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

H_{9f}: Gelir durumu, yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında 3 ilişki, 3 etki ve 3 anlamlı farklılığa dair toplamda 9 ana hipotez ve 18 alt hipotez oluşturulmuştur.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İzmir ilinde bulunan A, B ve C gurubu seyahat acenteleri oluştururken; örneklemi ise İzmir'in ilçelerinden Konak, Karşıyaka, Bornova, Bayraklı, Balçova, Buca ve Çiğli oluşturmaktadır. İzmir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2023 verilerine göre İzmir'de toplamda 607 seyahat acentesi bulunmaktadır.

İlçe bazında incelendiğinde Konak, Karşıyaka, Bornova, Bayraklı, Balçova, Buca ve Çiğli oluşturmaktadır. İzmir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2023 verilerine göre İzmir'de toplamda 607 seyahat acentesi bulunmaktadır. İlçe bazında incelendiğinde Konak' ta 300, Karşıyaka'da 180, Bornova'da 38, Bayraklı 'da 34, Balçova'da 21 Buca'da 23, Çiğli'de 11 tane A, B ve C grubu seyahat acentesi bulunmaktadır. İzmir Valiliği'nden elde edilen verilere göre ise İzmir'de 2023 yılında A, B ve C gurubunda faaliyet gösteren 607 seyahat acentesi bulunmaktadır. 2023 yılında İzmir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca açıklanan veriler kullanılmıştır. Bu araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir (<https://izmir.ktb.gov.tr>,2023)

Tablo- 1: Örneklem Sayısı Belirleme

Evren	Örneklem Büyüklüğü	
	%95	%99
50	44	47
100	79	87
500	217	286
750	254	353
1000	278	400
5000	357	587
10000	370	624
100000	383	661
1000000	384	665
10000000	384	665

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2008).

Gürbüz ve Şahin (2008)'e göre 5000 çalışan için %95 güven Aralığında 357 kişi yeterli örneklem sayısını ifade etmektedir. Kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan 367 katılımcı %95 güven aralığına göre yeterli sayıdadır.

4.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, ortaya çıkan olguları ve olayları ölçüp, sayısal verilerle ortaya koyarak ya da deneyler yaparak veriler ortaya koymaya çalışan bir araştırma yöntemi olarak ortaya çıkmaktadır (Balcı, 2005). Nicel araştırma yöntemleri arasında en sık kullanılan teknik anket tekniği olduğunda bu çalışmada anket tekniğinden yararlanılmış ve bir anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan anket metni İzmir'de bulunan seyahat acenteleri çalışanlarıyla yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda yetenek yönetim, işe adanma ve yaşam doyumu ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve en uygun olan ölçekler çalışmaya dahil edilmiştir. Hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları acente ile ilgili ifadeler; ikinci bölümde Duran ve arkadaşları (2019)'nın çalışmasından alınan 40 ifadeden oluşan Yetenek Yönetimi Ölçeği; üçüncü bölümde Kanten (2012)'in çalışmasından alınan 17 ifadeden oluşan İşe Doyum Ölçeği; dördüncü ve son bölümde ise Dağlı ve Baysal (2016)'ın çalışmasından alınan 4 ifadeden oluşan Yaşam Doyumu Ölçeği yer almaktadır. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert Tipi'ne göre yanıt vermeleri istenmiştir (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum).

4.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formuna yanıt veren katılımcıların yanıtları istatistik paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmış olup, uygunlukları kontrol edilmiştir. Anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri, geçerlilikleri, normal dağılıma durumları, birbirleri arasındaki ilişki ve etki düzeyleri, demografik değişkenlerin ölçekler üzerinde anlamlı fark yaratıp yaratmama durumları incelenmiştir.

Yıldız ve Uzunsakal (2018)'a göre ölçeklerin sahip olması gereken güven aralıkları ve düzeyleri Tablo-2'de gösterildiği gibidir.

Tablo- 2: Ölçeklerin Güven Aralıkları ve Düzeyleri

Güven Aralıkları	Güven Düzeyi
$0 < \alpha < 0,40$	Güvenilir değil
$0,40 < \alpha < 0,60$	Düşük güvenilirlik
$0,60 < \alpha < 0,80$	Oldukça güvenilir
$0,80 < \alpha < 1,00$	Yüksek güvenilirlik

Kaynak: Yıldız ve Uzunsakal, 2018

Tablo-2’de verilen güven aralıklarına göre ölçek güvenilirliğinin kabul edilebilir olabilmesi için Cronbach’s Alpha değerinin 0,60’a eşit ve büyük olması gerekmektedir.

Tablo- 3: Likert Tipi Ölçeklerin Güvenirliği

			Açımlayıcı Faktör Analizi Sonrası	
Ölçekler	Cronbach’s Alpha	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha	İfade Sayısı
Yetenek Yönetimi	,952	40	,948	37
İşe Adanma	,908	16	,893	14
Yaşam Doyumu	,891	4	,891	4

Tablo-3 incelendiğinde araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin güven Aralıkları 0,80’den büyük olduğu ve güven düzeylerinin ise yüksek güvenirlkte olduğu görülmektedir.

Tablo- 4: Normallik Testi Sonuçları

	Ort.	ss	Min.-Mak.	Çarpıklık	sh	Basıklık	sh
Yetenek Yönetimi	3,5297	,56498	2,24-5,00	,177	,127	-,959	,254
İşe Adanma	3,4165	,65124	1,43-5,00	-,128		-,076	
Yaşam Doyumu	2,8227	,91128	1,00-5,00	,238		,153	

Yapılan analiz sonucunda (Çarpıklık/sh ve basıklık/sh) ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2.000 ve -2.000 değerlerinden büyük olması ölçeklerin normal dağılım göstermediğini; küçük olması ise normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu bilgi doğrultusunda, yetenek yönetimi ölçeğine dair verilerin normal dağılım göstermemesinden dolayı, verilerle ilgili yapılan analizlerde non parametrik; işe adanma ve yaşam doyumu ölçeklerine dair verilerin normal

dağılım göstermesinden dolayı, verilerle ilgili yapılan analizlerde parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo- 5: KMO Aralıkları ve Düzeyi

KMO Aralıkları	KMO Düzeyi
$0,90 \leq KMO \leq 1,00$	Mükemmel
$0,80 < KMO \leq 0,90$	İyi
$0,70 < KMO \leq 0,80$	Orta düzey
$0,60 < KMO \leq 0,70$	Zayıf
$0,50 < KMO \leq 0,60$	Kötü

Kaynak: Çokluk vd., 2018

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, çalışma kapsamında kullanılan ölçek ifadeleri arasında bulunan ilişki ve bunların faktör analizine uygunluğunun ölçülmesi amacıyla yapılmakla birlikte, ölçeğin analizlerde kullanılması ve testin kabul edilebilir düzeyde olması için KMO değerinin 0,50'den büyük olması beklenmektedir. Yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu ölçeklerine ilişkin faktör analizleri incelendiğinde (Tablo-6, Tablo-7 ve Tablo-8) KMO değerlerinin işe adanmada (0,850), yetenek yönetiminde (0,905) mükemmel ve yaşam doyumunda (0,803) ise iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo- 6: İşe Adanma Ölçeği'ne Dair Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Faktör 1		41,919
İA9	,758	
İA10	,712	
İA11	,710	
İA8	,707	
İA7	,615	
İA12	,611	
İA13	,609	
Faktör 2		10,250
İA2	,841	
İA3	,778	
İA1	,721	
İA4	,647	
İA15	,563	
İA14	,543	
İA5	,511	
Açıklanan Toplam Varyans		52,163
KMO= 0,850 ve Bartlett Küresellik Testi (p)=0,000; Chi-square= 2030,021, df=91.		

Faktör analizi sonucunda 16 ifadeden oluşan İşe Adanma Ölçeği, 2 alt boyutta %52,163 oranında açıklanmaktadır. İlk boyutun varyansı %41,919, ikinci boyutun varyansı ise %10,250 oranında açıklanmaktadır. Analiz başlangıcında birden fazla faktörde 0,10'dan daha az farkla binişik maddeler bulunduğundan dolayı (Karagöz, 2021), ölçekten 6. ve 16. maddeler çıkarılmıştır. Çıkarılan maddeler Ek 1.'de bulunan anket formunda yer almaktadır.

Tablo- 7: Yetenek Yönetimi Ölçeği 'ne Dair Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Faktör 1		13,029
YY11	,759	
YY12	,727	
YY10	,709	
YY13	,637	
YY14	,627	
YY15	,625	
YY16	,588	
YY9	,517	
YY8	,426	
Faktör 2		2,240
YY2	,719	
YY1	,707	
YY5	,705	
YY3	,666	
YY4	,631	
YY6	,581	
Faktör 3		1,858
YY21	,742	
YY20	,693	
YY18	,681	
YY19	,635	
YY22	,6241,495	
YY17	,5411,320	
Faktör 4		1,495
YY34	,703	
YY33	,629	
YY32	,599	
YY35	,515	
YY31	,501	
YY30	,427	
YY29	,422	
Faktör 5		1,320
YY25	,709	
YY24	,669	
YY26	,659	
YY23	,636	
Faktör 6		1,242
YY37	,720	

YY36	,643	
YY28	,496	
Faktör 7		1,143
YY39	,788	
YY40	,724	
Açıklanan Toplam Varyans		60,345
KMO= 0,905 ve Bartlett Küresellik Testi (p)=0,000; Chi-square= 6018,666, df=666.		

Faktör analizi sonucunda 40 ifadeden oluşan Yetenek Yönetimi Ölçeği, 7 alt boyutta %60,345 oranında açıklanmaktadır. İlk boyutun varyansı %13,029, ikinci boyutun varyansı %2,240, üçüncü boyutun varyansı %1,858, dördüncü boyutun varyansı %1,495, beşinci boyutun varyansı %1,320, altıncı boyutun varyansı %1,242, yedinci boyutun varyansı ise %1,143 oranında açıklanmaktadır. Analiz başlangıcında birden fazla faktörde 0,10'dan daha az farkla binişik maddeler bulunduğundan dolayı (Karagöz, 2021), ölçekten 7,27 ve 38. maddeler çıkarılmıştır. Çıkarılan maddeler Ek 1.'de bulunan anket formunda yer almaktadır.

Tablo- 8: Yaşam Doyumu Ölçeği'ne Dair Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Faktör 1		74,676
YD2	,904	
YD3	,889	
YD4	,862	
YD1	,823	
Açıklanan Toplam Varyans		74,676
KMO= 0,803 ve Bartlett Küresellik Testi (p)=0,000; Chi-square= 877,655, df=6.		

Faktör analizi sonucunda 4 ifadeden oluşan Yaşam Doyumu Ölçeği %74,676 oranında açıklanmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlamalarına yer verilmiştir.

Tablo- 9: Frekans Analizi

Demografik Değişkenler	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	167	45,5
	Erkek	198	54
	Kayıp veri*	2	0,5
Yaş	18-24	49	13,4
	25-31	129	35,1
	32-38	95	25,9
	39-45	56	15,3
	46+	38	10,4
	Kayıp veri	0	0
Medeni Durum	Evli	149	40,6
	Bekâr	211	57,5
	Kayıp veri	7	1,9
Gelir Durumu	1000-5000 TL	33	9
	5001-10000 TL	256	70,1
	10001-15000 TL	33	9
	15001-20000 TL	26	7,1
	20001 TL ve üzeri	17	4,6
	Kayıp veri	2	0,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	3,3
	Lise	158	43,1
	Ön lisans	127	34,6
	Lisans ve üstü	66	18
	Kayıp veri	4	1
Acente Tipi	A	187	51
	B ve C	128	35
	Kayıp veri	52	14,2
Bölüm	Satış	112	30,5
	Operasyon	43	11,7
	Satın Alma	41	11,2
	Personel	53	14,4
	Muhasebe	89	24,3
	Diğer	26	7,1
	Kayıp veri	3	0,8
Çalışma Süresi	1-5 yıl	255	69,5
	6-10 yıl	83	22,6
	11-15 yıl	22	6
	16 yıl ve üstü	5	1,4
	Kayıp veri	2	0,5
Çalışan Personel	1-5 kişi	62	16,9
	6-10 kişi	165	45
	11-15 kişi	92	25,1
	16 kişi ve üstü	47	12,8
	Kayıp veri	1	0,3

* Yanıt verilmeyen demografik değişkenleri ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan 367 katılımcının demografik özellikleri incelendiğinde 167'sinin kadın, 198'inin erkek olduğu, 49'unun 18-24, 129'unun 25-31, 95'inin 32-38, 56'sının 39-45 ve 38'inin ise 46 yaş ve üzerinde olduğu; 149'unun evli, 211'inin ise bekâr olduğu; 33'ünün 1000-5000 TL, 256'sının 5001-10000 TL, 33'ünün 10001-15000 TL, 26'sının 15001-20000 TL, 17'sinin 20001 TL ve üzeri gelir durumuna sahip olduğu; 12'sinin ilköğretim, 158'inin lise, 127'sinin ön lisans, 66'sının lisans ve üstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların işleri ile ilgili bilgiler incelendiğinde; 187'sinin A, 128'inin B ve C tipi seyahat acentesinde çalıştığı; 112'sinin satış, 43'ünün operasyon, 41'inin satın alma, 53'ünün personel, 89'unun muhasebe, 26'sının ise diğer bölümlerde çalıştığı; 255'inin 1-5, 83'ünün 6-10, 22'sinin 11-15, 5'inin 16 yıl ve üstü tecrübeye sahip olduğu; 62 acentenin 1-5, 165 acentenin 6-10, 92 acentenin 11-15, 33 acentenin 16-20, 47 acentenin ise 16 kişi ve üzerinde personel çalıştırdığı görülmektedir.

Tablo10, 11 ve 12'de katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtların incelenmiş ve soru bazlı ortalama ve standart sapma oranları gösterilmektedir.

Tablo- 10: Örneklem Grubunun Yetenek Yönetimi Algısına Yönelik Değişkenler

Maddeler	Dağılım	1*	2	3	4	5	Ort.	s.s.
YY1	f	18	31	143	141	34	3,3869	,94241
	%	4,9	8,4	39	38,4	9,3		
YY2	f	10	39	141	135	42	3,4360	,92365
	%	2,7	10,6	38,4	36,8	11,4		
YY3	f	8	32	112	173	42	3,5695	,88395
	%	2,2	8,7	30,5	47,1	11,4		
YY4	f	3	30	140	141	53	3,5749	,86475
	%	0,8	8,2	38,1	38,4	14,4		
YY5	f	4	35	133	140	55	3,5640	,89663
	%	1,1	9,5	36,2	38,1	15		
YY6	f	4	40	125	139	59	3,5695	,92325
	%	1,1	10,9	34,1	37,9	16,1		
YY8	f	4	51	109	132	71	3,5858	,98769
	%	1,1	13,9	29,7	36	19,3		
YY9	f	5	44	111	145	62	3,5858	,95105
	%	1,4	12	30,2	39,5	16,9		

* 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

YY10	f	5	41	107	143	71	3,6376	,96213
	%	1,4	11,2	29,2	39	19,3		
YY11	f	6	47	103	121	90	3,6594	1,03547
	%	1,6	12,8	28,1	33	24,5		
YY12	f	3	52	106	126	80	3,6213	1,00321
	%	0,8	14,2	28,9	34,3	21,8		
YY13	f	5	51	94	129	88	3,6649	1,03197
	%	1,4	13,9	25,6	35,1	24		
YY14	f	7	45	88	137	90	3,7030	1,03045
	%	1,9	12,3	24	37,3	24,5		
YY15	f	8	46	100	126	87	3,6485	1,04235
	%	2,2	12,5	27,2	34,3	23,7		
YY16	f	5	33	123	122	84	3,6730	,97055
	%	1,4	9	33,5	33,2	22,9		
YY17	f	8	43	105	140	71	3,6076	,99658
	%	2,2	11,7	28,6	38,1	19,3		
YY18	f	9	47	129	137	45	3,4414	,94737
	%	2,5	12,8	35,1	37,3	12,3		
YY19	f	2	38	118	161	48	3,5858	,86373
	%	0,5	10,4	32,2	43,9	13,1		
YY20	f	2	31	140	135	59	3,5940	,87545
	%	0,5	8,4	38,1	36,8	16,1		
YY21	f	6	39	135	129	58	3,5286	,93716
	%	1,6	10,6	36,8	35,1	15,8		
YY22	f	9	28	130	133	67	3,6022	,95230
	%	2,5	7,6	35,4	36,2	18,3		
YY23	f	17	41	130	151	28	3,3597	,94163
	%	4,6	11,2	35,4	41,1	7,6		
YY24	f	15	43	141	136	32	3,3460	,93950
	%	4,1	11,7	38,4	37,1	8,7		
YY25	f	15	44	105	167	36	3,4496	,96498
	%	4,1	12	28,6	45,5	9,8		
YY26	f	12	40	128	136	51	3,4741	,97160
	%	3,3	10,9	34,9	37,1	13,9		
YY28	f	12	40	113	136	66	3,5559	1,01169
	%	3,3	10,9	30,8	37,1	18		
YY29	f	11	39	98	155	64	3,6049	,99137
	%	3	10,6	26,7	42,2	17,4		
YY30	f	7	50	126	121	63	3,4986	,99142
	%	1,9	13,6	34,3	33	17,2		
YY31	f	15	43	128	138	43	3,4114	,97912
	%	4,1	11,7	34,9	37,6	11,7		
YY32	f	10	44	145	119	49	3,4169	,95702
	%	2,7	12	39,5	32,4	13,4		
YY33	f	13	41	132	131	50	3,4469	,97889
	%	3,5	11,2	36	35,7	13,6		
YY34	f	10	44	139	134	40	3,4087	,93020
	%	2,7	12	37,9	36,5	10,9		
YY35	f	9	39	143	141	35	3,4196	,89225
	%	2,5	10,6	39	38,4	9,5		
YY36	f	9	45	126	135	52	3,4796	,96325
	%	2,5	12,3	34,3	36,8	14,2		
YY37	f	14	31	119	156	47	3,5204	,95184
	%	3,8	8,4	32,4	42,5	12,8		

YY39	f	9	46	123	139	50	3,4768	,96035
	%	2,5	12,5	33,5	37,9	13,6		
YY40	f	9	48	132	134	44	3,4251	,94622
	%	2,5	13,1	36	36,5	12		

Yetenek Yönetimi Ölçeği'ndeki ifadelerle verilen yanıtlar incelendiğinde; en yüksek puan ortalamasına sahip “Yaptığım işin beğenilmesi iş tatminimi olumlu yönde etkiler” ifadesini (YY14=3,7030) ikinci sırada “İşletmede terfi almak iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir” (YY16=3,6730) ve üçüncü sırada “İşim ile ilgili övgü dolu cümleler verimimi etkiler” (YY13=3,6649) ifadeleri takip etmektedir.

Tablo- 11: Örneklem Grubunun İşe Adanma Algısına Yönelik Değişkenler

Maddeler	Dağılım	1	2	3	4	5	Ort.	s.s.
İA1	f	10	45	110	149	53	3,5177	,97459
	%	2,7	12,3	30	40,6	14,4		
İA2	f	10	62	113	134	48	3,4033	1,00316
	%	2,7	16,9	30,8	36,5	13,1		
İA3	f	14	48	104	154	47	3,4687	,99917
	%	3,8	13,1	28,3	42	12,8		
İA4	f	18	46	123	139	41	3,3787	1,00321
	%	4,9	12,5	33,5	37,9	11,2		
İA5	f	15	35	146	129	42	3,4033	,95287
	%	4,1	9,5	39,8	35,1	11,4		
İA7	f	11	34	124	141	57	3,5422	,96254
	%	3	9,3	33,8	38,4	15,5		
İA8	f	13	43	117	139	55	3,4905	,99961
	%	3,5	11,7	31,9	37,9	15		
İA9	f	13	47	120	128	59	3,4714	1,02089
	%	3,5	12,8	32,7	34,9	16,1		
İA10	f	9	43	140	120	55	3,4605	,96549
	%	2,5	11,7	38,1	32,7	15		
İA11	f	16	53	137	114	47	3,3351	1,01596
	%	4,4	14,4	37,3	31,1	12,8		
İA12	f	14	52	144	120	37	3,3106	,96466
	%	3,8	14,2	39,2	32,7	10,1		
İA13	f	13	52	147	126	29	3,2888	,92828
	%	3,5	14,2	40,1	34,3	7,9		
İA14	f	16	50	124	146	31	3,3433	,96488
	%	4,4	13,6	33,8	39,8	8,4		
İA15	f	11	39	142	132	43	3,4278	,93481
	%	3	10,6	38,7	36	11,7		

İşe Adanma Ölçeği'ndeki ifadelerle verilen yanıtlar incelendiğinde; en yüksek puan ortalamasına sahip “Yaptığım işin anlamlı ve amaçlı olduğunu düşünüyorum”

ifadesini ($\bar{I}A7=3,5422$), ikinci sırada “Çalışırken kendimi enerjik ve motivasyonum yüksek hissediyorum” ($\bar{I}A1=3,5177$) ve üçüncü sırada “İşimi yaparken ilk gün ki gibi heyecanla yapıyorum” ($\bar{I}A8=3,4905$) ifadeleri takip etmektedir.

Tablo- 12: Örneklem Grubunun Yaşam Doyumu Algısına Yönelik Değişkenler

Maddeler	Dağılım	1	2	3	4	5	Ort.	s.s.
YD1	f	35	55	159	83	35	3,0763	1,06595
	%	9,5	15	43,3	22,6	9,5		
YD2	f	36	89	167	50	25	2,8338	1,00933
	%	9,8	24,3	45,5	13,6	6,8		
YD3	f	41	96	166	43	21	2,7466	,99649
	%	11,2	26,2	45,2	11,7	5,7		
YD4	f	66	94	143	36	28	2,6349	1,11751
	%	18	25,6	39	9,8	7,6		

Yaşam Doyumu Ölçeği’ndeki ifadelere verilen yanıtlar incelendiğinde; en yüksek puan ortalamasına sahip “İdeallerime yakın bir hayatım var” (YD1=3,0763) ifadesi olduğu görülmektedir.

Yapılan normallik testi sonucunda yetenek yönetiminin normal dağılmadığı, işe adanma ve yaşam doyumunun ise normal dağıldığı saptanmıştı (Tablo-4). Bu nedenle yetenek yönetimi ile işe adanma ve yaşam doyumu arasındaki ilişki düzeylerinin saptanması için Spearman, işe adanma ile yaşam doyumu arasındaki ilişki düzeylerinin saptanması için Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo- 13: Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi			İşe Adanma	Yaşam Doyumu	Yetenek Yönetimi
Model 1	İşe Adanma	Spearman’s Korelasyon Katsayısı	1		
		Sig.	.		
		N	367		
Model 2	Yaşam Doyumu	Pearson Korelasyon Katsayısı	,375**	1	
		Sig.	,000	.	
		N	367	367	
Model 3	Yetenek Yönetimi	Spearman’s Korelasyon Katsayısı	,734**	,124**	1
		Sig.	,000	,000	.
		N	367	367	367

Model 1 kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre işe adanma ile yaşam doyumu arasında kurulan modelin anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. İş

doyumunu ile yaşam doyumunu arasında pozitif yönlü ve %37,5 oranında bir ilişki vardır. Model 1 için yapılan analiz sonucuna göre H_1 kabul edilmiştir.

Model 2 kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre işe adanma ile yetenek yönetimi arasında kurulan modelin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. İş doyumunu ile yetenek yönetimi arasında pozitif yönlü ve %73,4 oranında bir ilişki vardır. Model 2 için yapılan analiz sonucuna göre H_2 kabul edilmiştir.

Model 3 kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre yaşam doyumunu ile yetenek yönetimi arasında kurulan modelin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Yaşam doyumunu ile yetenek yönetimi arasında pozitif yönlü ve %12,4 oranında bir ilişki vardır. Model 3 için yapılan analiz sonucuna göre H_3 kabul edilmiştir.

Tablo- 14: Regresyon Analizi

Model 4	R ²	F	Std. Edilmiş Beta	t	p
Yetenek Yönetimi	,533	416,440	,730	20,407	,000
Bağımlı Değişken: İşe Adanma					
Model 5	R ²	F	Std. Edilmiş Beta	t	p
Yetenek Yönetimi	,038	14,465	,195	3,803	,000
Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu					
Model 6	R ²	F	Std. Edilmiş Beta	t	p
İşe Adanma	,140	59,599	,375	7,720	,000
Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu					

Model 4 kapsamında yapılmış olan regresyon analizi sonucuna göre yetenek yönetimi ve işe adanma arasında kurulan model anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$). Bu analize göre yetenek yönetimi, işe adanmayı pozitif yönde etkilemekte ve işe adanmayı %53,3 oranında açıklamaktadır ($R^2 = 0,533$). Model 4 için yapılan analiz sonucuna göre H_4 kabul edilmiştir.

Model 5 kapsamında yapılmış olan regresyon analizi sonucuna göre yetenek yönetimi ve yaşam doyumunu arasında kurulan model anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$). Bu analize göre yetenek yönetimi, yaşam doyumunu pozitif yönde etkilemekte ve yaşam doyumunu %3,8 oranında açıklamaktadır ($R^2 = 0,038$). Model 5 için yapılan analiz sonucuna göre H_5 kabul edilmiştir.

Model 6 kapsamında yapılmış olan regresyon analizi sonucuna göre işe adanma ve yaşam doyumunu arasında kurulan model anlamlıdır ($p = 0,000 < 0,05$). Bu analize göre işe adanma, yaşam doyumunu pozitif yönde etkilemekte ve yaşam doyumunu %14

oranında açıklamaktadır ($R^2=0,140$). Model 6 için yapılan analiz sonucuna göre H_6 kabul edilmiştir.

Tablo- 15: Demografik Değişkenlerin Yetenek Yönetimi Algılarına Göre Farklılık Testi

	Kategoriler	N	Ort.	sh	Test	p
Cinsiyet	Kadın	166	3,5732	,04470	15040,000	,163
	Erkek	198	3,4912	,03939		
Yaş	18-24	49	3,3533	,06451	35,720	,000
	25-31	129	3,4307	,04713		
	32-38	95	3,4930	,06079		
	39-45	56	3,6950	,07360		
	46+	38	3,9291	,08169		
Medeni Durum	Evli	149	3,6359	,04717	12455,000	,001
	Bekar	211	3,4554	,03744		
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	3,5510	,15192	1,417	,702
	Lise	158	3,4838	,04404		
	Önlisans	127	3,5480	,05159		
	Lisans ve üstü	66	3,5671	,06761		
Çalışma Süresi	1-5 yıl	255	3,5296	,03468	2,390	,495
	6-10 yıl	83	3,5465	,06540		
	11-15 yıl	22	3,4267	,12195		
	16 yıl ve üzeri	5	3,8236	,21073		
Gelir Durumu	1000-5000 TL	33	3,4469	,03327	73,180	,000
	5001-10000 TL	256	3,9724	,07829		
	10001-15000 TL	33	3,9264	,09536		
	15001-20000 TL	26	4,0869	,09174		
	20001 TL ve üzeri	17	3,9521	,41473		

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda cinsiyetin yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{7a} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda yaşın yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koyduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{7b} olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir. Anlamlı fark aralıkları Tablo-13'te post hoc testi ile belirlenmiştir.

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda medeni durumun yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koyduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamaları incelendiğinde evlilerin bekârlara göre daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{7c} olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Yapılan Kruskall Wallis testi sonucunda eğitim durumunun yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{7d} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan Kruskall Wallis testi sonucunda çalışma süresini yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{7e} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan Kruskall Wallis testi sonucunda gelir durumunun yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koyduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{7f} olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir. Anlamlı fark aralıkları Tablo-14'te post hoc testi ile belirlenmiştir.

Demografik değişkenlerin yetenek yönetimi algısında anlamlı farklılık testi sonucunda H_7 olarak kurulan hipotezin kısmen kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo- 16: Yaşın Yetenek Yönetimi Algısında Anlamlı Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Post Hoc Testi

Ölçek	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farklılıklar (I-J)	sh	p
Yetenek Yönetimi	18-24	25-31	-,07736	,09061	,913
		32-38	-,13972	,09497	,582
		39-45	-,34165*	,10562	,012
		46+	-,57578*	,11671	,000
	25-31	18-24	,07736	,09061	,913
		32-38	-,06236	,07300	,913
		39-45	-,26429*	,08641	,020
		46+	-,49841*	,09966	,000
	32-38	18-24	,13972	,09497	,582
		25-31	,06236	,07300	,913
		39-45	-,20193	,09097	,175
		46+	-,43606*	,10364	,000
	39-45	18-24	,34165*	,10562	,012
		25-31	,26429*	,08641	,020
		32-38	,20193	,09097	,175
		46+	-,23412	,11348	,239
	46+	18-24	,57578*	,11671	,000
		25-31	,49841*	,09966	,000
		32-38	,43606*	,10364	,000
		39-45	,23412	,11348	,239

Yaşın yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi iki kategori aralığında gerçekleştiğini

belirleyebilmek amacıyla post hoc testi yapılmıştır. Bu sonuçlara göre 18-24 ve 25-31 yaş ile 39-45 ve 46 yaş ve üzeri yaş aralığına sahip kişilerin, 32-38 yaş ile 46 yaş ve üzerindeki kişilerde farklılık gözlenmiştir.

Tablo- 17: Gelir Durumunun Yetenek Yönetimi Algısında Anlamlı Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Post Hoc Testi

Ölçek	(I) Gelir Durumu	(J) Gelir Durumu	Ortalama Farklılıklar (I-J)	sh	p
Yetenek Yönetimi	1000-5000 TL	5001-10000 TL	-,33689*	,09368	,005
		10001-15000 TL	-,86240*	,12469	,000
		15001-20000 TL	-,81644*	,13282	,000
		20001 TL ve üzeri	-,92580*	,30543	,031
	5001-10000 TL	1000-5000 TL	,33689*	,09368	,005
		10001-15000 TL	-,52551*	,09368	,000
		15001-20000 TL	-,47955*	,10425	,000
		20001 TL ve üzeri	-,64000*	,13902	,000
	10001-15000 TL	1000-5000 TL	,86240*	,12469	,000
		5001-10000 TL	,52551*	,09368	,000
		15001-20000 TL	,04596	,13282	,999
		20001 TL ve üzeri	-,11449	,16155	,981
	15001-20000 TL	1000-5000 TL	,81644*	,13282	,000
		5001-10000 TL	,47955*	,10425	,000
		10001-15000 TL	-,04596	,13282	,999
		20001 TL ve üzeri	-,10936	,30883	,999
	20001 TL ve üzeri	1000-5000 TL	,97689*	,16155	,000
		5001-10000 TL	,64000*	,13902	,000
		10001-15000 TL	,11449	,16155	,981
		15001-20000 TL	,16045	,16790	,931

Gelir durumunun yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi iki kategori aralığında gerçekleştiğini belirleyebilmek amacıyla post hoc testi yapılmıştır. Bu sonuçlara göre 1000-5000 TL ile tüm kategoriler arasında, 5001-10000 TL ile 1000-5000 TL, 10001-15000 TL, 15001-20000 TL ve 20001-25000 TL arasında, 10001-15000 TL ile 1000-5000 TL ve 5001-10000 TL arasında, 15001-20000 TL ile 1000-5000 TL ve 5001-10000 TL arasında, 20001 TL ve üzeri ile 1000-5000 TL ve 5001-10000 TL arasında gelir durumuna sahip kişilerde farklılık gözlenmiştir.

Tablo- 18: Demografik Değişkenlerin İşe Adanma Algılarına Göre Farklılık Testi

	Kategoriler	N	Ort.	sh	Test	p
Cinsiyet	Kadın	166	3,4428	,05132	,016	,898
	Erkek	198	3,3928	,04490		
Yaş	18-24	49	3,2354	,06803	9,011	,000
	25-31	129	3,3003	,05375		
	32-38	95	3,4379	,06809		
	39-45	56	3,5772	,10378		
	46+	38	3,7543	,09574		
Medeni Durum	Evli	149	3,5127	,05415	,171	,680
	Bekar	211	3,3576	,04344		
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	3,7637	,12821	1,295	,1276
	Lise	158	3,3867	,05228		
	Önlisans	127	3,4272	,05472		
	Lisans ve üstü	66	3,4012	,08584		
Çalışma Süresi	1-5 yıl	255	3,4351	,04133	,673	,569
	6-10 yıl	83	3,4306	,07350		
	11-15 yıl	22	3,2318	,09133		
	16 yıl ve üzeri	5	3,3971	,18230		
Gelir Durumu	1000-5000 TL	33	3,0584	,08811	10,970	,000
	5001-10000 TL	256	3,3315	,04031		
	10001-15000 TL	33	3,8520	,08666		
	15001-20000 TL	26	3,8003	,11543		
	20001 TL ve üzeri	17	3,8929	,10973		

Yapılan T testi sonucunda cinsiyetin işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{8a} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda yaştan işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koyduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{8b} olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir. Anlamlı fark aralıkları Tablo-16'da post hoc testi ile belirlenmiştir.

Yapılan T testi sonucunda medeni durumun işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{8c} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda eğitim durumunun işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{8d} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda çalışma süresini işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{8e} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda gelir durumunun işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koyduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{8f} olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir. Anlamlı fark aralıkları Tablo-17’de post hoc testi ile belirlenmiştir.

Demografik değişkenlerin işe adanma algısında anlamlı farklılık testi sonucunda H_8 olarak kurulan hipotezin kısmen kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo- 19: Yaşın İşe Adanma Algısında Anlamlı Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Post Hoc Testi

Ölçek	(I) YAŞ	(J) YAŞ	Ortalama Farklılıklar (I-J)	sh	p
İşe Adanma	18-24	25-31	-,06494	,10659	,974
		32-38	-,20251	,11172	,368
		39-45	-,34184*	,12425	,049
		46+	-,51888*	,13730	,002
	25-31	18-24	,06494	,10659	,974
		32-38	-,13757	,08588	,497
		39-45	-,27690	,10165	,052
		46+	-,45395*	,11724	,001
	32-38	18-24	,20251	,11172	,368
		25-31	,13757	,08588	,497
		39-45	-,13933	,10701	,690
		46+	-,31638	,12192	,073
	39-45	18-24	,34184*	,12425	,049
		25-31	,27690	,10165	,052
		32-38	,13933	,10701	,690
		46+	-,17705	,13350	,675
	46+	18-24	,51888*	,13730	,002
		25-31	,45395*	,11724	,001
		32-38	,31638	,12192	,073
		39-45	,17705	,13350	,675

Tablo 16’ya göre yaşın işe adanma algısında anlamlı fark vardır. Yani farklı yaşlardaki kişilerin işe adanmışlık düzeyleri de farklıdır. Bu anlamlı farklılığın hangi iki kategori aralığında gerçekleştiğini belirleyebilmek amacıyla post hoc testi yapılmıştır. Bu sonuçlara göre 18-24 yaş ile 39-45 ve 46 yaş ve üzeri yaş aralığına sahip kişilerin, 25-31 yaş ile 46 yaş ve üzeri kişilerde farklılık gözlenmiştir.

Tablo- 20: Gelir Durumunun İşe Adanma Algısında Anlamlı Farklılığın Belirlenmesine Yönelik Post Hoc Testi

Ölçek	(I) Gelir Durumu	(J) Gelir Durumu	Ortalama Farklılıklar (I-J)	sh	p
İşe Adanma	1000-5000 TL	5001-10000 TL	-,27305	,11294	,153
		10001-15000 TL	-,79351*	,15032	,000
		15001-20000 TL	-,74185*	,16012	,000
		20001 TL ve üzeri	-,83442*	,19475	,000
	5001-10000 TL	1000-5000 TL	,27305	,11294	,153
		10001-15000 TL	-,52046*	,11294	,000
		15001-20000 TL	-,46881*	,12568	,003
		20001 TL ve üzeri	-,56137*	,16759	,011
	10001-15000 TL	1000-5000 TL	,79351*	,15032	,000
		5001-10000 TL	,52046*	,11294	,000
		15001-20000 TL	,05166	,16012	1,000
		20001 TL ve üzeri	-,04090	,19475	1,000
	15001-20000 TL	1000-5000 TL	,74185*	,16012	,000
		5001-10000 TL	,46881*	,12568	,003
		10001-15000 TL	-,05166	,16012	1,000
		20001 TL ve üzeri	-,09256	,20241	,997
	20001 TL ve üzeri	1000-5000 TL	,83442*	,19475	,000
		5001-10000 TL	,56137*	,16759	,011
		10001-15000 TL	,04090	,19475	1,000
		15001-20000 TL	,09256	,20241	,997

Gelir durumunun işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi iki kategori aralığında gerçekleştiğini belirleyebilmek amacıyla post hoc testi yapılmıştır. Bu sonuçlara göre 1000-5000 TL ile 10001-15000 TL, 15001-20000 TL ve 20001-25000 TL arasında, 5001-10000 TL ile 10001-15000 TL, 15001-20000 TL ve 20001-25000 TL arasında, 10001-15000 TL ile 1000-5000 TL ve 5001-10000 TL arasında, 15001-20000 TL ile 1000-5000 TL ve 5001-10000 TL arasında, 20001 TL ve üzeri ile 1000-5000 TL ve 5001-10000 TL arasında gelir durumuna sahip kişilerde farklılık gözlenmiştir.

Tablo- 21: Demografik Değişkenlerin Yaşam Doyumu Algılarına Göre Farklılık Testi

	Kategoriler	N	Ort.	Sh	Test	p
Cinsiyet	Kadın	166	2,8509	,07287	,290	,591
	Erkek	198	2,7900	,06218		
Yaş	18-24	49	3,2354	,06803	,361	,836
	25-31	129	3,3003	,05375		
	32-38	95	3,4379	,06809		
	39-45	56	3,5772	,10378		
	46+	38	3,7543	,09574		
Medeni Durum	Evli	149	2,8607	,07966	1,886	,171
	Bekar	211	2,7994	,05996		
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	3,4375	,34422	2,143	,095
	Lise	158	2,8196	,06717		
	Önlisans	127	2,7533	,07806		
	Lisans ve üstü	66	2,8485	,12308		
Çalışma Süresi	1-5 yıl	255	2,8595	,05968	1,090	,353
	6-10 yıl	83	2,7952	,08893		
	11-15 yıl	22	2,5114	,15732		
	16 yıl ve üzeri	5	3,0000	,27386		
Gelir Durumu	1000-5000 TL	33	3,0584	,08811	1,927	,089
	5001-10000 TL	256	3,3315	,04031		
	10001-15000 TL	33	3,8520	,08666		
	15001-20000 TL	26	3,8003	,11543		
	20001 TL ve üzeri	17	3,8929	,10973		

Yapılan T testi sonucunda cinsiyetin yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{9a} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda yaşın yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{9b} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan T testi sonucunda medeni durumun yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{9c} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda eğitim durumunun yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan

ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{9d} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda çalışma süresinin yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{9e} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda gelir durumunun yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koymadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların puan ortalamalarının eşit veya birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle H_{9e} olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Demografik değişkenlerin yaşam doyumu algısında anlamlı farklılık testi sonucunda H_9 olarak kurulan hipotezin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında oluşturulan 9 ana hipotez ve 18 alt hipotez bulunmaktadır. 9 ana hipotezin 6'sı kabul edilmiş, 2'si kısmen kabul edilmiş, 1'i reddedilmiştir; alt hipotezlerden ise 5'i kabul edilmiş, 13 tanesi kabul edilmemiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yetenek yönetimi, örgütün sahip olduğu yetenekleri tanımlaması, geliştirmesi, motive etmesi ve elinde tutması sürecini ifade etmektedir. Bu yönü ile yetenek yönetimi, doğru yetenekleri doğru pozisyonlarda kullanarak çalışanların işlerine olan bağlılığını artırabilen bir yapıdadır. İşe adanma; çalışanların işlerine bağlılık ve katılım düzeyini ifade etmektedir. İşe adanmış çalışanlar genellikle daha verimli çalışmakta, işlerine daha fazla zaman ve enerji harcamaktadır. Bu da genellikle işteki performanslarını artırarak örgütün hedeflerine daha iyi katkıda bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Yaşam doyumu ise genel olarak bireyin yaşamından ne kadar memnun olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların işe adanma düzeyleri ile yaşam doyumu algıları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İşe adanmış çalışanlar genellikle sosyal yaşamlarında da daha mutlu ve tatmin olmuş hissetmekte ve böylece yüksek yaşam doyumuna sahip olabilmektedir. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, literatüre önemli bir teorik katkının yanı sıra çeşitli uygulama önerileri olarak sunabilmektedir. Literatür taraması yapıldığında, turist rehberlerinin yetenek yönetimi işe adanma ve yaşam doyumu üzerine etkisi seyahat acente personeli üzerine ilişkin daha önce bir çalışma yapılmamıştır. Başka sektörlerde bu konu ile ilgili benzer araştırmalar olsa da turizm anlamında çalışmalar bulunmamaktadır. Bu bağlamda araştırmada elde edilen bulguların literatür alanındaki boşluğu dolduracağı, ayrıca ilgili araştırmacılar, turizm şirketlerine ve turizm eğitimi veren kurumlar için stratejik kararların alınmasına ve politikaların geliştirilmesine temel oluşturabileceği düşünülmektedir.

Bireyin kaliteli bir hizmet sunabilmesi için iş hayatında yaşam kalitesinin yüksek olması gerekir. İşinde başarılı, görevini yerine getiren personel yönetimden destek görmesini sağlar. İş yaşamından memnun olan personelin, hayat standartları ve yaşama bakış açısı pozitif yönde gelişim sağlar, böylece kaliteli hizmetin getirisi memnun ve sağlam müşteri portföyü yaratmış olur. Bunlar doğru orantılı olarak aldıkları hizmetten memnun ve devamlılığı artmış olacaktır.

Ayrıca aldığı hizmet sonucu memnun olan bir turist yâda bir yerli müşteri, bu hizmet sonucunda deneyimlerini belli mecralarda paylaşarak müşteri dönütü, tur

satma, fazla döviz getirisi sağlama, konaklama süresini arttırma veya tavsiyede bulunması katkı sağlayacaktır.

Durum böyle olunca ülkeye seyahat edecek turistlerin potansiyelini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bireylerin yaşam kaliteleri düzeltilmediği durumlarda performansında düşüş, devamlılık sorunları, işten ayrılma gibi sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla turistlerle ve müşterilerle iletişim halinde olan acente personelinin çalışmasından memnun kalması durumunda turizm sektörünü birçok yönden etkileyebilir.

Bu araştırma seyahat acenteleri çalışanlarının yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu algıları arasında ilişki düzeyinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, demografik özelliklerin yetenek yönetimi, işe adanma ve yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koyup koymadığı da alt amaçlar arasında yer almaktadır. Çalışma kapsamında oluşturulan 9 ana hipotez ve 18 alt hipotez bulunmaktadır. 9 ana hipotezin 6'sı kabul edilmiş, 2'si kısmen kabul edilmiş, 1'i kabul edilmemiş; alt hipotezlerden ise 5'i kabul edilmiş, 13 tanesi kabul edilmemiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre yetenek yönetimi ve işe adanma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Hughes ve Rog (2008), Weyland (2011), Aslantaş (2016), Çömlekçi (2019), Çömlekçi ve Yıldız (2021), Girgin (2021), Erat-Ocak & Çelik (2023), Sağır & Telli (2023)'nin sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre; yetenek yönetimi ile işe adanma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanlara uygun iş ortamının yaratılması, onların yeteneklerini en verimli şekilde kullanmalarına olanak sağlamakla birlikte, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini de artırabilmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, onları işe adanma noktasında teşvik edici bir unsur olabileceğinden, örgütün çalışanların kariyer gelişimlerine katkıda bulunmaları, örgüt yapısı ve liderlik tarzları da bu adanma duygusunu arttırabilmektedir.

Yetenek yönetimi ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Anlesinya ve Amponsah (2020), Akbaba ve

Özel (2021), Girgin (2021), Sağır ve Telli (2023)'nin sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre yetenek yönetimi ile yaşam doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre örgütte uygulanan yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarabilmesi için yaratılan etkin iş ortamı, bireyin iş memnuniyetini artırırken aynı zamanda genel yaşam memnuniyetine de katkıda bulunabilmektedir. Bunun nedeni, doğru yetenek yönetimi uygulamalarının bireyin kendini ifade etmesine ve potansiyelini kullanmasına olanak tanınmasıdır. Bu durum da bireyin hem iş hem de genel yaşam memnuniyetini artırabilmektedir. Sonuç olarak, iş yaşamındaki memnuniyetin sadece işle sınırlı olmadığını ve çalışanın genel yaşam memnuniyetini etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğunu göz önünde bulundurmak önemlidir. Doğru yetenek yönetimi uygulamaları ve uygun bir iş ortamı, çalışanın iş memnuniyetini artırırken aynı zamanda genel yaşam memnuniyetine de olumlu katkılarda bulunabilmektedir.

İşe adanma ve yaşam doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Doğan vd. (2014), Bolelli (2019), Özgüleş (2019), Toker ve Kalıpçı (2020), Girgin (2021), Sağır ve Telli (2023)'nin sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre işe adanma ile yaşam doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre işe adanmanın artmasının, çalışanların genel yaşam doyumunu artırdığını göstermektedir. İşine adanan çalışanlar genellikle, işlerinden daha fazla keyif almakta, işlerine daha çok zaman harcamakta ve işleri için daha fazla enerji ve çaba sarfetmektedir. Bu da genellikle sosyal yaşamlarında daha mutlu ve tatmin olmuş hissetmelerine yol açabilmektedir. Benzer şekilde, çalışanların yaşam doyumu arttıkça, işe olan tutku ve adanma düzeyi de artabilmektedir. Çalışanın genel olarak mutlu ve tatmin olması, işine daha pozitif bir şekilde yaklaşabilmesi ve işine daha fazla odaklanabilmesi bakımından fayda sağlayabilmektedir. İki kavram arasında karşılıklı bir döngü bulunmaktadır: İşe adanma arttıkça yaşam doyumu artmakta, yaşam doyumu arttıkça işe adanma artmaktadır. Burada önemli olan nokta çalışanların iş-yaşam dengesini kurabilmeleridir.

Demografik özelliklerin yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koyup koymadığı ile ilgili yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; yaş ve medeni durumun yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koyduğu; cinsiyet ve eğitim düzeyinde anlamlı fark ortaya koymadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan seyahat acentesi çalışanlarının yaşları arttıkça yaş puan ortalamalarının da arttığı görülmektedir. Katılımcıların yaşları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve bu kişilerin kariyer olgunluğuna da ulaştıkları düşünüldüğünde yetenek yönetimi algısının artması da gözlenebilmektedir. Ayrıca, evli bireyler genellikle ailelerine karşı sorumluluk duygusuyla hareket ettiklerinden, işlerinde daha fazla motive olabilmekte ve kariyerlerinde daha fazla başarıya odaklanmalarını sağlayabilmektedir.

Demografik özelliklerin yetenek yönetimi algısıyla anlamlı farklılık durumlarının analiz edildiği çalışmalar incelendiğinde; Zafer-Güneş ve Keskinlik-Kara (2017) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet, yaş ve eğitim durumunun yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymadığı sonucuna ulaşmıştır. Karcıoğlu ve Bakan-Atasever (2019) banka ve GSM sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumunun yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymadığı sonucuna ulaşmıştır.

Demografik özelliklerin işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koyup koymadığı ile ilgili yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; yaşın işe adanma algısında anlamlı fark ortaya koyduğu; cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyinde anlamlı fark ortaya koymadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların yaşları arttıkça yaş ortalamalarının da arttığı görülmektedir. Yaş ilerledikçe çalışanlar genellikle kariyer hedeflerini daha net bir şekilde belirleyebildiğinden bu durum çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşma noktasında daha fazla çaba sarf edeceklerinden işe olan bağlılığını da artırabilmektedir.

Demografik özelliklerin işe adanma algısıyla anlamlı farklılık durumlarının analiz edildiği çalışmalar incelendiğinde; Bostancı ve Ekiyor (2015) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet, yaş ve eğitim durumunun yetenek yönetimi algısında anlamlı fark ortaya koymadığı sonucuna ulaşmıştır.

Demografik özelliklerin yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koyup koymadığı ile ilgili yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyinde anlamlı fark ortaya koymadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri arttıkça eğitim düzeyi ortalamalarının da arttığı görülmektedir. Bu durum da genellikle genel yaşam doyumlarının daha yüksek olmasına katkıda bulunabilmektedir.

Demografik özelliklerin yaşam doyumu algısıyla anlamlı farklılık durumlarının analiz edildiği çalışmalar incelendiğinde; Ünal (2015) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet ve medeni durumun yaşam doyumu algısında anlamlı fark ortaya koyduğu, yaş ve eğitim durumunun anlamlı fark ortaya koymadığı sonucuna ulaşmıştır. Ünal'ın çalışmasına göre kadınların erkeklere göre yaşam doyumu algılarının, evlilerin ise bekârlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan literatür taraması ve araştırma bulguları sonucundan yola çıkılarak hem seyahat acentelerine hem de akademiye bazı önerilerde bulunulmuştur:

Seyahat acentelerine öneriler;

İşletmenin sahip olduğu imkânların çeşitlendirilerek yetenek yönetimi süreçlerinin geliştirilmesiyle çalışanların sahip olduğu yeteneklerin geliştirilmesine olanak sağlanması, performans değerlendirme ve geri bildirim uygulamalarıyla çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi ve eksik olduğu noktaların geliştirilmesi, esnek çalışma saatleri sunularak, özellikle masa başı işte çalışanların sosyal yaşamlarıyla denge kurmasının sağlanması vb. düzenlemelerin yapılması çalışanların yetenek yönetimi noktasında tecrübelenmelerini sağlamakla birlikte aynı zamanda yeteneklerini daha verimli kullanmalarına ve dolayısıyla da işe adanmışlık düzeylerinin artmasına olanak sağlayacaktır. Buna ek olarak çalışanların yaşam doyumuna da ulaşacakları düşünülmektedir.

Akademiye öneriler;

Üniversite ve seyahat acenteleri iş birliği yaparak sektöre yönelik eksiklerin ve ihtiyaçların giderilmesi noktasında araştırma ve geliştirme programları yürütülebilir,

uzman akademisyenler taraşında sektör çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri noktasında çeşitli eēitimler ve oryantasyonlar verilebilir, sektöre ve sektör çalışanlarına dair akademik çalışmaların yapılması bilinçlenmenin artmasına olanak saēlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Ackers, P. (2012). Rethinking the Employment Relationship: A Neo-Pluralist Critique of british industrial Relations Orthodoxy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2608-2625.
- Ahmed, T., Khan, M., Thitivesa, D., Siraphattada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of Employees Engagement and Knowledge Sharing on Organizational Performance: Study of Hr Challenges in Covid-19 Pandemic. *Human Systems Management*, 39(4), 589-601.
- Akbaba, M., & Özel, G. (2021). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Proaktif Kişilik, Kariyer Uyum Yetenekleri ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(5), 1659-1678.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Destegın İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Akpınar Aydoğmuş, E. N., & Özden Yıldırım, M. S. (2019).Ergenlerde Sosyal Güvende Hissetme Ve Memnuniyet İle Problemlı İnternet Kullanımı Arasındaki İlişkide Sosyal Medya Tutumlarının Aracılık Rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 15-32.
- Alrashidi, N., Alreshidi, M., Dator, W., Maestrado, R., Villareal, S., Buta, J., ... & An, E. (2022). The Mediating Role of Spiritual İntelligence On Well-Being and Life Satisfaction Among Nurses in the Context of the Covid-19 Pandemic: A Path Analysis. *Behavioral Sciences*, 12(12), 515.
- Ambrey, C., & Fleming, C. (2013). Public Greenspace and Life Satisfaction in Urban Australia. *Urban Studies*, 51(6), 1290-1321.
- Andrews, F.M. and Withey, S.B. (2012) Social Indicators of Well-Being: Americans' Perceptions of Life Quality. Springer, New York.
- Anindita, R., & Seda, A. (2018). How Employee Engagement Mediates the Influence Of Individual Factors Toward Organizational Commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276-283.
- Anlesinya, A., & Amponsah, T. K. (2020). Towards a Responsible Talent Management Model. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 279- 303.

- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 69-96.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, Kogan Page Limited, USA.
- Ashforth, B. E., & Humphery, R. H. (1995). Emotion in the Workpkace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bakırtaş, İ., Bakırtaş, H. (2008). “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008) Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, Arnold B., & Schaufeli, Wilmar, B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29,147-154.
- Bayazıt-Hayta, A. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-21.
- Beşel, Furkan (2015). Yaşam Memnuniyeti Araştırması Kapsamında Çalışma Hayatının Analizi: 2003-2014 Dönemi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 305-316.
- Bolelli, M. (2019). İşe Tutkunluk ile Öznel İyi Olma İlişkisinde Kuşakların Etkilerinin İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35),247-272
- Bostancı, H., & Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.
- Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.

- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chan, S. (2019). Participative Leadership and Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.
- Chen, Y., Murphy, S., Furst, D., Clements, P., Kafaja, S., Tsevat, J., ... & Thiery-Vuillemin, A. (2023). Factors Associated with Life Satisfaction in Systemic Sclerosis: Examining the Moderating Roles of Social Support and Spiritual Well-being. *Journal of Scleroderma and Related Disorders*, 8(2), 107-112.
- Chow, H. P. (2005). Life Satisfaction Among University Students in A Canadian Prairie City: A Multivariate Analysis. *Social Indicators Research*, 70(2), 139-150.
- Colombo, E., Rotondi, V., & Stanca, L. (2016). Macroeconomic Conditions and Well-being: Do Social Interactions Matter?. *SSRN Electronic Journals*, vol. 50(28), pages 3029-3038
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İş Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çetin, F. , Basım, H. N., & Karataş, M. (2011). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1) , 71-85.
- Çetinkanat, C. (2000) *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çınar, Ö., & Özyılmaz, F. Z. (2019). İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Bayburt Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 533-556.
- Çömlekçi, M. G. (2019). *Yetenek Yönetiminin İşe Adanmışlığa Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracı Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çömlekçi, M. G., & Yıldız, M. L. (2021). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısının İşe Adanmışlığa Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(55), 24-50.
- Dağ, B. (2019). *Üniversite Öğrencilerinin Öz-Anlayış Düzeylerinin Anksiyete ve Yaşam Memnuniyeti Düzeyleri ile İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kıbrıs.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1262
- Dal, E. (2019). *Kadınlardaki Duygusal Zekâ Düzeyi ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Demir, M. E. (2014). Konya Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Kariyer Fırsatları Açısından İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 161-171.
- Demirel, R. (1989). *Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Diener, E., et al. (1999). "Subjective well-being: Three decades of progress". *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Diener, E., et al. (2006). "Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being". *American Psychologist*, 61(4), 305-314.
- Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(03), 116-139.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.

- Doğan, S., & Kayış, T. (2022). Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde İş Tatmininin Rolü: Hatay İli Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 135-152.
- Doğan, T., Eryılmaz, A., & Ercan, L. (2014). İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 48-57
- Dost, M. T. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 132-143.
- Duran, C., Boz, D., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189.
- Dwitianity, S., & Wijono, S. (2022). Budaya Organisasi Dengan Employee Engagement Pada Karyawan Credit Union (Cu) Pancur Solidaritas Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 16(01), 13-24.
- Eid, M., & Diener, E. (2004). Global Judgments of Subjective Well-being: Situational Variability and Long-Term Stability. *Social indicators Research*, 65(3), 245-277.
- Ekici, G., Çorakçı, Z., & Şafak, Y. (2016). Şizofrenili Bireylerde Aktivite Performansı, Yaşam Memnuniyeti ve Ruhsal Durum İlişkilerinin İncelenmesi. *Ergoterapi Ve Rehabilitasyon Dergisi*, 4(2), 65-71.
- Erarslan, Ö. (2014). *Üniversite Öğrencilerinde Psikolojik Sağlamlık ile Depresif Belirtiler ve Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Benlik Saygısı, Pozitif Dünya Görüşü ve Umudun Aracı Rolünün İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erat-Ocak, L. & Çelik, A. (2019). Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 513-531.
- Fegley, S. (2006). *SHRM 2006 Strategic HR Management Survey Report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management September.

- Fergusson, D., McLeod, G., Horwood, L., Swain, N., Chapple, S., & Poulton, R. (2015). Life Satisfaction and Mental Health Problems (18 to 35 years). *Psychological Medicine*, 45(11), 2427-2436.
- Ferreira, M., Almeida, F., Soro, J., Herter, M., Pinto, D., & Silva, C. (2021). On The Relation Between Over-indebtedness and Well-being: An Analysis of the Mechanisms Influencing Health, Sleep, Life Satisfaction, and Emotional Well-being. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Friberg, A. (2022). Visions of The Good Future. *Journal of Language and Politics*, 22(2), 145-162.
- Fute, A., Oubibi, M., Sun, B., Zhou, Y., & Xiao, W. (2022). Work Values Predict Job Satisfaction Among Chinese Teachers During Covid-19: The Mediation Role of Work Engagement. *Sustainability*, 14(3), 1353-1355.
- Galaş, C., & Kaygısız, E. G. (2022). Yetenek Yönetiminde Yetenekli Çalışanların Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 113-131.
- Genç, G. (2016). *Fert Yaşam Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Bir Meta Analiz Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Girgin, B. (2021). *Yetenek Yönetiminin İşe Adanma ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi Bankacılık Sektöründe bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Goldbeck, L. Et al. (2007). Life Satisfaction Decreases During Adolescence. *Quality of Life Research*, 16(6), 969-979.
- Güler, B., & Emeç, H. (2006). Yaşam Memnuniyeti ve Akademik Başarıda İyimserlik Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 29- 49.
- Güneşer, A. (2007). *The Effect of Person-organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person-supervisor Fit*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). İşe Adanmanın Teorik Temelleri ve Ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49.
- Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism: Its Definition and Nature. *Human Relations*, 56(3), 291-319.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Haybron, D. (2007). Life Satisfaction, Ethical Reflection, and the Science of Happiness. *Journal of Happiness*, (8), 99-138.
- Hirooka, N., Kusano, T., Kinoshita, S., Aoyagi, R., Saito, K., & Nakamoto, H. (2021). Does Social Capital Influence Purpose in Life and Life Satisfaction Among Japanese Health-literate Professionals?. *Current Psychology*, 42(6), 5027-5032.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 177-181.
- Jurow, A., & Shea, M. (2015). Learning in Equity-oriented Scale-making Projects. *Journal of the Learning Sciences*, 24(2), 286-307.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Karataş, M. (2019). *İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İş Gören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründeki Bir Firmada Araştırma*. Yayınlanmamış

- Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcioğlu, F., & Atasever, S. B. (2018). Yetenek Yönetimi Ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 8(21), 106-124.
- Kartal, S. E., Kartal, S. E., & Özdemir, R. Y. V. T. Y. (2015). Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* (24), 477-504.
- Kavak, B. & Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 120-140.
- Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 101-119.
- Keser, A. (2005). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Çalışma Ve Toplum*, 4(7), 77-96.
- Kıray, A. (2011). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Kozma, A., & Stones, MJ. (1980). The Measurement of Happiness: Development of the Memorial University of Newfoundland Scale of Happiness(Munsh). *Journal of Gerontology*, 35, 906-912.
- Krulder, L. (2010). The Empirical Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement and Their Relationship With Job Outcomes. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of Utrecht Work and Organizational Psychology, Hollanda.
- Kunte, M., & Rungruang, P. (2018). Timeline of Engagement Research and Future Research Directions. *Management Research Review*, 41(4), 433-452.

- Kutlar, A., Işık, T., & Torun, P. (2013). Kadının Yaşam Memnuniyetini Belirleyen Faktörler: Adıyaman, Isparta, Kocaeli Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 145-159.
- Lombardo, P., Jones, W., Wang, L., Shen, X., & Goldner, E. (2018). The Fundamental Association Between Mental Health and Life Satisfaction: Results from successive Waves of a Canadian National Survey. *BMC Public Health*, 18(1), 342-343.
- Lopez-Guzman, T., Borges, O., & Castillo-Canalejo A. M. (2011). Community Based Tourism In Cape Verde A Case Study. *Tourism & Hospitality Management*, 17(1), 35-44.
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y., & Diener, E. (2003). Reexamining Adaptation and the Set Point Model of Happiness: Reactions to Changes in Marital Status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 527-539.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Marean, C., Anderson, R., Bar-Matthews, M., Braun, K., Cawthra, H., Cowling, R., ... & Zahn, R. (2015). A New Research Strategy for Integrating Studies of Paleoclimate, Paleoenvironment, and Paleoanthropology. *Evolutionary Anthropology Issues News and Reviews*, 24(2), 62-72.
- Marko'czy, L., Vora, D., & Xin, K. (2009). Forbearance in Organizational Citizenship Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 2(2), 321-347.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (2008). "Building Engagement: The Design and Evaluation of Interventions. Bakker, A.B. and Leiter, M.P." içinde, *Work Engagement: A handbook of Essential Theory and Research* (ss. 164-180). New York: Psychology Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Matsumoto, D., & Konno, J. (2005). The Relationship Between Adolescents' Participation in Judo, Quality of Life, and Life Satisfaction. *Research Journal of Budo*, 38(1), 13-26.

- Mazıoğlu, V., & Kanbur E. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Üzerine Etkisi: Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1639-1654.
- Monte-Sano, C. (2011). Beyond Reading Comprehension and Summary: Learning to Read and Write in History by Focusing on Evidence, Perspective, and Interpretation. *Curriculum Inquiry*, 41(2), 212-249.
- Naktiyok, S. (2019). *Örgütsel Stres& Yaşam Doyumu*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Neugarten, B. L., Havighurst, R. J., & Tobin, S. S. (1961). The Measurement of Life Satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16, 134-143.
- Ogbuanya, T., & Chukwuedo, S. (2017). Job Crafting-satisfaction Relationship in Electrical/Electronic Technology Education Programme: Do Work Engagement and Commitment Matter?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 165-174.
- Öner, C. (2019). *İş Yaşamında Mutluluk, İş Yaşam Dengesi ve İşe Adanma İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öner, Z.H. (2008). *The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on the Relationship between Servant Leadership and Work Engagement*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, B., & Kiraz, A. (2017). "Life Satisfaction of Adolescents Living in Northern Cyprus. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(3), 88-106.
- Özel, N. K. (2015). İş doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Özgüleş, B. (2019). İşe Bağlılık ve İş Yaşamında Mutluluk Kavramlarının Epistemik Olarak İncelenmesi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 6(14), 72-83.

- Özkul, A. S., & Özkul, R. F. (2022). Yaşam Doyumunu Etkileyen Değerler: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Paradigma: İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 1-12.
- Özsoy, E., Filiz, B., & Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 59-68.
- Öztürk, M., & Yıldız, M. (2017). Yaşam Doyumu ve suç ,Korkusu Arasındaki İlişki (Mersin Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-30
- Özyer, K., Irk, E., & Anaç, S. (2015). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisinde İş Arkadaşlığının Aracılık Rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 261-278.
- Palmiano, D. A. (2017). "Teamwork Atmosphere and Employees' Organizational Commitment". CEBU International Conference on Studies in Arts, Social Sciences and Humanities (SASSH-17), 26-27 January 2017, Cebu (Philippines), 59-64.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). The Affective and Cognitive Context of Self-Reported Measures of Subjective Well-being. *Social Indicators Research*, 28(1), 1-20.
- Pracoyo, N., Tubastuvi, N., Santoso, S., & Wang, L. (2022). Determinants of Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2), 144-156.
- Pranitasari, D., Julian, -, Said, M., & Nugroho, S. (2022). The Mediating Effect of Work Engagement on Competence, Work Environment and Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 13(3), 365.
- Purutçuoğlu, E., & Aksel, C. (2017). Engelli Kadınların Beden İmajı Algısı ile Yaşam Doyumunun Belirlenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(50), 428-440.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). Value Priorities and Subjective Well-being: Direct Relations and Congruity Effects. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 177-198.
- Sagiv, L., Roccas, S., & Hazan, O. (2004). *Value Pathways to Well-being: Healthy Values, Valued Goal Attainment, and Environmental Congruence*. In P.A. Linley and S. Joseph (Eds.) *Positive Psychology in Practice*, 68-85.

- Sağır, M., & Telli, E. Otantik Liderlik, Yetenek Yönetimi ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki Etkileşim. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 306-326.
- Sakarya, E. (2018). *Evli Bireylerin Evlilik Uyum, Yaşam Memnuniyeti ve Yaşam Bağılıkları Arasındaki Yordayıcı İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saygılı, M., Onay, Ö. A., & Ayhan, M. (2017). Kişilik Özellikleri Bağlamında Yaşam Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 5(2), 61-72.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in University Students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sertel, M., Tarsuslu Şimşek, T., Tütün Yümin, E., Bayraktaroğlu, F. (2016). Kronik Engelli Çocuğa Sahip Annelerde Vücut Algısı, Depresyon Düzeyi ve Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, (37), 33-50.
- Sezer, Ö. (2019). *Lgbt Bireylerin Yalnızlık, Yaşam Memnuniyeti ve Sosyal Uyum Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri, Trabzon.

- Shimazu, A., & Schaufeli W. B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47, 495-5802.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1977). Avowed Happiness as an Overall Assessment of the Quality of Life. *Social Indicators Research*, 5(1-4), 475-492.
- Shrestha, R. (2019). Employee Engagement and Organizational Performance of Public Enterprises in Nepal. *International Research Journal of Management Science*, 4, 118-138.
- Singh, N., Bhatia, S., & Nigam, S. (2021). Perceived Vulnerability of Job Loss and Satisfaction with life in the Hospitality Sector in Times of Pandemic: A Multi-mediatonal Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1768-1788.
- Syue, S., Yang, H., Wang, C., Hung, S., Lee, P., & Fan, S. (2022). The Associations between Physical Activity, Functional Fitness, and Life Satisfaction Among Community-dwelling Older Adults. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8043.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Taştan, S. B. (2014). The Theoretical Implications of Job Demands-resources Model: A Research Study on the Relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autonomy with Work Engagement. *Ataturk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28(4), 149-192.
- Tecim, V., & Gökşen, Y. (2009). Bilişim Teknolojilerinin Üniversitelerde Etkin Kullanımı Üzerine Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(14): 2237-225.
- Theron, L., Ungar, M., & Höltge, J. (2022). Student Resilience to covid-19-Related School Disruptions: The Value of Historic School Engagement. *School Psychology International*, 44(2), 190-213.

- Toker, B., & Kalıpçı, M. B. (2020). İş-yaşam Dengesinin Yaşam Doyumuna Etkisinde İşe Gömülmüşlüğü Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 888-901.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3), 155-179.
- Turnalı, D. (2013) İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi, İstanbul: Beykent Üniversitesi. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi 3(3),1-20.
- Ulrich Schimmack, Shigehiro Oishi, R. Michael Furr and David C. Funder "Personality and life satisfaction: A facet-level analysis". *Personality And Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1062-1075.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta.
- Ünal, A. (2015). *İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Yaşam Anlamı Değişkenlerinin İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Wang, S., Jin, Y., Zhang, M., Shi, Y., Li, Y., Xing, Z., ... & Sun, J. (2018). Health-related Life Satisfaction and its Influencing Factors: A Cross-sectional Study in China. *Japan Journal of Nursing Science*, 15(4), 285-297.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yeni, Z. (2020). *Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yıldırım, E. (2016), *Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zafer Güneş, D., & Kesinkılıç Kara, S. B. (2017). Özel Okullarda Yetenek Yönetimi Uygulamaları. *Sakarya University Journal of Education*, 7(1), 142-154.

İnternet Kaynakları

İzmir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı, <https://izmir.ktb.gov.tr/TR-91581/seyahat-acentasi-verileri.html> (Erişim Tarihi: 20.01.2023).

İzmirValiliği,<http://www.izmir.gov.tr/medeniyetlerbesigi#:~:text=%C4%B0zmir%20il%20genelinde%20i%C5%9Fletme%20belgeli,569%20seyahat%20acentesi%20faaliyet%20g%C3%B6stermektedir> (Erişim Tarihi: 20.01.2024).



EK.1: Anket Metni

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, seyahat acentelerinde çalışan iş görenlerin, yetenek yönetimi, yaşam doyumu ve iş tatmini düzeylerini tespit etmek için düzenlenmiştir. Vereceğiniz doğru ve içten cevaplar çalışmanın değerini artıracak ve akademik çalışma amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Bu nedenle lütfen anket formuna kişisel bilgilerinizi yazmayınız.

Doç. Dr. Serkan AYLAN
Selçuk Üniversitesi

Cem BILDIRCIN
Selçuk Üniversitesi

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek	Öğrenim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü
Yaşınız:	Çalışmakta Olduğunuz İşletmenin Grubu: ☐ A ☐ B ☐ C
Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr	Çalışmakta Olduğunuz Bölüm: ☐ Satış ☐ Operasyon ☐ Satın Alma ☐ Personel ☐ Muhasebe ☐ Diğer.....
Aylık Geliriniz:	Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz:
Görev/Unvanınız:	Acentenizde kaç personel çalışmaktadır?

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Lütfen alttaki ifadelerin, işyeriniz ve kendinizle ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını şıklardan bir tanesini işaretleyerek belirtiniz. İlginize teşekkür ederiz.					
1. Bu işletme, çalışan personeli için her zaman çalışabileceği ortam yaratmaya çalışır.	1	2	3	4	5
2. Bu işletmede, çalışanların kararlara katılımlarını sağlayacak bir ortam yaratılmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
3. Bu işletmede, personel yöneticilerini iş işleyişi hakkında kolayca eleştirebilir.	1	2	3	4	5
4. Bu işletmede, yöneticiler çalışan personelin iş ile ilgili düşüncelerine önem vermektedirler.	1	2	3	4	5
5. Bu işletme donanımlı personel yetiştirmek için yatırım yapmaya gayret eder.	1	2	3	4	5

6. Bu işletme işe alım süreçlerinde titizlikle davranış sergilemektedir.	1	2	3	4	5
7. Bu işletme donanımlı personel istihdam etmek için dikkat eder.	1	2	3	4	5
8. Bu işletme işe alım süreçlerinde kişi donanım ve becerilerine göre değerlendirme yapmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Bu işletme alım sürecinde adaylar arasındaki seviye farklarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
10. Bu işletmede görevimi tamamlayabilmek için tüm donanım ve beceriye sahibim.	1	2	3	4	5
11. İşim ile ilgili benden fikir alışverişi yapılması beni olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
12. İş yerimde maaş artışı ve verilen ikramiyeler motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
13. İşim ile ilgili övgü dolu cümleler verimimi etkiler.	1	2	3	4	5
14. Yaptığım işin beğenilmesi iş tatminimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
15. Çalışma ortamı ve koşulları motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
16. İşletmede terfi almak iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir	1	2	3	4	5
17. İşletmede çalışanlara verilen yetkiler onları güçlendirir.	1	2	3	4	5
18. İşletmede çalışanlar genellikle işten ayrılmayı düşünmezler.	1	2	3	4	5
19. İşletmede çalışmak isteyenlerin ve ayrılmak istememelerinin bir nedeninin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20. Bu işletme, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapması için gerekli eğitimi sağlar.	1	2	3	4	5
21. Bu işletme, kişisel gelişim odaklı uygulamaları yapar.	1	2	3	4	5
22. Bu işletmede, personel eğitimi ve teknik gelişim hedefli uygulamalar yürütür.	1	2	3	4	5
23. Bu işletme işe yeni giren personel için yetenek yönetim uygulamalarını yürütür.	1	2	3	4	5
24. Bu işletme, personelinin misyon ve vizyon kavramlarının amaçlarına uygun şekilde hareket eder.	1	2	3	4	5
25. Bu işletmede lider yönetimi programlarını gösterilmektedir.	1	2	3	4	5
26. Bu işletmede kariyer gelişim programları gösterilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Bu işletmede, işi en iyi şekilde yapmam yöneticilerden güzel sözler duymamı sağlar.	1	2	3	4	5
28. Bu işletmede işi sorunsuz ve en iyi şekilde yapmam maaş zammı ve ikramiye almamı sağlar.	1	2	3	4	5
29. Bu işletmede işi sorunsuz ve en iyi şekilde yapmam terfi etmeme sebep olabilir.	1	2	3	4	5
30. Bu işletmede kendinden ödün verip işi yapan kişilerin puan ve ödül sistemiyle değerlendirildiğine inanırım.	1	2	3	4	5
31. Bu işletmede ödül ceza kavramlarının en doğru şekilde yapıldığına inanırım.	1	2	3	4	5
32. İşimden memnum ve tatmin olduğum için ödül beklentisinde değilim.	1	2	3	4	5
33. Bu işletmede ödül alacak ve ceza alacak personelin adil şekilde belirlendiğine eminim.	1	2	3	4	5
34. Bu işletmede genellikle maddi şekilde ödül verilmektedir.	1	2	3	4	5
35. Bu işletmede genellikle manevi şekilde ödüller verilmektedir.	1	2	3	4	5
36. Bu işletmede aldığımız ödüllere göre rahatça fikir beyan edebiliriz.	1	2	3	4	5

37. Bu işletmede çalışanların becerilerine göre ücret belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
38. Bu işletmede çalışan personel için yedek personel havuzu oluşturulur.	1	2	3	4	5
39. Bu işletme büyüyüp donanımı arttıkça boş personel yerleri belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
40. Aday personelin üzerindeki eksikler ortaya çıkarılır ve tanımlanır.	1	2	3	4	5
41. Çalışırken kendimi enerjik ve motivasyonum yüksek hissediyorum.	1	2	3	4	5
42. Çalışırken kendimi güçlü ve dinç şekilde hissediyorum.	1	2	3	4	5
43. İşe gelirken isteyerek ve içten geliyorum.	1	2	3	4	5
44. İşimde mesai kavramı gözetmeksizin çalışıyorum.	1	2	3	4	5
45. Çalışırken kafamda işimden başka bir şey olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
46. İşimde oluşan aksilik ve olumsuzluklara rağmen hep çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5
47. Yaptığım işin anlamlı ve amaçlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
48. İşimi yaparken ilk gün ki gibi heyecanla yapıyorum.	1	2	3	4	5
49. İşe geldiğim zaman sanki bana ilham vermiş gibi geliyor.	1	2	3	4	5
50. İşimi çekici buluyorum.	1	2	3	4	5
51. İşe geldiğim zaman zamanın nasıl geçtiğini fark etmiyorum.	1	2	3	4	5
52. İşe geldiğim zaman birçok şeyin farkına varamıyorum.	1	2	3	4	5
53. Yoğun iş temposundan mutluluk duyuyorum.	1	2	3	4	5
54. İşime hep odaklanıyorum.	1	2	3	4	5
55. İşe başladığım zaman kendimi çok kaptırıyorum.	1	2	3	4	5
56. Beni işimin başından kaldırmak zordur.	1	2	3	4	5
57. İdeallerime yakın bir hayatım var.	1	2	3	4	5
58. Yaşam koşullarından aşırı memnunum.	1	2	3	4	5
59. Şu anki sürece kadar istediğim tüm şeylere sahip oldum.	1	2	3	4	5
60. Tekrar dünyaya gelecek olsam hayatımla ilgili hiç bir şeyi değiştirmem.	1	2	3	4	5

Katkılarınız için teşekkür ederiz...