

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTLERİNE YÖNELİK
GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALGILARI, ÖRGÜT
DESTEĞİ, KARIYER TATMİNLERİ VE İŞTEN
AYRILMA NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**MERVE KOÇOĞLU
2502070151**

**Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR**

İSTANBUL-2012



T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ



DOKTORA

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : MERVE KOÇOĞLU Numarası : 2502070151
Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışman : PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR
Tez Savunma Tarihi : 24.09.2012 Saat : 09.30
Tez Başlığı : ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTLERİNE YÖNELİK GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ, ÖRGÜT DESTEĞİ ALGILARI, KARIYER TATMİNLERİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUyla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR		Kabul
2- PROF.DR.CAVİDE UYARGİL		Kabul
3-PROF.DR.UĞUR YOZGAT		KABUL
4-DOÇ.DR.AYKUT BERBER		KABUL
5-DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		Kabul

ÖZ

Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

Merve Koçoğlu

Tez çalışmasında, örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı ve boyutları, kariyer tatmini kavramı ve kariyer tatminini etkileyen unsurlardan biri olan algılanan örgüt desteği ile kariyer tatmininin sonucu olan işten ayrılma niyeti ve bahsi geçen kavramlarla ilgili yapılan akademik çalışmalar ele alınmaktadır. Çalışmasının son bölümünde ise, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının, algılanan örgüt desteği ile kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan araştırma yer almaktadır. Otomotiv Sanayi Derneği'ne üye olan Türkiye'de Araştırma Geliştirme departmanına sahip örgütler ile gerçekleştirilen araştırmada çalışanların örgütlerine yönelik yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve özerklik algılarının örgüt desteği ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde, korelasyon, regresyon, t-testi ve Anova testleri kullanılmıştır. Sonuçlar, çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algıları ile kariyer tatmini arasında; çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algıları ile örgüt desteği arasında; çalışanların örgüt desteği algıları ile kariyer tatminleri arasında; çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında; çalışanların kariyer tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara ek olarak, çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algıları ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin; çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı değişken rolü olduğunu ve çalışanların demografik özellikleri ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

An Investigation of Relationship between Organizational Support, Career Satisfaction and Intention to Leave with the Employees' Perception of Entrepreneurial Orientation on Their Organization: A Research in Automotive Sector

Merve Koçoğlu

In this thesis, concept of entrepreneurial orientation and its dimensions, career satisfaction and perceived organizational support which is one of the factors that affect career satisfaction and also intention to quit which is one of the results of career satisfaction and also academic studies related concepts are discussed. In the last part of the thesis includes a research about relationship between career satisfaction and intention to leave with the employees' perceptions of organizations entrepreneurship orientation.

This research is concluded by automotive companies' research and development department which are the member of automotive manufacturers associations. Correlation, Regression, t-test and Anova tests are used for analyzing the data of 437 employees.

The results show there is a significant association between employees' perception of entrepreneurial orientation and career satisfaction; between employees' perception of entrepreneurial orientation and perceived organizational support; between perceived organizational support and career satisfaction; between employees' perception of entrepreneurial orientation and intention to leave; between career satisfaction and intention to leave. Additionally, result reveals significant differences in relationship with demographic characteristics and career satisfaction and intention to leave.

ÖNSÖZ

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının, algılanan örgüt desteği ile kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin, ele alındığı tez çalışmasının amacı, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının algılanan örgüt desteği ile kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın kapsamını, Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) üyesi örgütler oluşturmaktadır. OSD'ye üye olan 15 firmadan 11 firmanın Türkiye'de Ar-Ge departmanları bulunmaktadır. Araştırmada, 11 firmanın 7'sinden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma kapsamına alınan katılımcı sayısı ise 437'dir.

Tez çalışmasının araştırma kısmından elde edilen veriler, çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelim algılarının, örgüt desteği ile kariyer tatminleri arasında, çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelim algılarının, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra, çalışanların demografik özelliklerinin, çalışanların kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetlerinde farklılık oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır.

Elde edilen bu sonuçlar, çeşitli açılardan önem taşımaktadır. Öncelikle sonuçlar, çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algılarının önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan çalışma, çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algılarını analiz ederek, bu algılarının çalışanların algılamış oldukları örgüt desteğine, kariyer tatminine ve işten ayrılma niyetlerine, aynı zamanda çalışanların demografik özelliklerinin kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti etkisine vurgu yapması açısından önem taşımaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER	xi
TABLolar	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

	Sayfa No
1.GİRİŞİMCİLİK, İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları	3
1.2. İç Girişimcilik, İç Girişimci Kavramları	6

1.3. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Kavramı	13
1.4. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Önemi ve Sonuçları	16
1.5. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Oluşması İçin Gerekli Unsurlar	19
1.6. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Unsurlar	21
1.6.1. Dışsal Unsurlar	23
1.6.2. İçsel Unsurlar	25
1.7. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Boyutları	32
1.7.1. Yenilikçilik	35
1.7.2. Proaktiflik	37
1.7.3. Risk Alma	39
1.7.4. Saldırgan Rekabetçilik	41
1.7.5. Özerklik	42

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER TATMİNİ, ÖRGÜT DESTEĞİ,

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

	Sayfa No
2.Kariyer, Kariyer Tatmini ve Kariyer Tatmini İle İlgili Kavramlar	44
2.1. Kariyer Kavramı	44
2.2. Kariyer Tatmini Kavramı	46

2.3. Kariyer Tatminini Etkileyen Unsurlar	51
2.3.1. Demografik Unsurlar	51
2.3.2. Kişisel Unsurlar	55
2.3.3. Örgütsel Unsurlar	62
2.3.3.1. Örgüt Desteği Kavramı	64
2.3.3.2. Örgüt Desteğinin Önemi	69
2.3.3.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri	71
2.3.3.4. Örgüt Desteğinin Sonuçları	72
2.3.3.5. Örgüt Desteğinin Öncüleri	75
2.4. Kariyer Tatmininin Sonuçları	88
2.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	89
2.4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar	92
2.4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	96
2.5. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimleri, Örgüt Desteği, Demografik Değişkenler, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Çalışmalar	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTLERİNE İLİŞKİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALGILAYIŞLARI İLE KARIYER TATMİNİ ve İŞTEN AYRILMA NİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayfa No

3. Araştırma	
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	128
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	130
3.3. Araştırmanın Yöntemi	132
3.4. Araştırmanın Değişkenleri	137
3.5. Araştırmanın Modeli	137
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	139
3.7. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler	139
3.8. Araştırmanın Bulguları	
3.8.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri	146
3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	147
3.8.2.1. Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algılarına İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	147
3.8.2.2. Algılanan Örgüt Desteğine İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	150
3.8.2.3. Çalışanların Kariyer Tatminlerine İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	152
3.8.2.4. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	154
3.8.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	155

3.8.4. Değişkenler Arası İlişkilerin Araştırılması	161
3.8.4.1. Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile Kariyer Tatminleri Arasındaki İlişkide Algılanan Örgüt Desteğinin Aracı Rolüne İlişkin Analiz ve Bulgular	163
3.8.4.2. Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Kariyer Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Analiz ve Bulgular	180
3.8.4.3. Demografik Değişkenler ile Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Farklılık Analizleri	192
3.8.4.3.1. Demografik Değişkenler ile Kariyer Tatmini Arasındaki Farklılık Analizleri	193
3.8.4.3.2. Demografik Değişkenler ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Farklılık Analizleri	195
3.9. Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar	200
SONUÇ VE ÖNERİLER	207
KAYNAKÇA	215
EKLER	272
ÖZGEÇMİŞ	292

ŞEKİLLER

	SAYFA NO
Şekil 1: Araştırma Modeli.....	138
Şekil-2: Aracı Değişken İlişkisi Analizi.....	161
Şekil-3: Birinci Hipotez Aracı Değişken İlişkisi Analizi.....	177
Şekil-4: İkinci Hipotez Aracı Değişken İlişkisi Analizi.....	189

TABLÖLAR

Sayfa No

Tablo-1: İç Girişimcilik İle Aynı Anlamda Kullanılan Kavramlar.....	7
Tablo-2: İç Girişimci ve Girişimci Karakterleri.....	12
Tablo-3: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları İle İlgili Çalışan Teorisyenler.....	32
Tablo-4: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Boyutlar İle İlgili Çalışan Teorisyenler.....	33
Tablo-5: Literatür Çalışması İncelenen Araştırmaların Özeti.....	118
Tablo-6: KMO Değerleri ve Yorumları.....	141
Tablo-7: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	146
Tablo-8: Girişimcilik Yönelimi Boyutlarına Ait KMO Değeri.....	148
Tablo-9: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algılarını Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	149
Tablo-10: Algılanan Örgüt Desteği Boyutuna Ait KMO Değeri.....	151
Tablo-11: Algılanan Örgüt Desteğine Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	151
Tablo-12: Kariyer Tatmini Boyutuna Ait KMO Değeri.....	152
Tablo-13: Çalışanların Kariyer Tatminine Yönelik Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	153
Tablo-14: İşten Ayrılma Niyeti Boyutuna Ait KMO Değeri.....	154
Tablo-15: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	155
Tablo-16: Girişimcilik Yönelimi Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler.....	156
Tablo-17: Algılanan Örgüt Desteği Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler.....	158
Tablo-18: Çalışanların Kariyer Tatmini Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler.....	159

Tablo-19: Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler.....	160
Tablo-20: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile Kariyer Tatminleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	164
Tablo-21: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Boyutlarının, “Yenilikçilik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”, “Saldırgan Rekabetçilik”, “Özerklik” İle Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	165
Tablo-22: “Özerklik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”ve Kariyer Tatmini Model Özeti.....	167
Tablo-23: “Özerklik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”ve Kariyer Tatmini Katsayıları.....	167
Tablo-24: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile Algılanan Örgüt Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	169
Tablo-25: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Boyutlarının, “Yenilikçilik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”, “Saldırgan Rekabetçilik”, “Özerklik” İle Algılanan Örgüt Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	170
Tablo-26: “Özerklik”, “Proaktiflik”, “Yenilikçilik”, “Risk Alma” ve Algılanan Örgüt Desteğinin Model Özeti.....	172
Tablo-27: “Özerklik”, “Proaktiflik”, “Yenilikçilik”, “Risk Alma” ve Algılanan Örgüt Desteği Katsayıları.....	173
Tablo-28: Çalışanların Algıladıkları Örgüt Desteği ile Kariyer Tatminleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	174
Tablo-29: Algılanan Örgüt Desteği ve Kariyer Tatmini Model Özeti.....	175
Tablo-30: Algılanan Örgüt Desteği ve Kariyer Tatmini Kat Sayıları.....	175
Tablo-31: Hipotez 1 Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1).....	177
Tablo-32: Hipotez 1 İkinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2).....	178

Tablo-33: Hipotez 1 Üçüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3).....	179
Tablo-34: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	181
Tablo-35: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi, Boyutlarının, “Yenilikçilik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”, “Saldırgan Rekabetçilik”, “Özerklik” İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analiz.....	182
Tablo-36: Yenilikçilik, Özerklik ve İşten Ayrılma Niyeti Model Özeti.....	184
Tablo-37: “Yenilikçilik”, “Özerklik” ve İşten Ayrılma Niyeti Katsayıları	185
Tablo-38: Çalışanların Kariyer Tatmini İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	186
Tablo-39: Kariyer Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Model Özeti.....	187
Tablo-40: Kariyer Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Katsayıları.....	188
Tablo-41: Hipotez 2 Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1).....	190
Tablo-42: Hipotez 2 İkinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2).....	191
Tablo-43: Hipotez 2 Üçüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3).....	191
Tablo-44: Kariyer Tatmininin Yaşa Göre Farklılığının Anova Sonucu.....	193
Tablo-45: Kariyer Tatmininin Yaşa Göre Farklılığının Scheffe Testi Sonucu.....	194
Tablo-46: Medeni Durum İle İşten Ayrılma Niyeti T-test Sonucu.....	195
Tablo-47: Medeni Durum İle İşten Ayrılma Niyeti Grup İstatistiği.....	196
Tablo-48: İşten Ayrılma Niyetinin Çalışma Hayatında Kıdeme Göre Farklılığının Anova Sonucu.....	196
Tablo-49: İşten Ayrılma Niyetinin Çalışma Hayatında Kıdeme Göre Farklılığının Scheffe Testi Sonucu.....	197

Tablo-50: İşten Ayrılma Niyetinin Mevcut Şirkette Kıdeme Göre Farklılığının Anova Sonucu.....	198
Tablo-51: İşten Ayrılma Niyetinin Mevcut Şirkette Kıdeme Göre Farklılığının Scheffe Testi Sonucu.....	199

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	Araştırma- Geliştirme
AOD	Algılanan Örgüt Desteği
AYY	Araştırmanın Yapıldığı Yer
Bkz	Bakınız
DD	Demografik Değişkenler
IAN	İşten Ayrılma Niyeti
KT	Kariyer Tatmini
KMO	Kaiser-Meyer Olkin
O	Özerklik
OSD	Otomotiv Sanayii Derneği
UA	Uygulama Alanı
P	Proaktiflik
R	Risk Alma
SR	Saldırgan Rekabetçilik
v.d.	Ve Diğerleri
Y	Yenilikçilik

Tez çalışmamın her aşamasında bilimsel katkı ve desteklerini gece gündüz gözetmeksizin esirgemeyen, çalışmama yön veren ve beni akademik dünyaya hazırlayan değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Işıl Pekdemir'e; her sıkıntıya düştüğüm ve yönlendirmeye ihtiyaç duyduğum anda kıymetli vaktini bana ayıran Sayın Prof. Dr. Uğur Yozgat'a; doktora tez jüri üyelerim Sayın Prof. Dr. Cavide Uyargil, Sayın Doç. Dr. Aykut Berber, Sayın Doç. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş'a şükranlarımı bir borç bilirim. Ayrıca, eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve yol gösteren İstanbul, Yeditepe ve Yıldız Teknik Üniversitelerindeki kıymetli hocalarıma ve araştırmalarım katkıda bulunan meslektaş ve dostlarıma; ayrıca otomotiv sektöründe araştırmama katkıda bulunan çok değerli şirket yöneticilerine ve çalışanlarına şükranlarımı sunarım. Hayatımın her aşamasında ve bu zorlu doktora eğitimim sürecinde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyerek her zaman yanımda olan annem Meryem, babam İshak ve kardeşlerim Ayşegül ve Safa'ya teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Günümüzde iş hayatında en önemli konulardan biri, değişimi yakalamak ve hatta değişimin önüne geçmektir. Bu anlamda örgütler için değişimin hızına yetişmede ‘girişimcilik yönelimi’ kavramı önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütleri girişimcilik eğilimine sahip ya da değil diye sınıflandırmak yanlış olacaktır. Her örgütte girişimcilik mevcuttur fakat bunun derecesi başka bir ifadeyle girişimcilik eğilimi farklılık gösterecektir. Girişimcilik yönelimi, çalışanların örgütlerini yenilikçi ve proaktif olabilen, risk almayı, rekabetçi girişken olmayı ve çalışanlarına özerkliği ne kadar verdiğini düşünmeleri ile ilgilidir. Günümüzde çalışanlar örgütlerin sahip oldukları bu özelliklerden dolayı girişimcilik yönelime sahip örgütlerde çalışmak istemektedirler. Girişimcilik yönelimine sahip örgütlerde çalışmayı arzulayan kişilerin bu istekleri kariyer tatminlerini ve kariyer tatminleri sonucunda işten ayrılma niyetlerini etkileyecektir.

Örgütlerin başarılarının sırrı, insan kaynağı sermayesinin etkin kullanımıdır ve örgütlerin en önemli problemlerinden biri ise çalışanlarını örgütte tutabilmektir. Kişilerin örgütte devamlılığını sağlayan en önemli unsurlardan biri ise örgütlerinden almış oldukları destek ve kariyer tatminleridir. Örgüt desteği, saygı duyulma, onaylama ve duygusal destek ihtiyaçlarının karşılanması için en önemli kaynaklardan biridir. Örgüt desteği, örgütün çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu belirterek, bireyin ait olma, saygı ve onaylama ihtiyaçlarını karşılar. Literatürde örgüt desteği kavramı, “Algılanan Örgüt Desteği” olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni örgüt desteğinin bireysel, düşünsel ve duygusal boyutta oluşmasıdır.

Algılanan örgüt desteği, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Örgüt desteği aynı zamanda çalışanların kariyer tatmininde

önemli rol oynamaktadır. Kariyer tatmini, kişinin kariyerinde belirlediği hedeflere ulaşma düzeyinden duyduğu memnuniyettir. Kariyer tatmininin oluşmasında örgüt desteği önemli olduğu gibi işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicilerinden birisi de yine kariyer tatminidir. Kişilerin örgüt ve iş arkadaşları tarafından algılanışı da kariyer tatminini etkilemektedir. Bir başka ifadeyle, kişiler, kendilerinin değerli olarak algılandıklarını düşünüyorlar ve örgütlerinden destek alıyorsa, kariyer tatminleri yükselecektir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı ilgili kavramın önemi, sonuçları, etkileyen unsurlar ve boyutlarına ilişkin genel teorik bilgilere yer verilmektedir. İkinci bölümde, kariyer tatmini kavramı, kariyer tatmini etkileyen unsurlar arasında yer alan örgüt desteği ve kariyer tatmininin bir sonucu olan işten ayrılma niyeti konuları ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının algılanan örgüt desteği ile kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki vurgulanmaktadır. Yine aynı bölümde bahsi geçen kavramlar ile ilgili yapılmış literatür çalışmalarına yer verilecektir. Üçüncü bölümde ise, tezin uygulama alanı otomotiv sektörü olduğundan Otomotiv Sanayi Derneği (OSD) üye firmaları ile gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Yapılan bu araştırma, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarını, örgütlerinden almış oldukları destek ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Bu bölümde; örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı ayrıntılı olarak irdelenecektir. Öncelikle girişimciliğin ve girişimcinin ne anlama geldiği, örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramının ana çerçevesini oluşturan iç girişimcilikten bahsedilecektir. Daha sonra örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı üzerinde durulacak ve örgütlerin girişimcilik yöneliminin önemi ve sonuçları, girişimcilik yöneliminin oluşması için gerekli ve etkileyen unsurlar, boyutları ve konu ile ilgili yapılan çalışmalardan örnekler verilecektir.

1. GİRİŞİMCİLİK, İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı temel olarak iç girişimcilik; iç girişimcilik kavramı ise girişimcilik literatürüne dayanmaktadır. Bu bölümde öncelikli olarak girişimcilik ve girişimci kavramlarından ardından iç girişimcilik kavramından bahsedilerek, örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları

Latince “**intare**” kökünden gelen girişimci kavramı, ingilizcede “**enter**” – giriş ve “**pre**”- ilk “**entrepre-neur**” ilk girişen, başlayan anlamına gelmektedir.¹ Girişimcilik tanımlarından bazı örnekler aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

¹Semra Güney, Arman Nurmakhamatuly, “Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.10, S.18, 2007, s. 63.

- Kaynakların yeni birleşiminin yapılması,²
- Yenilik, yenilenme, örgütün yenilenmesi,³
- Mevcut kaynaklar kullanılarak yeni süreçler oluşturulması,⁴
- Pazar fırsatlarının değerlendirilmesi demektir.⁵

Girişimcilik; yenilikçilik, risk alma ve proaktifliği içermektedir. Yenilik kavramı yeni ürün, süreç, sistem ve örgütün geliştirilmesi olarak açıklanırken, risk almanın tanımı sonucu belli olmayan hedeflere ulaşılacağı düşüncesi olarak ifade edilmektedir. Proaktiflik ise rakiplerin davranışlarına cevap vermek yerine, endüstride olabilecek değişimleri görmektir.⁶

“Çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanmak ya da yeni fırsatlar oluşturabilmek amacıyla ekonomik mal veya hizmet üretmek için, üretim faktörlerine sahip olma, örgütlenme yeteneği ve risk alma faktörleriyle bağdaştırılmak” ifadesi girişimciliği daha kapsamlı olarak tanımlamaktadır.⁷

Girişimcilik kavramlarıyla ilgili olarak yapılan tanımlardaki ortak kanı ise;⁸

- İnisiyatif almak,

²Jann-Marie Halvorsen Culhane, “The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study”, Doctorial Dissertation, Isenberg School of Management, 2003, pp. 18–19.

³Morgan P. Miles, Linda S. Munilla, Jeffrey G. Covin, “The Constant Gardener Revisited: The Effect of Social Blackmail on the Marketing Concept, Innovation, and Entrepreneurship”, **Journal of Business Ethics**, Vol.41, 2002, p.290.

⁴Albert Caruana, Michael H. Morris, Anthony J. Vella, “The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms”, **Journal of Small Business Management**, Vol.36, No.1, 1998, p. 16.

⁵Julian Birkinshaw, “Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives”, **Strategic Management Journal**, Vol.18, No.3, p.225.

⁶Shaker A. Zahra, Gerard George, Ravi Dharwadkar, “Entrepreneurship in the Multinational Corporation: The Effects of Corporate and Local Contexts”, **Academy of Management Proceedings**, 2001, p.1–2.

⁷Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.29; Laddawan Lekmat, “Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: An Emprical Study in Auto Parts Manufacturing Firms in Thailand”, Doctorial Dissertation, Swinburne University, 2008, pp.1.

⁸Rıdvan Yurtseven, **Girişimcilik: Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.60.

- Sosyo-ekonomik işleyişleri, değerli yapı ve kaynaklara çevirmek için, organize etmek ya da yeniden organize etmek,
- Risk ve başarısızlığı kabul etmektir.

Son yıllarda girişimciliğin gelişmesine paralel olarak “girişimci” kavramı da işletme yazınında yeni bir boyut ve anlam kazanmıştır. “Müteşebbis olarakta bilinen girişimci emek, sermaye ve doğal kaynaklar olarak belirtilen üretim faktörlerini, başkalarının ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler üretmek üzere tedarik eden ve uygun şekilde birleştiren kişidir. Girişimci, genellikle kâr etme ana amacı ile hareket eder ve riske (zarar etme tehlikesine) de katlanır. Aynı zamanda, insanların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri bulan, üretmeye çalışan ve yenilikçiliğiyle buna öncülük eden kişi” de girişimci olarak tanımlanmaktadır.⁹

Bir başka açıdan, “girişimci sorunu çözen ve sorundan fırsatı yakalayıp, onu faydalı bir biçimde şekillendirerek, üzerine katma değer ekleyerek pazarlanabilir yeni bir ürün haline getiren, bunun sonucunda maddi ve manevi ödülünü bekleyen kişidir.”¹⁰

“İşletmede ve iktisadi yaşamda çok önemli bir rol oynayan girişimcinin işlevleri şöyle ortaya konmaktadır: riski ve belirsizliği yüklenmek, yenilik oluşturmak, yönetmektir. Risk, hesaplanabilen ve sigorta edilebilen, belirsizlik ise hesaplanamayan ve dolayısıyla sigorta edilemeyen hasar (zarar) olasılığıdır. İktisadi yaşam bu gibi tehlikeler ve belirsizlikler ile doludur. Bu nedenle, girişimci geleceği mümkün olduğu kadar isabetle gören işlevini de başarı ile yerine getiren kişidir. Yenilik oluşturmak ise yeni ürün meydana getirmektir ve girişimcinin diğer bir temel işlevidir. Girişimcinin üçüncü olarak yüklendiği işlev, işletmenin organizasyonu meydana getirmek, koordinasyon, gözetim ve denetim işlerini yerine getirmektir.”¹¹

Tüm bu bilgiler ışığında girişimcilik; çevresel faktörlerden doğan fırsatları yakalayabilmek için mevcut kaynaklarla proaktif davranarak ve risk alarak yeniliğin

⁹İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008, s. 6.

¹⁰Münin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.14

¹¹Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.263

meydana getirilmesidir. Girişimci ise riski ve belirsizliği yüklenerek üretim faktörlerini sağlayan ve denetleyen kişi olarak açıklanabilir.

1.2. İç Girişimcilik, İç Girişimci Kavramları

İç girişimcilik kavramı ilk kez 1985 yılında Gifford Pinchot'un "**Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**" adlı kitabında dile getirilmiştir. Girişimcilikle paralel bir anlama sahip olan iç girişimcilik, girişimciliğin örgüt içerisindeki durumudur. Fransızca kökenli olan iç girişimciliğin kelime manasına bakıldığında bireysel olarak yeni fikirlerin doğması ve uygulanması olarak açıklanmaktadır.¹²

İç girişimcilik (**intrapreneuring**) kavramı ile aynı anlamda veya ilgili olarak, örgütlerin girişimcilik yönelimi (**entrepreneurial orientation**), kurumsal girişimcilik (**corporate entrepreneurship**), kurumsal iş kurma (**corporate venturing**), içsel girişimcilik (**internal entrepreneurship**), iç kurumsal girişimcilik (**internal corporate entrepreneurship**), stratejik yenilenme (**strategic renewal**), iç kurumsal girişimcilik (**intra-corporate entrepreneurship**), örgüt seviyesinde girişimci duruş (**firm level entrepreneurial posture**), girişimci duruş (**entrepreneurial posture**) kavramları gibi birçok tanımlamanın kullanıldığı görülmektedir.¹³ Literatür taraması sonucunda bu kavramlar ve bu kavramları kullanan araştırmacıların isimleri araştırmanın yapıldığı tarih sırasına göre Tablo-1'de gösterilmektedir.

¹²Gifford Pinchot III, **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**, Perennial Library, Canada, 1985, pp.32.

¹³Ahmet Murat Fiş, S. Arzu Wasti, "Örgüt Kültürü ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, No.35, 2009, s. 131; Bostjan Antoncic, Robert D. Hisrich, "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", **The Journal of Management Development**, Vol.23, No.5/6, 2004, p.520; Geroge Ogum, "The Impact of Corporate Entrepreneurship on Financial Performance of Non- Profit Organizations: The Case of Hospital in Tennessee", Doctorial Dissertation, Memphis State University, 1990, pp.37; Lekmat, A.g.e., s.2; Michael G. Brizek, "An Emprical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity Within the Casual Dining Restaurant Segment", Doctorial Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 2003, pp.37; Veysel Ağca, Mustafa Kurt, "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri:Kavramsal Bir Çerçeve", **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29, 2007, s. 87.

Tablo-1: İç Girişimcilik İle Aynı Anlamda Kullanılan Kavramlar

Girişimcik Yönelimi (Eğilimi) (Entrepreneurial Orientation)	Lumpkin ve Dess (1996) ; Knight (2009); Lekmat (2008)
Kurumsal Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship)	Knight (1986); Kuratko (2007); Covin, Slevin (1989); Holt (1992); Morris (1993); Stopfor, Baden-Fuller (1994); Zahra (1996); Barrett (1996); Porterfield (1999); Lewis (2000); Chang (2000); Antonic (2000); Antonic, Hisrich (2004); Brizek (2003); Fitzsimmons (2005); Monsen (2005); Jones (2005);Yang, Li- Hua, Zhang, Wang (2007); Kenney (2008); Duobiene (2008);Fiş, Wasti (2009); Pepper, Anderson (2009); Edralin (2010)
Kurum İçi Girişimcilik (Internal Corporate Entrepreneurship)	Burgelman (1986); Basım, Şeşen (2009); Bulut, Tütüncüoğlu, Aksoy (2009)
Kurum İçi Girişimcilik (Internal Corporate Venturing)	Burgelman (1986); Jones (2005)

Tablo-1’de gösterilen kavramların tümü, büyüklüğü ne olursa olsun, mevcut faaliyet halindeki organizasyonlardaki iç girişimciliği veya örgütlerin girişimcilik yönelimini açıklamaktadır. “İç girişimcilik, kurum içi girişimcilik veya örgütlerin girişimcilik yönelimi tanımları ile ilgili olarak bazı genel sonuçlar çıkarmak mümkündür. Öncelikle, bazı araştırmacıların aynı fenomeni tanımlamak için farklı terimler kullandıkları anlaşılmaktadır. İkinci olarak, farklı araştırmacıların aynı kavramı farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedir. Üçüncü bir grup araştırmacılar, yapmış oldukları tanımlarda küçük organizasyonları dışarıda tutmuş ve sadece geniş organizasyonlara odaklanmışlardır. Bazı yazarların ise, kavramları sadece yeni girişim oluşturmayla eşdeğerde tuttıkları anlaşılmaktadır. Son olarak, bir grup araştırmacının aynı kavramı daha sonra yaptıkları çalışmalarda farklı şekillerde tanımladıkları da görülmektedir. Bütün bunlar dinamik bir kavram olan iç girişimciliğin halen yapılmakta olan çalışmalarla, süren yapısal gelişimini devam

ettirdiğini açıkça göstermektedir. Çalışmalar devam ettikçe, kavram veya kavramlarla ilgili genel kabul görmüş tanımlamalara ulaşılacağı öngörülmektedir.”¹⁴

İç girişimcilik kavramı, yenilikçilik, stratejik değişim ve stratejik yönetim literatürlerinde yer almaktadır. İç girişimcilik, yeni bileşimler oluşturarak mevcut kaynaklar ile yeni ürün hizmet ve pazarların oluşturulmasıdır.¹⁵ Kaynak bağımlılık yaklaşımına göre, bu kavram mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak, rekabetçi avantaj sağlamak için ürün, süreç ve yönetime yenilikler getirmektir.¹⁶ Bu kavramın popüler olmasının en önemli nedeni ise değişime duyulan ihtiyaçtır.¹⁷ Bir başka ifadeyle, büyük ölçekli örgüt içerisinde girişimci faaliyetlerin uygulanması iç girişimcilik olarak açıklanırken yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim, teknikler aracılığıyla örgütün geliştirilmesi ve değiştirilmesidir.¹⁸ İç girişimcilik aynı zamanda, süreç ve pazar gelişimini, üretim tekniklerinde, dağıtım kanallarında promosyon ve reklamlarda yeniliği de içerir.¹⁹ İç girişimcilikten bahsedebilmek için sosyal, ekonomik, etik değerler, tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar, toplum, hükümet ve çevre boyutlarının tamamının bir arada ele alınması gerekmektedir.²⁰

En basit ifade ile iç girişimcilik örgüt içerisindeki tüm yenilikler olarak tanımlanırken²¹ aynı zamanda bireysel ya da takım olarak çalışanların mevcut örgütte

¹⁴Ağca ve Kurt, A.e., s.87.

¹⁵Culhane, A.g.e., s.20.

¹⁶Zhong Yang, Richard Li-Hua, Xiao Zhang ve Yonggui Wang, “Corporate Entrepreneurship and Market Performance: An Empirical Study in China”, **Journal of Technology Management**, Vol.2, No. 2, 2007, p.155.

¹⁷Lu Ann Adler, “The Road to Intrapreneurship”, Doctoral Dissertation, University of LA Verne, California, 1997, pp.34.

¹⁸Daniel F. Jennings, James R. Lumpkin, “Functioning Modling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis”, **Journal of Management**, Vol.15, No.3, 1989, p.489; Lekmat, A.g.e.s. 4; Theresa Lau vd., “Corporate Entrepreneurship of IJVs in China”, **Management Research Review**, Vol. 33, No.1, 2010, p. 6.

¹⁹Elizabeth McCrea, Stephen C. Betts, “Failing to Learn From Failure: An Exploratory Study of Corporate Entrepreneurship Outcomes”, **Academy of Strategic Management Journal**, Vol.7, 2008, p.115.

²⁰Yu-Fang Shen, “Entrepreneurship Corporate Social Responsibility and Flexible Innovation Networks: On the Interaction Between TNCs R&D Activities and Local Development”, **Chines Business Review**, Vol.6, No.6, 2007, p.1.

²¹Jane Chang, “Model of Corporate Entrepreneurship: Intreprenurship and Exoprenurship”, **International Journal of Entrepreneurship**, Vol.4, 2000, p. 69.

yeniden yapılanma ile örgüte yenilik getirmeleri olarak açıklanabilir.²² İç girişimciliği gerçekleştirirken bireyler ya da takımlar örgütün kaynaklarını ya da kapasitesini kullanmaktadırlar.²³

Yukarıda açıklandığı gibi, iç girişimcilik için kabul edilmiş evrensel bir tanım mevcut olmamasına karşın iç girişimcilikte, ürün, hizmet, süreç, metod, teknoloji ve yönetimde değişim ile ürün ve hizmetlerde yenilik getirilmesi ile örgütün işleyişinde, iş kollarında ve genel yapısında meydana gelen yenilikler önemli başlıklardır.²⁴ İç girişimcilik, aynı zamanda örgütlerin tüm hissedarları için yeni fırsat ve fikirlerin kaynağı olarak görülmektedir.²⁵

Dört farklı unsura odaklanan iç girişimciliğin ilk odak noktası ürün ve hizmetler sürekli yenilik iken ikincisi, içsel süreç, yapı ve örgüt kapasitesindeki yeniliktir. Üçüncü olarak, örgütün rekabetçi avantajının sürdürülebilmesi için, örgüt stratejilerinde uygulanacak yenilik kavramı olurken, son nokta ise örgütün proaktif olarak daha önceden fark edilmemiş yeni ürün ve pazar gelişimine odaklanmasıdır.²⁶

İç girişimcilik, yenilikçiliğin, örgüt tarafından desteklenip kaynaklar sağlandıktan sonra çalışanlar tarafından başarılması olduğundan iç girişimciliğin mimarı çalışanlardır ve bu çalışanlara iç girişimci denilmektedir.²⁷ Pinchot, kitabında iç girişimcileri örgüt politika, bürokrasi, emir komuta zinciri ve karar alma mekanizmalarını delip yeniliğe başarıya imza atan kişiler olarak adlandırmıştır.²⁸

Girişimcilere verilen bu tanımlamalara ek olarak literatürde iç girişimciler çalıştıkları örgütlerinin kaynaklarını kullanarak, fırsatları değerlendiren ve daha ziyade büyük

²²R. Duane Ireland, Jeffrey G. Covin, Donald F. Kuratko, "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.33, No.1, 2009, p. 21.

²³Molly B. Pepper, Kenneth Anderson, "Corporate Entrepreneurship, Gender, and Credibility: An Exploratory Study", **Marketing Management Journal**, Fall 2009, p.139.

²⁴Joao Ferreira, "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol.4, No.2, 2001, p. 59.

²⁵Donald F. Kuratko, v.d., "The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.13, No.4, 2007, p.56.

²⁶Brizek, A.g.e., s.38.

²⁷David H. Holt, **Entrepreneurship: New Venture Creation**, Prentice Hall, USA, 1992, pp.82-83.

²⁸Pinchot III, A.g.e., s. 54-56.

ölçekli örgütlerdeki girişimcilerdir.²⁹ İç girişimciler, örgüt içerisinde yenilikçi fikirleri ve işleri ortaya koyan ve uygulayan kişilerdir ki örgüt içerisindeki hayalperest olarak görülebilirler. Asıl sorumlulukları örgüte yenilik getirmektir. Sürekli kârlılık sağlamak amacıyla, örgüt içerisinde hayaller kurarak, diğer çalışanların farkına varamadığı yeni fırsatların farkına varanlardır.³⁰

Planlı hareket etmeyen iç girişimciler daha önce fark edilmeyen şeyleri fark ederek gözler önüne serer ve genellikle eksikliklerin farkına vardıkları anda harekete geçerler. İyimser bakış açısına sahip olduklarından başarısızlıklardan dolayı kişisel yıkımla karşılaşmazlar. Aksine bunu tecrübe olarak algılayarak öğrenme sürecinin parçası olarak kabul ederler ve başarısızlığı pozitif olarak kendilerine döndürürler.³¹

İç girişimciler, örgüt içerisinde güçlü bağlantılara ve sosyal ağlara (**network**) sahip olan, olaylara değil sonuçlara odaklı statükoyu sorgulayan, bürokrasiye karşı, hırslı ve rekabetçi, problem çözmede motive kişilerdir.³² Aynı zamanda iç girişimciler, başarı odaklı, özerk, yenilikçi, lider, çalışkan, öncü, ikna edebilen, risk alabilen, hayal gücü yüksek kişilerdir ve örgüt içerisinde her seviyede yer alabilirler.³³

Girişimcilik, iç girişimcilik ve iç girişimci ile ilgili ayrıntılı bilgidен sonra girişimci ve içgirişimci arasındaki farka değinecek olursak; en genel anlamıyla girişimcilik örgüt dışında, iç girişimcilik ise mevcut örgüt içerisinde yeni işlerin

²⁹Birkinshaw, A.g.e.s.211; Ogum, A.g.e., s.43.

³⁰Brizek, A.g.e., s.39; Neal E. Thornberry, "Corporate Entrepreneurship:Teaching Managers To Be Entrepreneurs", **Journal of Management Development**, Vol.22, No.4, 2003, p. 331; Oswald Jones, "Manufacturing Regeneration Through Corporate Entrepreneurship: Middle Managers and Organizational Innovation", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.25, No. 5/6, 2005, p. 493.

³¹Adler, A.g.e., s.35.

³²Jeffrey S. Lewis, "Venturing Into The Digital Economy: An Examination of an Electronic Business Corporate Entrepreneurship Team", Doctorial Dissertation, Colorado State University, Colorado, 2000. pp.59-60.

³³Matthew G. Kenney, "The Role of Intrepreneurship in Developing Job Satisfaction Among Full-Time University Faculty in a Non-Profit Setting: A Comparison of Practicing and Non- Practicing Academic Entrepreneurs", Doctorial Dissertation, Noca Southeastern University, 2008, pp.13.

oluşturulmasıdır.³⁴ Örgüt içerisinde, tüm girişimci uygulamalarının keşfedilmesi, değerlendirilmesi ve yayılması içgirişimciliktir.³⁵

Girişimci ve iç girişimci arasındaki fark, girişimciler yeniliği kendileri için yaparken, iç girişimciler ise istihdam edildikleri örgüt için yaparlar. Başka bir ifadeyle, girişimci direk olarak pazar odaklıyken, iç girişimci, örgüt ve örgüt yönetimi aracılığıyla pazar odaklıdır.³⁶ İç girişimcilik örgüt içerisinde değişim, yenilik ve gelişimi beraberinde getirdiğinden girişimciliğe oranla daha az risklidir.³⁷

Girişimcilik daha çok küçük ve şirket sahibi ve yöneticinin aynı olduğu işletmeler için kullanılırken, iç girişimcilik büyük işletmeler için kullanılır.³⁸ İç girişimcilik, büyük organizasyonlarda genellikle küçük ve bağımsız üniteler oluşturularak teknoloji, metot ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yenileştirilmesidir. Burada amaç pazarda karlı pozisyon elde etmektir. Girişimcilik ise örgüt dışında gerçekleşen yeniliktir.³⁹

İçgirişimcilik, yeni iş, ürün, süreç ve pazar gelişimi için biçimsel ya da biçimsel olmayan uygulamalardır. Bu uygulamalar, kurumsal, fonksiyonel seviyelerde ve proje bazında olabilir ve asıl amaç rekabetçi pozisyonu korumak ve performansı arttırmaktır.⁴⁰

İç girişimci, girişimciye oranla hiyerarşiye ve işlerin yapılış şekline duyarlıdır. Dolayısıyla iç girişimciler geleneksel ödüllendirme ve politikalar ve daha çok bürokrasi ve kültür ile iç içedir. Girişimciler, karar aşamasında daha fazla

³⁴Stephen J.J. McGuire, "Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation", Doctoral Dissertation, The George Washington University, Usa, 2003, pp.41.

³⁵BR Bhardwaj, Sushil K. Momaya, "Corporate Entrepreneurship", **Singapore Management Review**, Vol.29, No.1, 2007, p.48.

³⁶Erik Willard Monse, "Employees Do Matter: Autonomy, Teamwork and Corporate Entrepreneurial Culture", Doctoral Dissertation, University of Colorado, Colorado, 2005, pp.9.

³⁷Jurga Duobiene, "The Role of Organizational Culture in Sustaining Corporate Entrepreneurship", **Economics and Management**, No.13, 2008, p.350.

³⁸Jennings, Lumpkin, A.g.e., s.485.

³⁹Rangapriya Narasimhan, "Nurturing Intrepreneurship: A Cross Cultural Analysis of Organizational Climates", Doctoral Dissertation, SonJose State University, Son Jose, 2005, pp.7.

⁴⁰James C. Hayton, Gerard George, Shaker A. Zahra, "National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research", **Entrepreneurship Theory and Practices**, 2002, Vol.26, p. 33.

bağımsızlık isterler, fakat iç girişimciler teknik yönden bağımsızlık ararlar.⁴¹ Girişimcilik, memnuniyeti ve karara katılımı artırır. İç girişimciler, özgür ve işlerinden tatmin olduklarında mutlu olurlar.⁴²

Tüm bu bilgiler ışığında iç girişimci ve girişimci karakterlerini Tablo-2’de gösterilmektedir.

Tablo-2: İç Girişimci ve Girişimci Karakterleri

	İç Girişimci Karakteri	Girişimci Karakteri
Öncelikli Motivasyon Aracı (Primary Motives)	Örgüt kaynaklarının kullanımında özgürlük, örgüt tarafından verilen ödülün motive olmaksızın kendi kendilerine motive olabirler.	Özgürlük isterler. Hedef odaklıdır. Kendilerine güvenirlir ve kendilerini motive ederler.
Zaman Odaklılık (Time Orientation)	Girişimciliğe bağlı olarak hemen sonuçlandırmak isterler. 3 ile 15 seneyi içerir.	Sürekli olarak başarı arayışındadırlar. 5 ile 10 seneyi içerir.
Beceri ve Deneyim (Skills and Experience)	Girişimcilere benzerler fakat örgüt içerisinde çalışırlar.	Örgütlerini çok iyi tanırlar ve kaynakları kendileri bir araya getirirler.
Çevre (Environment) Kaynaklar (Resources)	Girişimcilerin çevresine ek olarak, genel çevre ile ilgilenirler. Örgüt içerisinde kaynaklardan faydalanabilirler.	Kendi örgütünün bulunmuş olduğu makro ve mikro çevreye odaklıdır. Pazardaki tüm kaynaklardan faydalanabilirler.
Başarısızlıklar ve Hatalar (Failure and Mistakes)	Kurumsal imaja duyarlıdır. Hataları saklama eğilimindedir. Hatalardan öğrenirler.	Hatalardan öğrenirler. Hatalar gözler önüne serilir, saklanamaz, hatalarının bedelini kendileri öderler.
Kara Alma (Decisions)	Başkalarının fikir ve vizyonlarına ihtiyaç duyarlar. Başkalarından kast edilen örgüt çalışanlarıdır. (Takım arkadaşları, yöneticileri vs.)	Kendi fikir ve vizyonlarıyla karar verirler.
Bürokrasiye Karşı Tutum (Attitude to Bureaucracy)	Bürokrasiyi sevmeseler de onunla yaşamayı öğrenirler.	Bürokrasi de başarılı olurlar fakat bir an önce ondan uzaklaşıp kendilerine özgü sistemi kurmak isterler.
Risk Alma (Risk Taking)	Risk alma eğilimindedirler. Kendi kariyer ve işlerini riske atarlar.	Risk alma eğilimindedirler. Tasarruflarını ve itibarlarını riske atarlar.
Statüye Karşı Tavrı (Attitude to Status)	Kurum içerisinde statü arayışındadırlar.	Girişimcilikleri başarılı olana kadar uzun süreler de olsa düşük statüde olmayı kabul ederler.

Kaynak: Marc J. Dollinger, *Entrepreneursip: Strategies and Resources*, Prentice – Hall Inc. USA, 1999, pp.321.

⁴¹Marc J. Dollinger, *Entrepreneursip: Strategies and Resources*, Prentice – Hall Inc. , USA, 1999, pp.320.

⁴²Jeffry, W. Alstete, “Aspects of Entrepreneurial Success”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.15, No.3, 2008, p.585.

1.3. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Kavramı

Literatürde, iç girişimcilik kavramının iki ana yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir ki, bu yaklaşımlardan ilki iç girişimciliği daha çok geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele alarak “kurum içi girişimcilik” (**corporate entrepreneurship**) olarak adlandırılmıştır. Boyutlarını da; stratejik yenilenme (**strategic renewal**), yeni iş girişimleri başlatma (**new business venturing**) ve yenilikçilik (**innovation**) olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımın başlıca öncüleri, Guth ve Ginsberg (1990), Stopford ve Baden-Fuller (1994) ve Zahra (1996)’dir.⁴³

İkinci yaklaşım ise “Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi (Eğilimi)” (**Entrepreneurial Orientation**) olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımın öncülerinden Miller (1983) girişimcilik yönelimi boyutlarını, yenilikçilik (**innovation**), risk alma (**risk taking**), ve proaktif davranma (**proactive**) şeklinde sınıflandırmaktadır.⁴⁴ Bu yaklaşımın diğer temsilcileri arasında Knight (1986), Covin ve Slevin (1989) yer almaktadır. Bu boyutlara ilave olarak Lumpkin ve Dess, (1996) özerklik (**autonomy**) ve saldırgan rekabetçilik (**competetive aggressiveness**) olmak üzere iki boyut daha eklemiştir.⁴⁵

Her iki yaklaşımın şekillendirdiği iç girişimcilik boyutlarının tamamını veya bir kısmını sergileyen örgütler, girişimcilik yönelimi olan örgütler olarak

⁴³Brizek, A.g.e., s.12; Lau, v.d., A.g.e., s.8; McGuire, A.g.e., s.51; Matthew W. Rutherford, Daniel T. Holt, “Corporate Entrepreneurship: An Emprical Look at the Innovativeness Dimension and Its Antecedents”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.20, No.3, p.430; Michael H. Morris vd. “Avila:Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship”, **Journal of Managerial Issues**, Vol.18, No.4, 2006, p.480; Yan Ling vd., “Transformational Learship’s Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface”, **Academy of Management Journal**, Vol.51, No.3, 2008, p.564; Yang, Li-Hua ve Wang, A.g.e., s.154; Zahra, Shaker A., “Goverance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities”, **Academic of Management Journal**, Vol.30, No.6, 1996, p.723.

⁴⁴ Danny Miller, “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, **Management Science**, Vol.29, No.7, 1983, p.771;Veysel Ağca, Tuğrul Kandemir, “Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.10. S.3, 2008, s.214.

⁴⁵Lumpkin, G.T, Greorgy G. Dess, “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, **Academy of Management Review**, Vol.21, No.1, 1996, p.139; Dess Gregory G., T. Lumpkin, J.G. Covin, “Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models”, **Strategic Management Journal**, Vol.18, No.9, 1997, p.679.

değerlendirilmektedir. Bazı araştırmacılara göre, örgütlerin girişimcilik yönelimi sadece “yenilikçilik” boyutuyla bile açıklanabilmektedir. Örgüt seviyesindeki girişimciliğin temel taşı ya da ana göstergesinin yenilikçi olduğu ve dolayısıyla iç girişimciliğin temelinde de yenilikçiliğin yattığını savunmaktadırlar.⁴⁶

Örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı örgütlerin ve onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere olan yönelimini ölçen ve örgütleri çok muhafazakârdan, çok girişimciye doğru uzanan bir aralıkta konumlandıran, makro seviyede bir kavram olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda girişimcilik yönelimi olan örgütler yenilikçi, risk alan ve proaktif örgütler iken, muhafazakâr örgütler daha az yenilikçi, risk almayan ve daha çok bekle gör politikasını takip eden örgütlerdir.⁴⁷

Değişimi ve yeniliği tercih eden, risk alan, sürekli rekabetçi avantajı sürdürmek isteyen örgütler, girişimcilik yönelimi yüksek örgütlerdir. Bunun tam tersi olarak, tutucu, risk almak istemeyen, rakiplerine bakıp ona göre hareket eden örgütler ise, tutucu örgütlerdir.⁴⁸ Günümüzde, değişen pazarlara ve ürünlerde yeniliğe cevap verebilme eğiliminde olan örgütler, girişimcilik yönelimi olan örgütlerdir.⁴⁹ Girişimciliğin yüksek olduğu örgütler fırsatlar oluşturma, tanımlama, keşfetme ve uygulamada da daha başarılıdır.⁵⁰ Girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütler, elde etmeyi düşündükleri ya da ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşma şansı yakalarlar.⁵¹

Örgütlerin girişimcilik yönelimi, risk almayı, pazar fırsatları aramayı ve rakiplerin davranışlarına karşı saldırgan tepkiler sergilemeyi gerektirir ki bu örgütler yeniliğe açık olsunlar.⁵²

⁴⁶Ağca, Kandemir, A.g.e., s.214.

⁴⁷Fiş,Wasti, A.g.e., s.128.

⁴⁸Dilene R. Crockett, “The Venture Management Team in Corporate Entrepreneurship: The Role of Corporate Support and Control”, Doctoral Dissertation, The University of Texas, Arlington, 2004, pp.24.

⁴⁹McCrea, Betts, A.g.e., s.111.

⁵⁰Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidsson, “Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda”, **Journal of Management Studies**, Vol. 43, No.4, 2006, p. 917.

⁵¹Stephen C. Harper, David J. Glew, Jonathan Rowe, “Corpreneurship: Creating Your Future”, **Industrial Management**, Vol. 50, No.5, 2008, p. 13.

⁵²Dirk De Clercq, Imanol Belausteguigoitia Rius, “Organizational Commitment in Mexican Small and Medium- Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate and Entrepreneurial

Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri için örgütlerin girişimcilik yönelimi önemlidir. Bu yönelim, örgüt çalışanlarına yeni becerilerin ve kabiliyetlerin kazandırılmasına yöneliktir. Örgütlerin finansal kaynaklarını, pazar bilgilerini, yönetim tecrübelerini, yeni ürün, hizmet ve süreçlere yansıtması örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı içinde değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, kişilerin ya da grupların mevcut organizasyon düzenini değiştirmesi, yenilik katması ve yeni fikir ve süreçlerin oluşturulması için, örgüt ve yöneticilerin gerçekleştirmiş olduğu davranışlardır. Bu açıklamalar ışığında Sony, Motorola, GE, Hewlett Packard, IBM, Boeing ve Walt Disney, Pfizer, Microsof, Google, Johnson& Johnson ve 3M girişimcilik yönelimi yüksek örgütler arasında yer almaktadır.⁵³

Geçmişte iç girişimcilikle ilgili olumsuz deneyimlerden birisini, 100 büyük Fortune firması arasında yer alan, 15 milyar dolarlık dev Xerox yaşamış; o dönemde şirket personeli olarak çalışan ve önerileri dikkate alınmayan Steve Jobs, kuruluştan ayrılarak, Apple Computer Inc.'i kurmuştur. Bu tarz arzu edilmeyen deneyimlerin tekrarlanmaması amacıyla, Xerox, gelecek vaadeden ancak ele alınmamaları durumunda tozlu raflara terk edilecek teknolojilere yatırım yaparak kar elde etmek amacıyla Xerox Technology Ventures' (XTV) enstitüsünü kurmuş; bu yolla geçmişin hatalarını tekrarlamayarak teknolojinin şirket dışına akışını engelleyecek bir sistem geliştirmiştir. Örgüt bu enstitüyle, çalışanların fikirlerine ayrı bir özen göstermeye başlamıştır. Xerox, artık yenilikçi ve büyüme için en önemli unsurun, örgüt içerisinde girişimci ruhun sürekli olarak yaşatılması olduğu görüşündedir.⁵⁴

Tüm bu tanımlar ışığında, iç girişimcilik, birey, dış çevre ve örgütün kombinasyonudur. Çalışanlar, bireysel özelliklerini kullanıp dış çevreden etkilenerek, örgütlerine yenilik getirirler ki örgütte ürün, hizmet, teknoloji, yöntem, yönetim tekniklerinde değişikliğe neden olurlar. Bunu sağlamak için örgüt içerisinde

Orientation", **Journal of Small Business Management**, Vol.45, No.4, p.475; Jason R. Fitzsimmons vd., "Intrapreneurship in Australian Firms", **Journal of Australian and New Zealand Academy of Management**, Vol.11, No.1, 2005, p.17

⁵³Divina M. Edralin, "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines", **DLSU Business & Economics Review**, Vol.19, No.2, 2010, p.26.

⁵⁴Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd, **Entrepreneurship**, McGraw-Hill, USA, 2005, pp.44.

Çalışanların sesine kulak verilmesi, onlara destek verilip projeleri uygulayabilmeleri için fırsat tanınması gerekir. İ girişimciler, girişimcilerin sahip olduğu özelliklere ve davranışlara, sahip olan örgüt kaynaklarını kullanarak, örgüt içerisinde yenilik yapan kişilerdir. alışanlarının yenilikçi düşünce ve fikirlerine değer veren örgütler ise, girişimcilik yönelimi olan örgütlerdir. Girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütler rekabetçi avantajı yakalayabilmek için risk alarak çalışanlarının fikirlerine değer verip, uygulayarak ürün, hizmet ve süreçlere yenilik getiren örgütlerdir. Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi, günümüzde örgütler çalışanların sesini dinlediğinde, onların önerilerini dikkate aldıklarında, çalışanların yenilikçi fikirlerinin örgüte katkı sağladığı görülmektedir. Bu katkı, özellikle performans artışını da beraberinde getirmektedir.

1.4. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin nemi ve Sonuçları

Günümüzde, pek çok örgüt çeşitli nedenlerden dolayı örgütlerin girişimcilik yönelimi gereksiniminin farkına varmaya başlamışlardır. Söz konusu gereksinimin, bir dizi sorunun sıkıştırmasıyla iyice artmaya başladığı ileri sürülmektedir. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir: (1) pazarda yer alan mevcut ve yeni rakiplerin sayısındaki hızlı artış, (2) geleneksel örgüt yönetim metotlarına yönelik olarak algılanan güvensizlik ve zayıflık duygusunun giderek artması, (3) piyasalardaki durgunluk ve düşüşü engellemeye yönelik değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri, (4) artan küresel rekabet, (5) organizasyonların daha fazla etkinlik ve verimlilik için küçülme stratejilerine gitmesindeki artış, (6) kendi küçük örgütlerinin girişimcileri olmak için, en iyi ve en parlak fikirli çalışanların kurumlarından ayrılmaları (7) yenilik odaklı düşünen çalışanların, katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak kurumlarından ayrılma oranlarındaki artışlardır.⁵⁵

⁵⁵Donald F. Kuratko, Michael G. Goldsby, “Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship”, **Journal of Business Ethics**, Vol.55, 2004, p. 22; Ağca, Kandemir, A.g.e., s.213.

Pazarda yeniliğe ve gelişime duyulan genel ihtiyaç, geleneksel metotların zayıflaması ve eksik yönlerinin olması, örgütlerin girişimcilik yönelimi konusunu gündeme getirmiştir.⁵⁶ Örgütlerin girişimcilik yönelimi, yenilikçiliği beraberinde getirerek örgütlere değer katmaktadır.⁵⁷ Hâlbuki örgütlerin girişimcilik yönelimi, uygulamaları yenilikçidir; dolayısıyla finansal olarak risk taşır. Hedefi ise, riskleri azaltarak hızlı bir şekilde farklı projeleri uygulamaktır.⁵⁸ Yeni ürün üretip, hemen kârlılık beklenmesi gerçekçi değildir. Yenilik kısa dönemde kârlılık getirmese de, hatta negatif etki oluştursa da, uzun dönemde kârlılık sağlayacaktır. Dolayısıyla yeni ürünlerle pazara girmek, performansı arttırır.⁵⁹ Bu nedenle, girişimci örgütler, girişimci olmayanlara oranla daha fazla kârlılık ya da büyümeye sahiptirler.⁶⁰ Bunun nedeni ise yenilikçiliğin rekabetçi avantaj sağlamasıdır ki yenilikçilik, örgütlere güçlü ve pozitif pazar ünü sağlayarak müşteri sadakatini arttıracaktır.⁶¹

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin, yenilikçiliği teşvik etmesi nedeniyle, örgüt ve ekonomiye katkısı büyüktür.⁶² Örgütlerin girişimcilik yönelimi sadece örgüt için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi için de önemlidir. Bu yönelim faaliyetleri sonucunda meydana gelen yenilikler, beraberinde satışlarda artışı getireceğinden, gelirlerde de yükselme meydana gelecektir. Böylece gelir artışı, aynı zamanda ülke ekonomisine de fayda sağlamaktadır.⁶³

Örgütlerin girişimcilik yönelimi, ürün ve pazarda meydana gelen yenilik sayesinde, yeni örgütlerin oluşumuna da olanak verir ve örgütlerin rekabetçi pozisyonunu

⁵⁶Ferreire, A.g.e., s.59.

⁵⁷Bostjan Antoncic, "Intrepreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Weatherhead School of Management", Doctoral Dissertation, 2000, pp. 63; Joshua Abor, Charles K.D.Adjasi, "Corporate Governance and The Small and Medium Entreprises Sector: Theory and Implications", **Corporate Governance**, Vol.7, No.2, 2007, p.113.

⁵⁸John M. Stopford, Charles W. F. Baden- Fuller, "Creating Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, Vol.15, 1994, p.523.

⁵⁹William D. Guth, Arı Ginsberg, " Introduction: Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, Vol.11, 1990, p.8.

⁶⁰McGuire, A.g.e., s.47.

⁶¹Ferreire, A.g.e., s.66.

⁶²Elizabeth Shaw, Andrew O'Loughlin, Elspeth McFadzean, "Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 2: A Role and Process Based Approach", **European Journal of Innovation Management**, Vol.8, No.4, 2005, p.393.

⁶³Nicole Marie Richardson, "What It Takes To Be A Successful Intrapreneur", **Black Enterprise**, Vol.35, No.5, 2005, p. 94.

arttırır.⁶⁴ Girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütlerde büyüme daha yüksektir.⁶⁵ Örgütlerin girişimcilik yönelimi, örgütlerin büyümelerinde de önemli bir unsurdur. Örgütlerin üretkenliğini, yeni endüstrilerin oluşturulmasını, yeni uygulamaların geliştirilmesini ve rekabetçiliğini arttırmaktadır.⁶⁶ Bir başka ifadeyle; örgütlerin girişimcilik yönelimi, örgütlerin ayakta kalabilmeleri, büyüyebilmeleri ve iyi bir performansa sahip olabilmeleri için önemli iken örgütsel etkinliğin artması için de gereklidir.⁶⁷

Örgütlerin girişimcilik yönelimi, pazarda tecrübe kazanılabilmesi için örgütlere çeşitli fırsatlar sunarken, makro çevredeki değişimlere hızlıca uyum sağlanmasında pazarda tecrübe edinmekte ve örgütlerin özellikle içsel yönünü çeşitlendirmekte önemlidir.⁶⁸

Örgütlerin girişimcilik yönelimi örgütsel öğrenmeyi artıracaktır.⁶⁹ Örgütlerin girişimcilik yöneliminde sonuç olumlu ya da olumsuz olsa da öğrenme gerçekleşeceğinden, bu sonuç önemlidir.⁷⁰ Aynı zamanda örgütlerin girişimcilik yönelimi uygulamaları, örgüt içerisinde bağlılık ve tatmini arttırmaktadır ki, örgütsel performans ve verimliliğe olumlu etki yapmaktadır.⁷¹ Örgüte bağlılık arttırdığından

⁶⁴Daniel T. Holt, Matthew W. Rutherford, Gretchen R. Clohessy, "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.13, No.4, 2007, p. 43; R. Duane Ireland, Donald F. Kuratko, Michael H. Morris, "A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part 1", **Journal of Business Strategy**, Vol. 27, No.1, 2006, p. 11.

⁶⁵Jurga Duobine vd., "Applying Indicators of Orientation to Innovations, Potential of Growth and Strategic Objectives to Explain Corporate Entrepreneurship: Case Study of the Three Finnish Companies", **Problems and Perspectives in Management**, Vol.5, No.3, 2007, p.31; Sheila Yvette Crowther Porterfield, "U.S Fortune Companies Human Resource Directors Perception Regarding Competencies Required in the 21st Century of Entry-Level Business Employees With Four-Year Business Degrees", Doctorial Dissertation, Mississippi State University, 1999, pp. 99.

⁶⁶Antonic, Hisrich, A.g.e., s.518; Robert A. Burgelman, "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From a Process Study", **Management Science**, Vol.29, No.12, 1986, p.1355.

⁶⁷Jiang Chunyan, "A System Dynamics Model of Exploration and Exploitation in Chinese New Ventures: The Roles of Social Network and Corporate Entrepreneurship", Doctorial Dissertation, The Chinese University of Hong Kong, 2006, pp.27; Kuratko, Hornsby, Goldsby, A.g.e., s. 59.

⁶⁸Dollinger, A.g.e., s.320.

⁶⁹Thomas Keil, Shaker A. Zahra, Markku V. J. Maula, "Explorative Learning From Corporate Venture Capital: A Model of Program Level Determinants", **Academy of Management Best Conference Paper**, 2004, p.1.

⁷⁰Elsbeth McFadzean, Andrew O'Loughlin, Elizabeth Shaw, "Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link", **European Journal of Innovation Management**, Vol.8, No.3, 2005, p.401.

⁷¹Holt, Rutherford, Clohessy, A.g.e., s. 44.

işten ayrılma niyetinde, işe devamsızlıkta ve iş gücü devir oranında azalmalar gözlemlenecektir.⁷²

Günümüzde rekabetin her geçen gün hızla artması nedeniyle, örgütlerin ayakta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Örgütlerin bu rekabete karşı tepkileri, ancak kendilerini rakiplerinden farklılaştırmayla mümkündür. Bu farklılaşmayı ise, ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerde meydana gelen yenilikle gerçekleştirebilirler. Örgütlerin ve yöneticilerin riski göze alarak yenilikçiliği teşvik etmeleri onlara rekabetçi avantaj ve performansta artış sağlayacağından örgütlerin girişimcilik yönelimi örgütler için büyük öneme sahiptir.

1.5. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Oluşması İçin Gerekli Unsurlar

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin meydana gelebilmesi için bazı şartlar oluşmalıdır. Bunlar, merkezi olmayan yapı, kararlara katılım, işbirlikçilik, bürokrasiden uzaklaşma, risk almaya ve yenilikçi olmaya teşviktir. Bunların yanı sıra, çalışanların farkındalığı büyük öneme sahiptir.⁷³ Aynı zamanda, örgütlerin girişimcilik yöneliminde kaynakların kullanılabilirliği önemlidir ve çalışanların girişimci aktivitelerde bulunabilecekleri kaynaklara sahip olduklarına dair inançları olmalıdır.⁷⁴

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin oluşabilmesi için, gerekli olan başlıca unsurlar aşağıda belirtilmektedir.⁷⁵

⁷²Rutherford, Holt, A.g.e., s.429.

⁷³Leonidas A. Zampetakis, Vassilis Moustakis, "Fostering Corporate Entrepreneurship Through Internal Marketing: Implications for Change in the Public Sector", **European Journal of Innovation**, Vol.10, No.4, p.414.

⁷⁴Christopher C.Wood vd., "Perceptions of Corporate Entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents and Outcomes", **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol. 21, No.1, 2008, pp.122.

⁷⁵Hisrich, Peters, Shepherd, A.g.e., s.53.

1. Girişimcilik yöneliminin oluşabilmesi için liderin desteğinin olması yanında teknoloji odaklı olmakta büyük önem arz etmektedir
2. Başarılı ürün ve hizmetlerin bir seferde ya da tam olarak gerçekleşmesi mümkün değildir. Yenilikçilik zaman alıcı ve başarısızlıkların olduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Neredeyse her girişimcilik uygulamasının bir başarısızlıkla karşılaşması kaçınılmazdır. Bu nedenle girişimcilik yönelimine sahip örgütler, yeni ürün gelişmesinde hatalara ve başarısızlıklara izin vermelidirler ki, örgüt içerisinde deneme yanılma teşvik edilebilsin.
3. Yenilik beraberinde başarısızlığı getirebilir, hatta bunun da ötesinde yıkımla sonuçlanabilir ve beraberinde birçok problem oluşabilir. Dolayısıyla, örgüt buna hazır olmalıdır.
4. Örgüt kaynaklarına rahatlıkla ulaşılabilmesi bir diğer önemli unsurdur. İç girişimciler, zamanlarını ayırarak, kariyerlerinde risk almaları durumunda onlara yenilikçi fikirlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli kaynak, para ve insan kaynağı tahsis edilmelidir. Yeterli olmayan kaynaklarla yeni bir şeyler ortaya çıkması olanaksızdır. 3M, Xerox, AT&T gibi örgütler bahsi geçen unsurların öneminin farkına varmış ve bunun için özel birimler kurmuşlardır.
5. Örgütlerde girişimcilik yönelimi ruhu zorla oluşturulmamalı; istekli ve gönüllü olunmalıdır. Farklı departmanlardan, farklı uzmanlık alanlarından kişiler, istekli olarak bir araya getirilirken, farklı disiplinlerden gelen takımlar teşvik edilmelidir.
6. Ödül sistemi oluşturulmalı, iç girişimciler, bütün enerji ve göstermiş oldukları çabaları için ödüllendirilerek hedeflenen performans ölçüleri gerçekleştikçe ödüller verilmelidir.
7. Örgüt içerisinde ihtiyaç duyulacak yeni hedefleri sürekli belirleyerek, iç girişimciler desteklenmelidir ve sürekli bir alternatif plan hazırlanması teşvik edilmelidir.

8. Sonuncu ve en önemlisi; örgütlerin girişimcilik yöneliminde, üst yönetim desteği çok önemlidir. Üst yönetimin desteği olmadan, örgütlerin girişimcilik yöneliminin oluşturulması mümkün değildir. Üst yönetim, çevreyi çok iyi anlayan, esnek, vizyon sahibi, yenilikçi bakış açısına sahip olan, takım çalışmasını, açık iletişimi teşvik eden ve başarısızlıklarla karşılaştığında yıkılmamalı ve dirayetli olmalıdır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, örgütlerde girişimcilik yöneliminin gerçekleşebilmesi için belirli şartların oluşması gereklidir. En genel anlamda, yenilikçiliği teşvik etmek ve yenilikçilik için gerekli kaynakları sağlamak, farklı disiplinlerden takım çalışması oluşturmak ve ödül vermektir. Bu şartlar, arasında en önemli unsur ise örgütün ve yöneticilerin desteğidir. Çünkü örgütlerin girişimcilik yöneliminin başarılı olabilmesi için örgütün ve yöneticilerin bu uygulamalara eğilimleri ve desteklemeleri gereklidir.

1.6. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Unsurlar

Örgütlerin girişimcilik yönelimi etkileyen unsurlar hakkında genel bir kanıya varılmamasına rağmen bu konuda birçok görüş hakimdir.⁷⁶ Genel itibariyle, örgütlerin girişimcilik yönelimi dışsal ve içsel olmak üzere iki unsurdan etkilenmektedir. Dışsal unsurlardan kast edilen, örgüt çevresi ve endüstrisidir. İçsel unsurların ifade ettikleri, örgüt ve üst yönetim desteği, örgüt stratejisi (örgüt misyonu ve vizyonu), örgüt yapısı ve örgüt kültürü'dür.⁷⁷

Bir görüşe göre, örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyen unsurlar beş'e ayrılmıştır. Bunlar: çevre, stratejik lider, örgüt, örgüt performansı ve örgüt kültürüdür. Çevre kavramının içeriğini rakipler, teknoloji, sosyal çevre ve politika oluşturmaktadır. Stratejik lider kavramının anlattığı, liderin karakteri, davranışları, inançları ve değerleridir. Örgüt kapsamı içinde, örgüt stratejileri, yapısı ve süreçleri

⁷⁶McFadzean, O'Loughlin, Shaw, A.g.e., s.352-353.

⁷⁷Ferreire, A.g.e., s.63-64.

değerlendirilmektedir. Performans kavramının atfettiği, etkililik, verimlilik ve hissedarların tatminidir.⁷⁸ Bu görüşe paralel olarak McGuire, örgütlerin girişimcilik yönelimi örgüt stratejisi, örgüt kültürü ve dış çevreden etkilendiğini savunmuştur.⁷⁹

Farklı bir bakış açısı katan Kuratko vd., örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyen unsurları üst yönetim desteği, ödüllendirme, kaynakların kullanılabilirliği ve örgütün sınırları olarak tanımlamıştır. Örgüt sınırları olarak belirtilen unsur, yenilikçiliğin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasında örgüt dışında kullanılan çıktılardır.⁸⁰ Bu görüş doğrultusunda Holt vd. örgütlerin girişimcilik yönelimini beş faktörün etkilediğini belirtmektedir. Bunlar: yönetici desteği, özerklik, ödül sistemleri, zamanın kullanılabilirliği ve yetkilendirme şeklindedir.⁸¹

Her iki görüşe paralel olarak Hornsby vd., örgütlerin girişimcilik yöneliminin üst yönetim desteği, örgüt yapısı, ödüllendirme, özerklik ve kaynaklara ulaşılabilirlikten etkilendiği belirtmektedir.⁸² Tüm bu görüşlere paralel olarak Wood vd. ise, ödül, yönetim desteği, örgüt desteği, örgüt yapısı, risk alma toleransı, örgütlerin girişimcilik yönelimi belirleyicilerinden olduklarını açıklamışlardır.⁸³

Örgütlerin girişimcilik yönelimi, örgütlerin sahip oldukları kaynaklar (nakit, çalışanlar, zaman, ekipman) doğrultusunda gerçekleşeceğini ifade eden Duobiene, kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, yenilikçi fikirlere sahip olması, hırslı olması, kişisel çabası örgütlerin girişimcilik yönelimini etkilediğini savunmuştur.⁸⁴ Duobiene ile aynı görüşle olan Abdullah vd. örgütlerin girişimcilik yönelimine etki eden faktörlerin çevresel ve kişisel olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Çevresel faktörler; rakipler, teknoloji ve sosyal çevre olarak tanımlanırken, kişisel faktörler; örgütte çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim ve

⁷⁸Brizek, A.g.e., s.17.

⁷⁹McGuire, A.g.e., s.42.

⁸⁰Kuratko, Hornsby, Goldsby, A.g.e., s.57.

⁸¹Holt, Rutherford, Clohessy, A.g.e., s.41.

⁸²Jeffrey S. Hornsby, Daniel T. Holt, Donald F. Kuratko, "The Dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assessing the CEAI", **National Academy of Management Best Paper Proceedings**, 2008, p. 1.

⁸³Wood vd., A.g.e., s.117.

⁸⁴Duobiene, A.g.e., s.352.

medeni durumları, ırkları, iş hayatı boyunca almış oldukları eğitimler ve tecrübeler olarak açıklanmaktadır.⁸⁵

Tüm bu bilgiler ışığında, örgütlerin girişimcilik yönelimi etkileyen unsurlar, dış çevre unsurları ve iç çevre unsurları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Her bir unsurun ayrıntılı bir şekilde sınıflandırılmasına takip eden bölümde değinilmektedir

1.6.1. Dışsal Unsurlar

Dışsal faktörler daha önce belirtildiği gibi, örgüt dış çevresini ve endüstriyi içermektedir. Dış çevre, örgütlerin girişimcilik yöneliminin gelişebilmesi için önemli olup, yeni kaynaklar sağlamaya imkân vereceğinden değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır.⁸⁶ Dış çevreyi etkileyen unsurlar olarak, dış çevrenin dinamizmi, teknolojik fırsatlar sunması, endüstrinin büyümesi ve yeni ürünlere olan talebin artması şeklindedir. Endüstride büyüme yeni ürünlere talebin artmasını sağlarken, yeni fırsatların oluşmasına imkân tanıyacaktır. Bu da, örgütlerin girişimcilik yöneliminin artmasını ve örgütsel başarıyı beraberinde getirir.⁸⁷

Örgütler, dış çevrelerini yapmış oldukları pazar araştırmaları aracılığıyla anlayabilirler. Bu sayede girişimci fikirlerin doğmasına imkân tanır. Belirsizliğin yüksek olduğu çevrede yer alan örgütlerde, yenilikçilik yüksektir. Örgütlerin bulundukları çevre onların yenilikçi olmalarını, risk alabilmelerini ve proaktif davranabilmelerini olumlu etkilemektedir.⁸⁸

Endüstride ya da teknolojiye meydana gelen değişim de, örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyecektir. Bu değişim, kaynakların farklı bir şekilde değerlendirilmesi gereğini ortaya çıkaracaktır ve yenilik meydana gelir ise rekabetçi

⁸⁵Firdau Abdullah vd., “A Framework of Success of Bumiputera Entrepreneurs”, **Journal of Entreprising Communities: People and Place in the Global Economy**, Vol.3, No.1, 2009, p.10.

⁸⁶Duobiene, A.g.e., s.350.

⁸⁷Antonicic, A.g.e., s.60–61.

⁸⁸Chang, A.g.e., s.74.

avantaj sağlayacaktır.⁸⁹ Sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik gelişmeler, bir başka ifadeyle, dış çevrede yaşanan değişim, örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyecektir. Örneğin, ileri teknoloji endüstrilerinde ürün yaşam eğrisinin düşük olması, yenilikçiliğin yüksek olmasını sağlamaktadır.⁹⁰

Yeni fikirler, örgüt içerisinden gelebileceği gibi, örgüt dışından da gelebilir; dolayısıyla çalışanlar dış çevreleriyle iletişim halinde olmalıdır. Özellikle müşterilerin beklentilerini, isteklerini araştırmak ve dinlemek önemlidir. Ayrıca, örgütün yeni bir örgütü satın alması, evlenmesi de yine girişimciliğin örgüt bünyesine katılmasına sebep olur.⁹¹ Örneğin, örgütler tedarikçileriyle pozitif ilişkiye sahiplerse, girişimcilik yüksek olacaktır. Çünkü tedarikçilerden de yeni bilgi akışları sağlanacaktır.⁹²

Örgütün dış çevresinde meydana gelen değişim, fırsatlar oluşturduğu gibi, tehditler de oluşturabilir. Bu değişime karşı cevaplar çeşitlilik arz edecektir. Mesela, sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik değişimler, yeni gelişmelere, örgütleri niş pazarlara odaklayabileceği gibi, örgütün pazardan çekilmek zorunda kalması gibi daha farklı olumsuz sonuçlar da doğurabilir.⁹³

Örgütler dış çevrede meydana gelen değişimlerden etkilenerken yenilikler yaptıkları için örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin oluşmasında dış çevresel faktörlerin önemi büyüktür. Dış çevrede meydana gelen değişim, örgütler için fırsat doğurabilirken, tam aksi olarak tehdit de içerebilmektedir. Dolayısıyla, örgüt ve çalışanlarının dış çevre ile etkin iletişim halinde olmaları kaçınılmazdır.

⁸⁹Ferreire, A.g.e., s.63–64.

⁹⁰Lewis, A.g.e., s.43.

⁹¹Harper, Glew, Rowe, A.g.e., s.16.

⁹²Kuratko, Hornsby, Goldsby, A.g.e., s.60.

⁹³Ferreire, A.g.e., s.67.

1.6.2. İçsel Unsurlar

Örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyen dış çevre unsurlarında da ortak bir görüş birliğine varılamadığı gibi içsel unsurlarında da, ortak bir kanıya varılamamıştır. Literatür taraması sonucunda örgütlerin girişimcilik yönelimlerini en çok etkileyen içsel unsurların arasında örgüt desteği, örgüt stratejisi, örgüt yapısı ve örgüt kültürünün yer aldığı belirtilmiştir.⁹⁴ Bu kavramlar hakkında ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır:

Örgütler, tek başına kişilerden daha güçlüdür. Bu nedenle, kişilerin gerçekleştirmek istedikleri yeniliği örgüt desteğiyle örgüt içerisinde yapmaları, çok daha kolaydır.⁹⁵ Örgüt desteği olmadan, girişimciliğin gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu da politikalarla sağlanmalıdır. Politikalar belirlenirken, amaç ve ihtiyaçlar belirtilmelidir. Girişimciliğin oluşabilmesi için insan, finans, bilgi, zaman ve teknoloji gerekli olan kaynaklardır ve girişimciliğin başarısı için, bahsi geçen unsurlar örgüt ve yönetim tarafından sağlanmalıdır ve bunu sağlamakta yöneticilerin tutum ve davranışları önemlidir. Yenilikçi ve girişimci örgütlerin devamlılıklarının sağlanabilmesi için yüksek esnekliğe gereksinim duyarlar.⁹⁶ Yöneticilerin davranışları ve yaklaşımı, çalışanların yenilikçi ve risk almalarını etkileyecektir.⁹⁷ Pazardaki fırsatlar, ihtiyaçlar belirlenmeli, iş planları oluşturulmalı ve bu konu hakkında örgüt çalışanları bilgilendirilmeli ve çalışanlara eğitimler verilmelidir.⁹⁸

⁹⁴Kuratko, Goldsby, A.g.e., s. 17–18.

⁹⁵Vijay Govindarajan, Chris Trimble, “Advanced Praise for Ten Rules for Strategic Innovators From Idea to Execution”, **Harvard Business School Publishing**, Usa, 2005, p.3.

⁹⁶Birkinshaw, A.g.e., s.209; Crockett, A.g.e., s.25; Duobiene, A.g.e., s.352; Kuratko, Hornsby, Goldsby, A.g.e., s.65; Lewis, A.g.e., s.49; Porterfield, A.g.e., s.99; Randall S. Schuler, “Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure”, **Human Resource Management Practices**, Vol.25, No.4, 1986, p.616; Shaker A. Zahra, Donald O. Neubatun, Morten Huse, “Entrepreneurship in Medium- Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems”, **Journal of Management**, Vol.26, No.5, p. 998; Shaw, O’Loughlin, McFadzean, A.g.e., s.401.

⁹⁷Eugene Sadler- Smith vd., “Managerial Behavior; Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance”, **Journal of Small Business Management**, Vol.41, No.1, 2003, p. 50.

⁹⁸Hisrich, Peters, Shepherd, A.g.e., s. 50–51.

Örgüt içerisinde girişimci faaliyetler, liderin karakteri, inançları ve vizyonu ile ilişkilidir ve bu doğrultuda yönetim stili, yöneticinin çalışanlarla iletişiminin etkinliğini sağlaması açısından önemlidir.⁹⁹ Yöneticiler, çalışanlarının risk alabilmelerini ve başarısızlığa karşı toleranslı olabilmelerini, onlara destek vererek kolaylaştırmalıdır. Yöneticinin desteği, belirsizliği azaltacağından başarısızlığı da azaltacaktır.¹⁰⁰

Lider, çalışanların seçilmesi, ödüllendirilmesi, motive edilmesi ve yönlendirilmesinde etkindir. Dönüşümsel lider, çalışanlarını yeni fırsatları fark etmeleri, risk almaları konusunda cesaretlendirir ve dolayısıyla girişimciliği artırır.¹⁰¹

Girişimcilik yönelimli olan örgütlerde başarı için liderler, vizyonu paylaşmalıdırlar ve başarılı bir şekilde stratejileri belirleyip uygulamalıdır ki destekleyici bir örgüt kültürü oluşabilsin.¹⁰² Örneğin, geleneksel örgütlerin yenilikçiliği geliştirebilmek için yenilikçi liderleri örgüte getirmek görüşünde olmalarına karşın, 3M şirketinin başarısıyla birlikte, yenilikçiliğin bilimadamları ve mühendisler sayesinde gerçekleştiği görülmüştür. Unutmamak gerekir ki bir örgüt için uygun olan bir uygulama, diğer örgüt için uygun olmayabilir. Bu durumda liderler tarafından göz ardı edilmemelidir.¹⁰³

Örgütte liderlerin girişimciliği desteklemesi ile yenilikçilik artacaktır. Liderin desteği, örgüt bağlılığını arttıracak gibi, korku ve belirsizliği de azaltacaktır.¹⁰⁴ Dolayısıyla, örgüt kültürü, örgüt içerisindeki girişimci karakterlere sahip kişileri etkilemekte ve onları cesaretlendirmektedir.¹⁰⁵

⁹⁹Ferreire, A.g.e., s.65.

¹⁰⁰Lewis, A.g.e., s.54.

¹⁰¹Ling vd., A.g.e., s.558.

¹⁰²Lewis, A.g.e., s.41.

¹⁰³Robert C. Wolcott, Michael J. Lippitz, "The Four Models of Corporate Entrepreneurship", **MIT Sloan Management Review**, Vol.49, No.1, 2007, p.76.

¹⁰⁴Rutherford, Holt, A.g.e., s.433.

¹⁰⁵Jeffrey A. Timmons, Stephen Spinelli, **New Venture Creation, Entrepreneurship For The 21th Century**, Mc Graw Hill International Edition, Newyork, 2004, p. 279.

Örgütler belirlemiş oldukları genel stratejiler doğrultusunda hareket ederler ve kaynaklarını bu doğrultuda kullanırlar. Örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri için stratejileriyle bunu desteklemeleri gerekir.¹⁰⁶ Bu nedenle örgütler girişimcilik yönelimi ile ilgili stratejilerini belirlemelidirler. Bu stratejilerin belirlenmesi ve formüle edilmesi aşamasında çalışanlar da yer almalıdır.¹⁰⁷

Örgütler girişimcilik yönelimi ile ilgili stratejiler belirlerken cevap vermeleri gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: ¹⁰⁸

1. Örgütteki girişimci uygulama yoğunluğunun ne kadar sıklıkta olacağı; sıklıkla ve az derecede, seyrek ve yoğun derecede ya da her ikisinin karışımı şeklinde mi gerçekleşecek ?
2. Bu yenilikçi uygulamalar, mevcut ürün ve pazarda mı gerçekleştirilecek, yoksa yeni pazarlara mı gidilecek ?
3. Hangi alanda ilk, hangi alanda ikinci olunacak, yani hangi alanda lider, hangi alanda izleyici ya da takipçi olunacak ?
4. Örgüt içerisinde yöneticiler, hangi alanlarda daha fazla girişimci davranışlar sergileyecekler, hangi ürün ve ünitelerde daha fazla yenilikçi olacaklar ?
5. Gelecek yıllarda göreceli olarak, hangi ürün ve hizmette, süreçlerde ya da pazarlarda gelişim ve yenilik daha önemli olacak ?
6. Değişik seviyedeki yöneticiler, bu yenilikçi davranışlar hakkında açık ve net fikre sahip olup olmadığı, beklentilerin belirli olup olmadığı ve yönetimin bu sürece hazır olup olmadığı ?

Tüm bu ifadelerden anlaşıldığı üzere, örgütler girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri için uygun stratejiler belirlemeli ve bu stratejiler tüm ortaklarla, işbirlikçilerle, hisserdarlarla, paydaşlarla ve çalışanlarla paylaşılmalıdır. ¹⁰⁹

¹⁰⁶Hornsby, Holt, Kuratko, A.g.e., s.1.

¹⁰⁷Jin Chen, Zhaohui Zhu, Wang Anquan, "A System for Corporate Entrepreneurship", **International Journal of Manpower**, Vol.26, No.6, 2005, p. 529.

¹⁰⁸Ireland, Kuratko ve Morris, A.g.e., s.12.

¹⁰⁹Harper, Glew, Rowe, A.g.e., s.14.

Bir örgütün, örgüt yapısı, karar alma, büyüme, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve stratejilerinin uygulanabilmesi için önemlidir.¹¹⁰ Geleneksel ve bürokrasinin yoğun olduğu örgütlerde, hiyerarşi, prosedürler, raporlama sistemi, sorumluluk, otorite ve kontrol mekanizmaları vardır. Bu tip örgüt yapıları, ürün, hizmet ve iş akışında yeniliği kabul etmezler. Girişimcilik yöneliminin yüksek olduğu örgütlerde ise, bunun tam tersi durum mevcuttur.¹¹¹

Organik örgüt yapısı girişimci özelliğe sahiptir ve daha esnek, iletişim kanalları açıktır, dolayısıyla yeniliğe daha hızlı cevap verendir.¹¹² Organik örgütler, çevreye daha uyumlu, problem çözme ve yenilik odaklı olduğundan daha girişimci olurken, mekanik örgüt yapısında prosedürler, iş tanımları, merkezileşme ve bürokrasi olduğundan girişimcilik azalmaktadır.¹¹³

Bürokrasinin yoğun olduğu yapılarda girişimcilik uygulamaları zor olduğundan¹¹⁴ bürokrasi, girişimciliği engelleyen faktörlerin en başındaki unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik yönelimli örgüt yapısında kontrol ve iletişim, kaynakların bulunabilirliği ve bütünleşmesi önemli olduğundan girişimcilik yönelimli örgütler için, basık örgüt yapısı daha uygundur.¹¹⁵ Bunun yanı sıra, örgüt stratejilerinin uygulanabilmesi için takım ruhunun oluşturulması gerekmektedir. Hiyerarşik seviye arttıkça, pazar fırsatlarının değerlendirilmesi, kaynakların dağılımındaki etkinlik de azalacaktır. Bu sebeple, karar almada merkezi olmayan otorite ile hiyerarşi seviyesi

¹¹⁰Chang, A.g.e., s.85.

¹¹¹Hisrich, Peters, Shepherd, A.g.e., s.46–47.

¹¹²Lau vd., A.g.e., s.9.

¹¹³Lewis, A.g.e., s.42; Stuart Farber, “Corporate Entrepreneurship within the Small Single Business Firm”, Doctorial Dissertation, Claremont Graduate University, California, 1999, pp.18.

¹¹⁴Mark T. Schenkel, Deborah V. Brazeal, John Maslyn, “Corporate Entrepreneurship: The Facilitating Effects of Creative Self-efficacy and Leader- Member Exchange”, **Southern Journal of Entrepreneurship**, 2007, p.3

¹¹⁵Matthew Kenney, Bahaudin G. Mujtaba, “Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship”, **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol.12, No.3, 2007, p.78.

minimize edilerek, iletişimin açık olması girişimcilik yöneliminin artmasına sebep olacaktır.¹¹⁶

Örgüt içerisinde girişimciliğin yaygınlaştırılmasında, diğer bir büyük etken de örgüt kültürüdür.¹¹⁷ Örgüt kültürü; belli bir örgütün belirli davranışları, ifade ve uygulama şekilleridir. Bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla, bunları çalışanlara ileten sembol, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür.¹¹⁸ Örgüt kültürü, değişimi teşvik eder ve yenilikçiliği doğurur.¹¹⁹ Değişimi, belirsizliği ve fırsatları görebilen ve kabul edebilen örgüt kültürüne sahip örgütlerde, girişimcilik daha gelişmiştir.¹²⁰ Girişimci kültür ise yenilikçi, esnek, bağımsız, risk alabilen, vizyona sahip, hedef ve plan odaklı, ödüllendirme ve sorumluluk almaya açık organizasyon kültürüdür.¹²¹ Yenilikçi kültürün özellikleri ise şöyledir:¹²²

- Girişimciliğe ve başarıya odaklı örgüt kültürünün hâkim olması,
- Sürekli öğrenme ve geliştirmenin arzullanması,
- Güven, takım çalışması ve işbirliğinin olduğu esnek örgüt yapısı,
- Çalışanların yetkilendirilmiş olması,
- Bilgi iletişim ve karar alma sistemlerinin olması,
- Süreç yönetimine önem verilmesi.

Örgüt içerisinde radikal değişimlerin gerçekleşebilmesi için kültürel uyumun olması gerekir.¹²³ Ancak, girişimciliğe sadece yöneticiler değil, çalışanlar da direnç gösterebilirler. Aradaki uyumu, örgüt kültürü sağlamaktadır.¹²⁴

¹¹⁶Carol Carlson, "Corporate Entrepreneurship: Strategic and Structural Correlates and Impact on the Global Presence of United States Firms", Doctorial Dissertation, University of North Texas, 1993, pp.22; Kuratko, Goldsby, A.g.e., s.18; Lau vd., A.g.e., s.10.

¹¹⁷Ogum, A.g.e., s.42.

¹¹⁸Susan Ainsworth, Julie Wolfram Cox, "Family Divided: Culture and Control in Small Family Business", **Organizational Studies**, Vol.24, No.9, p.1463–1465.

¹¹⁹Lai Hong Chung, Patrick T. Gibbons, "Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital", **Group & Organizational Management**, Vol.22, No.1, 1997, p.10–11.

¹²⁰Ireland, Kuratko ve Morris, A.g.e., s.16.

¹²¹Hisrich, Peters ve Shepherd, A.g.e., s.45

¹²²Lewis, A.g.e., s.45.

Sadece örgütün kültürü değil ulusun ve bölgenin kültürü de girişimciliği etkilemektedir.¹²⁵ Bu bağlamda kültürlerarası farklılıklar da yenilikçiliği etkileyecektir. Toplumcular grupça aldıkları ödüllerden mutlu olurken, bireyciller ise tek başlarına, kişisel olarak almış oldukları ödüllerden daha fazla motive olurlar. Toplumcular grup içerisinde çalışarak başarı sağlarken kendi başlarına çalışmak yenilik üretmek bireycillerin başarısını sağlar.¹²⁶ Bireycil ve toplumcul örgüt kültüründe, dengede olan örgütlerde girişimcilik yönelimi artacaktır. Bireycillerdeki cesaret ile toplulukçudaki işbirliği birleştiğinde, yani her iki yaklaşımın kombinasyonu örgütlerin girişimcilik yönelimini arttırmasına sebep olacaktır.¹²⁷ Yukarıda da anlatıldığı gibi, örgütlerin yenilikçi kapasitesi, kültürel değerlerden etkilenir. Örneğin, Amerikalılar sıkı kontrol yaparken, Çinliler arkadaşça davranıp daha esnektirler. Bu da kontrol mekanizmasının kültürel farklılığının göstergesidir. Burada dikkate alınması gereken unsur ise çalışanların kontrol edildiklerini hissettiklerinde girişimciliğin azalabilmesidir.¹²⁸

Değerler ve inançlar, rekabetçi başarı ve yenilik için önemlidir. Örneğin Sony'nin yenilikçilikte başarısının sırrı zeki insanları istihdam ederek tüm çalışanlarına Sony ruhunu aşılmasında yatmaktadır. Sony, örgüt içerisinde meydana gelen yenilikçiliği farklı gruplara yansıtmaya çalışmakta ayrıca tüm çalışanların birlikte hareket etmelerine ve yenilikçiliği ve yenilikçilikle meydana gelen bilgiyi paylaşmaya vurgu yapmakta ve teknik başarıya ulaşanlara ödüller vermektedir.¹²⁹ Örgüt kültürü tüm

¹²³Kuratko, Goldsby, A.g.e., s.24; Shaker A. Zahra, James C. Hayton, Carlo Salvato, "Entrepreneurship in Family vs. Non Family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2004, p.367.

¹²⁴Harper, Glew ve Rowe, A.g.e., s.14.

¹²⁵Gerard George, Shaker A. Zahra, "Culture and Its Consequences for Entrepreneurship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.26, No.4, 2002, p. 5.

¹²⁶Jacob Eisenberg, "How Individualism- Collectivism Moderates the Effects of Reward on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US", **Creativity and Innovation Management**, Vol.8, No.4, 1999, p. 251.

¹²⁷Morris vd., A.g.e., s.477; Narasimhan, A.g.e., s.24.

¹²⁸Lau vd., A.g.e., s.11.

¹²⁹Chung, Gibbons, A.g.e., s.10-11.

Çalışanlarda yenilikçiliği teşvik ettiğinden, rtlerin girişimcilik yönelimini etkilemektedir.¹³⁰

Girişimciliğin meydana gelebilmesi ya da gerçekleşebilmesi için, yalnızca çalışanların çabası ve kabiliyeti yeterli değildir. Girişimciliğin gerçekleşebilmesi için gerekli ortamın sağlanması, rt ve yöneticilerden destek alınması da gereklidir. Bir başka ifadeyle, girişimciliğin meydana gelmesi tek taraflı olabilecek bir durum değildir. Dolayısıyla, rtlerin girişimcilik yöneliminde yöneticilerin katkısı büyüktür. rt stratejilerinin, rtlerin girişimcilik yönelimi uygulanmasındaki rolü de büyüktür. Çalışanlar rtlerin misyon ve vizyonları doğrultusunda hareket ederler. rtler, bunlara ulaşmak için stratejiler belirlerler. Dolayısıyla, rt stratejileri rtlerin girişimcilik yönelimini teşvik edici şekilde düzenlenmelidir ki rtler girişimcilik yönelimine sahip olabilsinler. rt yapısı, girişimci uygulamalarının desteklenmesi konusunda, önemli unsurlardan biridir. rtlerin girişimcilik yönelimi, rtlerin yapılarına göre çeşitlilik arz edecektir. Daha önce de belirtildiği gibi, bürokratik, mekanik, merkezi rt yapısı girişimciliğin gerçekleşmesi için uygun değilken, organik ve merkezi olmayan rt yapısı girişimciliğin artması için uygun yapılardır. rt kültürü, rtlerin girişimcilik yöneliminin gelişmesinde ve uygulanmasında büyük öneme sahiptir. Çalışanlar, çalışmış oldukları rtlerinin kültüründen etkilenerek hareket ederler. Eğer rt kültürü yenilikçiliği teşvik ediciyse çalışanlar da kendilerini bu yönde ynlendirecekler ve geliştireceklerdir. Diğer bir ifadeyle, rtlerin yenilikçi, risk alan, proaktif, özerk, saldırgan rekabetçi olabilmesi için yani rtlerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri için rtn ve yöneticilerin desteği, rt stratejileri, rt yapısı ve rt kültürü büyük öneme sahiptir.

¹³⁰Dan Neel, "Start-ups Benefit From High- Tech Support, **InfoWorld**, Vol.22, No.45, 2000, p.41; John L. Thompson, Innovation Through People", **Management Decisions**, Vol.42, No.9, 2004, p.1084; Narasimhan, A.g.e., s.10.

1.7. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Boyutları

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere örgütlerin girişimcilik yönelimi yaklaşımının öncüleri arasında yer alan Miller, Covin ve Slevin ortaya koydukları örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları; yenilikçilik, proaktiflik, risk almadır.¹³¹ Bu yaklaşıma sonradan Lumpkin ve Dess, özerklik ve saldırgan rekabetçilik boyutlarını da eklemişlerdir.¹³² Örgütlerin girişimcilik yönelimi ve boyutlarıyla ilgili en çok atıfta bulunan teorisyenler Tablo-3’de gösterilmektedir.

Tablo-3: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları İle İlgili Çalışan Teorisyenler

Boyut	Tanım	Teorisyen
1.Yenilikçilik	Yeni ürün ve hizmet oluşturulması, üretim, süreç ve tekniklerde yenilik getirilmesidir.	Chollhammer (1982); Covin ve Slevin (1986,1991) ; Zahra (1993); Damanpour (1996); Burgelman ve rosenblom (1997); Knight (1997) ; Tushman ve Anderson (1997)
2.Proaktiflik	Pazar fırsatlarına göre öncelikli olarak hareket etmektir.	Covin, Slevin (1986,1991); Venkatraman (1989); Stopford, Baden- Fuller (1994); Lumpkin, Dess (1996, 1997); Dess (1997); Lumpkin(1998)
3.Risk Alma	Olası fırsatlara karşı yeni fırsatların değerlendirilmesi ve başarısız olabilme maliyetini göze alarak kaynakların kullanımıdır.	Minzberg (1973);Khandwalla(1977); Miles, Snow (1978); Covin, Slevin (1986, 1989, 1991); Stopford, Baden- Fuller (1994); Dess (1996); Lumpkin, Dess (1996, 1997); Lumpkin(1998)
4.Özerklik	Otoriteyi delege etme ve karar alımında serbest bırakılmasıdır.	Guth, Ginsberg (1990); Zahra (1991); Lumpkin, Dess (1996); Knight (1997)
5. Saldırgan Rekabetçilik	Rakiplere karşı saldırgan durumdur. Örgütün doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimleridir.	Lumpkin, Dess (1996, 1997); Knight (1997); Lumpkin(1998)

Kaynak: Bostjan Antoncic, *Intrepreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development*, Weatherhead School of Management, Doctorial Dissertation, 2000, pp. 38.

¹³¹ Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments”, **Strategic Management Journal**, Vol.10, 1989, p. 77

¹³² Lumpkin, Dess, 1996, A.e.s.136

Tablo-3’de de görüldüğü üzere, araştırmacılar örgütlerin girişimcilik yöneliminin boyutları üzerinde genel bir sınıflandırmaya gitmemişlerdir. Birçok araştırmacı, farklı boyutları ele alıp, çeşitli kombinasyonlar oluşturarak örgütlerin girişimcilik yönelimini boyutlandırmışlardır. Tablo-4’te ise, literatür çalışmamız sonucunda çeşitli araştırmacıların örgütlerin girişimcilik yönelimini ölçümleyebilmek için kullanmış oldukları boyutlar yer almaktadır.

Tablo-4: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Boyutlar İle İlgili Çalışan Teorisyenler

	Yenilikçilik	Proaktiflik	Risk Alma	Özerklik	Saldırgan Rekabetçilik
Miller (1983) ¹³³	✓	✓	✓		
Covin, Slevin (1986) ¹³⁴	✓	✓	✓		
Jennings, Lumpkin (1989) ¹³⁵	✓	✓	✓		
Morris, Avila, Allen (1993) ¹³⁶	✓	✓	✓		
Lumpkin, Dess (1996) ¹³⁷	✓	✓	✓	✓	✓
Zahra, Hayton, Salvato (1997) ¹³⁸	✓	✓	✓		
Caruana, Morris, Vella (1998) ¹³⁹	✓	✓	✓		
Morrow (2002) ¹⁴⁰	✓				
SadlerSmith,Hampson,Chaston,Badger(2003) ¹⁴¹	✓	✓	✓		
McGuire (2003) ¹⁴²	✓	✓	✓		
Antonic, Hisrich (2004) ¹⁴³	✓	✓	✓		✓

¹³³Miller, A.g.e., s.771.

¹³⁴Covin, Slevin, A.g.e., s.77.

¹³⁵Jennings, Lumpkin, A.g.e., s.489

¹³⁶Michael H. Morris, Ramon A. Avila, Jeffrey Allen, “Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship”, **Journal of Management**, Vol.19, No.3, 1993, p.603

¹³⁷Lumpkin, Dess, 1996, A.g.e., s.139

¹³⁸Zahra, Hayton, Salvato, A.g.e., s.367.

¹³⁹Caruana, Morris, Vella, A.g.e., s. 16

¹⁴⁰J.L. Morrow, “Someone Old or Someone New? The Effects of CEO Change on Corporate Entrepreneurship”, **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol.5, No.2, 2002, p.25.

¹⁴¹Eugene SadlerSmith, vd., “Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance”, **Journal of Small Business Management**, Vol. 41, No.1, 2003, pp.47.

¹⁴²McGuire, A.g.e., s.43.

Chen, Zhu, Anquan (2005) ¹⁴⁴	✓				
Fitzsimmons, Douglas, Antonc, Hisrich (2005) ¹⁴⁵	✓	✓			
Dess, Lumpkin (2005) ¹⁴⁶	✓	✓	✓	✓	✓
Yang, Li- Hua, Zhang, Wang (2007) ¹⁴⁷	✓	✓			
Zehir, Eren (2007) ¹⁴⁸	✓	✓			
Bhardwaj, Sushil, Momaya (2007) ¹⁴⁹	✓	✓			
Clercq, Rius (2007) ¹⁵⁰	✓	✓	✓	✓	✓
Zampetakis, Moustakis (2007) ¹⁵¹	✓				
Rutherford, Holt (2007) ¹⁵²	✓				
Kenney, Mujtaba (2007) ¹⁵³	✓	✓	✓	✓	✓
Ling, Şimşek, Lubatkin, Lyon, Veiga (2008) ¹⁵⁴	✓				
Wood, Holt, Reed, Hudgens (2008) ¹⁵⁵	✓	✓	✓		
Lekmat (2008) ¹⁵⁶	✓	✓			
Dyduch (2008) ¹⁵⁷	✓	✓	✓	✓	✓
Lerner (2009) ¹⁵⁸	✓	✓	✓		
Fiş, Wasti (2009) ¹⁵⁹	✓	✓	✓	✓	✓
Lau, Chan, Tai, David (2010) ¹⁶⁰	✓	✓			
Edralin (2010) ¹⁶¹	✓	✓	✓		

¹⁴³ Antoncic, Hisrich, A.g.e., s.526

¹⁴⁴ Chen, Zhu, Anquan, A.g.e., s.529.

¹⁴⁵ Fitzsimmons vd. A.g.e., s.18

¹⁴⁶ Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship", **Academy of Management Executive**, 2005, Vol.19, No.1, p148

¹⁴⁷ Yang, Li- Hua, Zhang, Wang, A.g.e., s.155.

¹⁴⁸ Cemal Zehir, Sule Eren, "Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in The Turkish Automotive Industry", **The Journal of American Academy of Business**, Vol.10, No.2, 2007, p. 171.

¹⁴⁹ Bhardwaj, Sushil, Momaya, A.g.e., s.48.

¹⁵⁰ Clercq, Ruis, A.g.e., s.475.

¹⁵¹ Zampetakis, Moustakis, A.g.e., s.416.

¹⁵² Rutherford, Holt, A.g.e., s.429.

¹⁵³ Kenney, Mujtaba, A.g.e., s.78.

¹⁵⁴ Ling vd., A.g.e., s.564.

¹⁵⁵ Wood vd., A.g.e., s.122.

¹⁵⁶ Lekmat, A.g.e., s.6.

¹⁵⁷ Wojciech Dyduch, "Corporate Entrepreneurship Measurements for Improving Organizational Performance", **Journal of Economics & Management**, Vol.4, 2008, p.27.

¹⁵⁸ Miri Lerner, Israel Azulay, Asher Tishler: "The Role of Compensation Methods in Corporate Entrepreneurship", **International Studies of Management & Organization**, Vol.39, No.3, 2009, s.66.

¹⁵⁹ Fiş, Wasti, A.g.e., s.132.

¹⁶⁰ Lau vd. A.g.e., s.6.

Tablo-4’te görüldüğü üzere, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları üzerinde genel bir kanıya varılamamıştır. Birçok araştırmacı, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının farklı kombinasyonlarını kullanarak çalışmalar yapmışlardır. Fakat araştırmaların geneline bakıldığında, hemen hemen tümünde yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarının yer aldığı görülmüştür. Her bir boyut hakkında ayrıntılı bilgi aşağıda yer almaktadır.

1.7.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik (**innovation**), alışlagelmişin dışında yeniliğin araştırılmasıdır. Yeni ürün, hizmet ve süreç getirilmesi ve problemlerin çözülmesidir.¹⁶² Bir başka ifadeyle yenilikçilik, farklılıkların kombinasyonudur. Farklı fikir ya da düşüncelerin birleşimidir ve statükonun yıkımıdır.¹⁶³ Bunun yanı sıra, yeni ürün geliştirme, ürünlerin iyileştirilmesi, yeni metot ve süreçlerin geliştirilmesini de içerir.¹⁶⁴

Günümüzde, örgütlerin rekabetçi avantajı yakalayabilmeleri için öncelik taşıyan ana konu, yenilikçiliktir.¹⁶⁵ Örgütlerin yenilikçiliğin öneminin farkında olmalarına karşılık bu kavram özellikle yöneticilerin bu konuya hazır olup olmadıklarını gündeme getirmektedir.¹⁶⁶ 1950-1960 ve 70’lerde tutucu olan örgütler, 80’lerde yenilikçi olmanın, yenilikçi düşünmenin öneminin farkına varmışlar ve sınırların dışında düşünebilen yöneticilere olan ihtiyaç artmıştır.¹⁶⁷ Örgütler, “Yenilikçiliği getirmek neden zordur?” sorusunun cevabı olarak, yöneticilerin yeniliğe direnç

¹⁶¹ Edralin, A.g.e., s.26

¹⁶² Kuratko, Hornsby, Goldsby, A.g.e., s.65.

¹⁶³ Schuler, A.g.e., s.607

¹⁶⁴ Antoncic, A.g.e., s.32; ¹⁶⁴ Miller, A.g.e., s.771.

¹⁶⁵ Cheng-Hua Tzeng, “A Review of Contemporary Innovation Literature: A Schumpeterian Perspective”, **Innovation Management, Policy & Practice**, Vol.11, No.3, 2009, p. 373.

¹⁶⁶ Thornberry, A.g.e., s.329.

¹⁶⁷ Hilton Barrett, “Relationships Among Corporate Entrepreneurship, Marketing Mix Factors, and Business Performance”, Doctorial Dissertation, Nova Southeastern University, 1996, pp.36.

göstermesini ve yenilikçi aktivitelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerini içermesini belirtmektedir.¹⁶⁸

Yenilikçi örgütü, yenilikçi olmayan örgütten ayırt edebilmek için, yeni ürün üretim oranına bakılmalıdır.¹⁶⁹ Bu bakış açısına göre yenilikçi örgütlerin sahip olduğu özellikler ise aşağıda belirtilmektedir:¹⁷⁰

1. Yenilikçi vizyona sahiptirler,
2. Pazar odaklıdır,
3. Basık örgüt yapıları hâkimdir ve proje takımları kurarlar,
4. Farklı projeler ile çalışanlar ve yöneticiler teşvik edilirler,
5. Öğrenmeye açıktırlar.

Yenilikçilik, yeni ürün, pazar ve teknoloji üretebilmek için yeni fikir ve deneyimlerin örgüt tarafından desteklenmesidir.¹⁷¹ Yenilikçilik, çalışanların pazarın bile kabul edemeyeceği düşünülen değişimi gerçekleştirmesidir.¹⁷² Yenilikçilik aynı zamanda yeni uygulamaları içermektedir.¹⁷³

Yenilikçilik olmadığı sürece, örgütlerin girişimcilik yöneliminden söz etmek olanaksızdır.¹⁷⁴ Örgütler, rekabetçi avantaj kazanabilmek için, ürün ve hizmetlerine yenilik getirir. Ürünlerde yenilik yapmak, pazarlama, finans, üretim gibi tüm alanların desteğini gerektirdiğinden, bu çapraz fonksiyonel bir süreçtir.¹⁷⁵ Ürün ve hizmetlerde yenilik ve gelişim uzun dönemli ekonomik değer kazandıracığından, hissedarlara ve topluma varlık oluşturacaktır. Hissedarlar, örgütlerin başarısını etkileyen kişi ya da kişilerdir. Yenilik, örgütler için risk oluşturacaktır. Örgütün yaptığı yenilik, örgüt için yenilik olabilir, ancak bu yenilik, pazar için yenilik

¹⁶⁸Paul A. Gompers, "Corporations and the Financing of Innovation: The Corporate Venturing Experience", **Economic Review- Federal Reserve Bank of Atlanta Fourth Quarter**, Vol.87, Vol.4, 2002, p.1.

¹⁶⁹Schuler, A.g.e., s.607.

¹⁷⁰Adler, A.g.e., s.31.

¹⁷¹Crockett, A.g.e., s.23.

¹⁷²Kenney, A.g.e., s.14.

¹⁷³Zampetakis, Moustakis, A.g.e., s.416.

¹⁷⁴McGuire, A.g.e., s.43.

¹⁷⁵David Little, Ann Little, "Looking for a Reason: Escalation in New Product Development", **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol.14, No.1, 2009, p.82.

anlamına gelmeyebilir; pazara göre geç kalınmış olunabilir ya da daha maliyetli olabilir. Bu da büyük bir risk oluşturabilir.¹⁷⁶

Tüketicilerin algıları gibi demografik özelliklerde, endüstri yapısında ve tüketicilerin ihtiyaçlarındaki değişimde yenilikçiliği etkilemektedir. Yenilikçilik, yeni pazar ve yeni teknolojileri doğurur. Rekabetçi avantaj için, teknoloji önemli bir etmendir. Teknolojilerde değişim ve yenilik yenilikçiliği artıracaktır.¹⁷⁷ Araştırma geliştirme uygulamaları örgütün yenilikçi aktiviteleri ne kadar desteklediğinin göstergesidir. Örgütler, yeni ürün için ne kadar fazla kaynak ayırıyorsa o kadar başarılı olurlar. Öte yandan, örgüt içinde teknik anlamda eğitilmiş uzmanların varlığı da örgütün yenilikçiliğe bakış açısını gösterir.¹⁷⁸ Yenilikçilik, performansı arttırdığı gibi rekabetçi üstünlüğe sahip olmayı da sağlar.¹⁷⁹

Yeni fırsatların takip edilmesine odaklanan yenilikçilik, örgütlerin girişimcilik yöneliminin önemli bir parçasıdır ve yenilikçilik, örgütün ürün, hizmet ve süreçlere değer katan yenilikler getirilmesidir. Girişimcilik yönetime sahip örgütlerin en önemli özelliklerinden biri yenilikçi olmaları ve yenilikçiliği desteklemeleridir. Aksi durumda, girişimcilik yönetime sahip örgüt demek neredeyse imkânsızdır.

1.7.2. Proaktiflik

Proaktiflik (**proactive**), yenilikçiliğin oluşabilmesi için sorumlulukların yerine getirilmesi ve tüm gerekli işlerin yapılmasıdır. Bunun yanı sıra, pazar fırsatlarını yakalayabilmek için süreklilik arz eden araştırmaların yapılması da proaktiflik çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle proaktiflik, yeni fırsatların

¹⁷⁶Thornberry, A.g.e.s.332.

¹⁷⁷Shaw, O'Loughlin, McFadzean, A.g.e., s.395.

¹⁷⁸Lau vd., A.g.e., s.8.

¹⁷⁹Jones, A.g.e., s.493.

araştırılması, ürün, hizmet ve markaların rekabetten korunması, ürün yaşam eğrisini azaltıcı tüm işlemlerin elimine edilmesidir.¹⁸⁰

Yeni ürün, teknoloji, yönetim tekniklerinin çevre şartlarına göre şekillendirilmesi proaktifliktir; yani reaktif olmak yerine öncü, lider olunmasıdır.¹⁸¹ Pazar fırsatlarına göre öncelikli olarak hareket etmeyi de kapsamaktadır. Pazara önce giren, yüksek kârlılık sağladığı gibi, marka bilinirliğini de kazanacaktır. Dolayısıyla yeni fırsatların teşvik edilmesi proaktiflikle ilgilidir.¹⁸² Diğer yandan proaktiflik, gelecek için ihtiyaç ve beklentilere odaklanılmasını ve öncü olarak hareket edilmesini gerektirir.¹⁸³ Yani, rakiplerin takip edilmesi değil, öncü olmaktır. Üst yönetimin yenilikte öncülüğe odaklanması ve rakiplerin ileride neler yapacağını bilinmesini de zorunlu kılmaktadır.¹⁸⁴

Proaktif örgütler, çevrelerinden gelen mevcut olaylara tepki vermek yerine, önceden hareket ederler ve üç kavramı içerir: ¹⁸⁵

- 1.Yenilikçilikle rakiplerini yönlendirir ya da takip ederler,
- 2.Büyüme, yenilik ve gelişim odaklıdırlar,
- 3.Rakipleriyle kötü olmaktansa, onlarla işbirlikçi olmaya çalışırlar.

Rakiplerden önce pazarda ya da teknolojide meydana gelebilecek ihtiyaçları önceden görebilmek proaktifliktir.¹⁸⁶ Teknolojide yenilik ve gelişimi vurgulayarak, ürün ve hizmetlerde yeniliği ifade eder.¹⁸⁷ Dolayısıyla proaktif olabilmek için, araştırma ve geliştirmeye özen göstermek gerekir. Çünkü araştırma, geliştirme ve pazar araştırmaları, rekabetçi avantajın sürdürülmesinde etkin bir unsurdur.¹⁸⁸

Proaktiflik, yeni bir oluşumu meydana getirme, yönetme ve hatta sonlandırma faaliyetlerine öncülük etme, tutum ve davranışlarını ifade eder. Bu konudaki birçok

¹⁸⁰Kuratko, Hornsby, Goldsby, A.g.e., s.59.

¹⁸¹Carlson, A.g.e., s.17.

¹⁸²Lau, v.d., A.g.e., s.9.

¹⁸³Chunyan, A.g.e., s.30.

¹⁸⁴Antoncic, A.g.e., s.35.

¹⁸⁵Chang, A.e., s.72.

¹⁸⁶Crockett, A.g.e., s.23.

¹⁸⁷Zehir, Eren, A.g.e., s. 171.

¹⁸⁸Kenney, A.g.e., s.14.

çalışma, proaktifliğin örgütlerin girişimcilik yöneliminin bir bileşeni ve risk alma, yenilikçilik bileşenlerinin tamamlayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Proaktif eğilimi olan örgütler, pazardaki fırsatları takip eden değil, ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri gibi konularda sektörde öncü rolü üstlenerek çevresini şekillendirme yeteneğine sahip olanlardır. Fırsatları araştırmak, rekabet düzenini çevresini şekillendirmek, değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejileri geliştirebilmek, pazar değişim sürecinde aktif rol alabilmek ve yeni ürün hizmetlerini pazara ilk önce sunabilmektir.¹⁸⁹ Özetle, proaktiflik örgüt, ürün, hizmet, teknoloji ve yönetimde takip eden değil, takip edilen örgüt demektir.¹⁹⁰

Tüm bu bilgiler ışığında proaktiflik, örgütlerin pazardaki fırsatları izleme yönelimleridir. Bunu gerçekleştirebilmek için yenilikleri, yeni üretim ve yönetim tekniklerini uygulamada öncü olma ve sektörü şekillendirme eğilimidir. Girişimcilik yöneline sahip örgütler, aynı zamanda proaktif örgütlerdir ve pazarı takip eden değil, pazara yön veren şekillendirenlerdir ki diğer örgütlerden bir farklılık oluşturabilsin ve rekabetçi avantaj yakalayabilsin.

1.7.3. Risk Alma

Risk alma (**risk taking**), örgütün genel olarak risk alma niyeti ve başarısızlığa tolerans seviyesidir.¹⁹¹ Başarısızlığı göze alarak, var olan kaynaklar ile fırsatların değerlendirilmesi başarısız olabilme maliyetini göze alarak, kaynakların kullanımı ve

¹⁸⁹Bulut Çağrı vd., “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, **Journal of Yasar University**, No.3, Vol.10, 2008, s.1400.

¹⁹⁰Fitzsimmons vd., A.g.e., s.18.

¹⁹¹Wood vd., A.g.e., s.122.

olası kayıplara karşı, yeni fırsatların değerlendirilmesidir. Bir diğer yandan da belirsizlik içerisinde kaynakları kullanarak fırsatların değerlendirilmesidir.¹⁹²

Risk alma, girişimci ve girişimciliğin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Girişimcilik yönelimine sahip örgütlerin genellikle, pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek gelirler elde etme uğruna, yüksek seviyelerde borçlanarak veya çok büyük kaynaklar tahsis ederek riskli davranışlar sergilemeleri, risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgüt seviyesinde risk alma, pazardaki fırsatları değerlendirme, çabuk hareket etme, hızlı kaynak kombinasyonları yapma ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektirir.¹⁹³

Risk alma, girişimci olabilmek için yapılması gereken işler ve fırsatların neler olduğudur.¹⁹⁴ Düşük riskli projeler, kişilerin kendilerini göstermeleri için yeterince meydan okuyucu ve teşvik edici olmadığından, girişimcilik yüksek riskli durumlarda ortaya çıkar.¹⁹⁵

Özetle risk alma, önceden getirisi belli olmamasına rağmen, örgütün yenilikçi projelere destek veren, örgütsel düşünce, tutum ve normların toplamıdır. Risk alma, süreç sonucunda farkında olunan kayıplara rağmen girişimlerden geri durmamak, elde edilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara tahammül edebilmektir. Risk alma, örgütlerin sonuçlarını bilemediği durumlarda bile yenilikçi projeleri desteklemesi yönelimleridir. Girişimcilik yönelimine sahip örgütlerin diğer örgütlerden farklarından biri risk alabilen örgüt olmalarıdır. Girişimcilik yönelimine sahip örgütler risk alarak pazara yenilik getiren ve rekabetçi avantaj sağlayan örgütlerdir. Örgütlerin risk almadan farklılık yakalamaları ya da yeniliği getirmeleri neredeyse imkânsızdır.

¹⁹² Antoncic, A.g.e., s.38; Chang, A.g.e., s.72; Chunyan, A.g.e., s.30; Kuratko, Hornsby, Goldsby, A.g.e., s.65.

¹⁹³ Ağca, Kurt, A.g.e., s.94–95.

¹⁹⁴ Morris vd., A.g.e., s.470.

¹⁹⁵ Barrett, A.g.e., s.27.

1.7.4. Saldırgan Rekabetçilik

Küreselleşmenin giderek arttığı bir ekonomide, örgütlerin gelecekteki başarısının ulusal ve uluslararası pazarlardaki rekabetçilik eğilimlerine bağlı olduğu görülmektedir. Bu anlamda bir örgütün rekabetçiliği, kendi sahip olduğu özellikler bakımından açıklanmaktadır. Örgütün rakipleri karşısında sahip olduğu kaynaklar ve maliyetler biçiminde değerlendirilebilecek bu özellikler, örgütün pazarda başarılı olma becerisini etkilemektedir. Saldırgan rekabetçilik (**competitive aggressiveness**), bir örgütün pazara girişte veya pazardaki mevcut organizasyonunu güçlendirmede, doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimini; yani pazarda, rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarını ifade etmektedir. Saldırgan rekabetçilik, proaktif davranışlar ve yenilikçi çabaların bir kombinasyon yoluyla, pazarda rakipleri yakalamaya ve onlara egemen olmaya yönelik bir örgütün niyetini ve arzusunu yansıtan yönetsel eğilimdir.¹⁹⁶

Örgütler proaktif oldukça rakiplerine daha etkin biçimde karşı gelebilirler. Bu diğer yandan, sektördeki rakiplerin alt edilmesine yönelik kuvvetli bir yönelime, işaret eder. Dahası bu rekabetteki konumun geliştirilmesine veya bir tehdidin alt edilmesine yönelik olan saldırgan tavrıdır.¹⁹⁷

Bir başka ifadeyle saldırgan rekabetçilik, örgütün mevcut pazarlarda rekabet üstünlüğünü elde etmek, güçlendirmek, korumak ya da pazar payını arttırmak amacıyla rakiplerine yönelik gösterdiği saldırgan hamleler ve davranışlardır.¹⁹⁸

“Pazar talebindeki değişimlerin hızlı olduğu, ürünlerin süratle eskidiği, şiddetli rekabet karşısında farklı bir pozisyon alamayan örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için, çevredeki azalan hatta kıt seviyedeki fırsatları değerlendirebilmek amacıyla, diğer örgütlerle kıran kırana bir rekabete girme eğilimindedir. Saldırgan rekabetçilik, proaktiflikten farklı bir davranış biçimi olmakla beraber, iki davranış biçiminin birbiriyle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Proaktiflik, rekabet ortamında lider olma veya

¹⁹⁶ Ağca, Kurt, A.g.e., s.99.

¹⁹⁷ Fiş, Wasti, A.g.e., s.132; Lumpkin, Dess, 2001, A.g.e., s.431.

¹⁹⁸ Clercq, Ruis, A.g.e., s.475; Dyduch, A.g.e., s.29.

liderliği koruma arzusu güden örgütlerin, pazarı yönlendirme ve şekillendirme arzusu olarak görülürken, saldırgan rekabetçilik ise rakiplerin hamlelerini bozmak, yaptıkları hamlelerden dolayı onlara karşılık vermek, hatta rakiplerinin pazar paylarına sert ve düşmanca saldırımayı ifade etmektedir.”¹⁹⁹

Saldırgan rekabetçilik, örgütlerin rakiplerinin üstesinden gelmesine yönelik eğilimleridir. Bu rakiplere karşı saldırgan bir durumdur. Proaktiflikle bağlantılıdır ve rakiplere karşı baskın olunmasına dayalıdır. Saldırgan rekabetçi örgütler pazarda rakiplerini yakalamanın daha da ötesine geçen örgütlerdir. Aynı zamanda, pazara hâkim olabilmek için rakiplere karşı saldırgan davranışları içerir.

1.7.5. Özerklik

Özerklik (**autonomy**), bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız aktiviteleri ifade eder.²⁰⁰ Bir başka ifadeyle özerklik, bir birey veya ekibin bir fikri veya vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Genel anlamıyla, fırsatları koalamada kendi kendini yönlendirme imkânı ve arzusu anlamına gelmektedir.²⁰¹ Örgüt seviyesinde özerklik, stratejik, yönetsel ve operasyonel olmak üzere üç şekildedir. Stratejik özerklik, örgüte rehberlik yapan hedeflerin, politikaların ve stratejilerin seçilmesindeki özgürlüğü gerektirmektedir. Yönetsel özerklik, örgüt içerisindeki birimlerin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu tayin etmek ve koordine etme sorumluluğudur. Operasyonel özerklik ise yönetsel ve stratejik kısıtlamalar içerisinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra buna yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme

¹⁹⁹ Bulut vd., A.g.e., s.1401.

²⁰⁰ Fiş, Wasti, A.g.e., s.132.

²⁰¹ Lumpkin, Dess, 2001, A.g.e., s.431.

özgürlüğüdür. Bu seviyedeki özerklikten sorumlu organlar, belirli ürün ve hizmet alanlarıyla ilgili teknik fonksiyonlardan sorumludurlar.²⁰²

Özerklik, yöneticilerin çalışanların başarısızlığına toleranslı olması, çalışanına otoriteyi delege etmesi ve karar alımında onları serbest bırakmasıdır.²⁰³ Bir diğer yandan, çalışanların örgüt kaynaklarını kullanarak, girişimleri gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendirilmelerini de öngörmektedir.²⁰⁴

Özet olarak özerklik; bir iş fikrini veya yeniliği meydana getirmek için çalışanlarca yürütülen bağımsız aktiviteleri destekleme yönelimidir. Girişimcilik yönelimine sahip örgütler, çalışanlarına otoriteyi delege eden, karar almada onlara yer veren örgütlerdir. Çalışanlarına otorite vermeyen ya da karar alımında onları serbest bırakmayan, desteklemeyen örgütlerde yenilikçi fikirlerin meydana çıkması beklenemez. Çünkü yenilikçilik çalışanlar tarafından ortaya çıkmaktadır. Örgütler girişimcilik yönelime sahip olabilmeleri için çalışanlara kendi hedeflerini belirleme fırsatlarını sunmalı ve örgüt içerisindeki süreçleri koordine etmeleri için onlara sorumluluk vermelidirler.

²⁰² Ağca, Kurt, A.g.e., s.96.

²⁰³ Kuratko, Hornsby, Goldsby, A.g.e., s.67.

²⁰⁴ Antoncic, Hisrich, A.g.e., s.526; Kenney, A.g.e., s.14.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER TATMINİ, ÖRGÜT DESTEĞİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2. Kariyer, Kariyer Tatmini ve Kariyer Tatmini İle İlgili Kavramlar

İkinci bölümde kariyer tatmini kavramı üzerinde durulacaktır. Öncelikli olarak, kariyer ve kariyer tatmini kavramları belirtilecektir. Kariyer tatmini etkileyen unsurlar, kariyer tatmininin sonuçları, kariyer tatmini ve diğer ilişkili kavramlar ile ilgili yapılan çalışmalarla bölüm sonlandırılacaktır.

2.1. Kariyer Kavramı

Örgütler amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanların bireysel amaçlarının da hayata geçirilmesini bir zorunluluk olarak görmektedir. Kişilerin bireysel olarak tatmininin en önemli yolu, çalışanın işini sevmesi ve işinde kendisi için gelecek görmesidir. Bireyler, belirli bir süre sonunda, kariyerlerinde belirli noktalara gelmek isterler. Bu durumun fark edilmesi, bireyden başlayarak, örgüte kadar uzanan kariyer kavramının incelenmesini zorunlu kılmıştır.¹

“Kariyer, kelimesinin kaynağını, latince **carrus** (at arabası), **carrera** (yol), fransızca **carrière** (koşu yolu, arena), ingilizce **career** (meslek, meslek hayatı) kelimeleri oluşturmaktadır.”² “Kariyer kavramı 16. yüzyıldan bu yana kullanılıyor olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak ilk kez Anne Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” kitabında kullandığı görülmektedir. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper’in yazdığı “Kariyer Psikolojisi”, 1963

¹Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitapevi, Adana, 2010, s.186.

²Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.306.

yılında Trideman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlaması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercihi Teorisi" adlı çalışmalar kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir".³

Kişilerin hayatlarında vermiş oldukları en önemli kararlardan biri kariyerlerindeki seçimidir.⁴ Kariyer, bir çalışanın tüm çalışma yaşamı boyunca yaptığı işlerden oluşur. Bazı çalışanlar için yapılan işler, dikkatli bir planın parçasını oluştururken diğerleri için kariyer sadece bir şans veya kader sonucu sahip olunan bir durumdur. Kariyer, kişinin iş hayatı boyunca takip etmesi gereken bir dizi faaliyet yolu olarak da ifade edilmektedir. Özet olarak kariyer, kişinin hayatı boyunca çalıştığı işle ilgili elde ettiği mevkilerdir.⁵

Kariyer kavramına ilişkin bazı tanımlar, aşağıda yer almaktadır:

- Kariyer, bireysel olarak kişilerin sahip olduğu rollerdir.⁶
- Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek, ve motivasyonla donatılarak, örgütte ilerlemesinin sağlanmasıdır.⁷
- Kariyer, daha fazla para, prestij ve meslekte saygınlığı açıklamaktadır. Bir kariyere sahip olmak, bir işe sahip olmaktan oldukça farklı bir durumdur. Kariyer, kişiye başarıma duygusunu verir, kişinin karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini açıklar.⁸
- Kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının planlanmasıdır ve bu kişinin tüm çalışma yaşamını kapsar. Kariyer kişinin tercihlerini, örgüte katılmasını, deneyim kazanmasını, sorumluluklara sahip olmasını, orta yaş krizlerini,

³Özgen, Yalçın, A.g.e., s.185.

⁴John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, Mc-Graw- Hill, New York, 2004, pp.445.

⁵Özgen, Yalçın, A.g.e., s.187

⁶Derek Torrington, Laura Hall, "**Human Resource Management**", Prentice Hall, USA, 1998, pp.449.

⁷Uyargil vd., A.g.e., s.307.

⁸Ceylan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, "**Personel Yönetimi**", İzmir Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1996, s.165.

örgütte yana doğru ya da yukarıya doğru hareketliliğini ve geri çekilmesi ile emekliliğini açıklar.⁹

Yukarıda da belirtildiği gibi, kariyer kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Bu araştırmada kariyer kavramı ile yukarıda belirtilen Uyargil'in¹⁰ editörlüğünde Gönen tarafından yapılan tanım ışığında meslekte ilerleme ve çalışanların kendi beklenti ve arzuları doğrultusunda, gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, örgütlerde ilerlemesi şeklinde olacaktır.

2.2. Kariyer Tatmini Kavramı

Kariyer tatmini, kişinin bireysel olarak kariyer hedeflerine ulaşp ulaşmadığının göstergesi olup, çalışanların mevcut kariyerlerine karşı tutumları ve işle ilgili tüm duygularının özet halidir.¹¹

Kariyer tatmini kavramı, kişisel olarak çalışanların işlerinden ayrılmalarıyla ilişkili olduğu kadar, örgüt içerisinde çalışanların kariyer hedeflerine ulaşp ulaşmadıkları ve onların motive olmalarıyla ilgilidir. Akademisyenler tarafından kariyer tatmini ile ilgili çalışmalar yapılmasının nedeni, çalışanların işten ayrılma ve işlerini değiştirme sorunları yanında çalışanların tüm iş hayatları boyunca işleri hakkında ne hissettiklerini içermesidir.¹²

Kariyer tatminiyle ilgili çeşitli tanımlar aşağıda yer almaktadır.

⁹Aldemir, Ataol, Budak, A.e., s.169.

¹⁰ Uyargil vd., A.g.e., s.307.

¹¹John W. Lounsbury vd., "Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals", **Human Resource Development International**, Vol.11, No.4, 2008, p.351; Maxwell K. Hsu vd., "Career Satisfaction for Managerial and Technical Anchored IS Personnel in Later Career Stages", **Database for Advances in Information Systems**, Vol.34, No.4, 2003, p.65.

¹²Lounsbury vd., An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals, **Journal of Information Technology**, No.22, 2007,p.174.

- Çalışanların hayat tatmininin belirleyicisidir ve çalışanların kariyerlerine karşı duygularıdır.¹³
- Kişilerin kariyerlerinden tatmin olmalarıdır.¹⁴
- Çalışanların kariyer ve gelir seviyelerindeki arzuları, yeni yeteneklere sahip olma, kendilerini geliştirme ve başarı hedeflerindeki tatminlerinin göstergesidir.¹⁵
- Çalışanların mevcut işlerinden tatminlerini ve kariyer hedeflerine ulaşım ulaşılamadığının göstergesidir.¹⁶
- Kişilerin, mevcut işleriyle ilgili tatmin seviyeleridir.¹⁷
- Kişilerin, mevcut kariyerleri ile beklentilerini elde etmeleri arasındaki uyumdur.¹⁸
- Çalışanların kariyerlerinden tatmin olma durumudur.¹⁹
- Kişilerin, kariyer hedef ve beklentileriyle buluşmasıdır.²⁰

¹³Sheila M. Sharbaugh, "Relationship Among Nurses' Professional Identity, Career Satisfaction, Occupational Commitment, and Intent to Stay", Widener University, Doctorial Dissertation, 2009, pp. 106.

¹⁴Jeanine M. Williamson, Anne E. Pemberton, John W. Lounsbury, "An Investigation of Career and Job Satisfaction in Relation to Personality Traits of Information Professionals", **Library Quarterly**, Vol.75, No.2, p. 123.

¹⁵Margaret Yap vd., "Career Satisfaction: A Look Behind the Races", **Industrial Relations**, Vol.65, No.4, 2010, p.584.

¹⁶IJ. Hetty Van Emmerik vd., "Networking Your Way Through the Organization: Gender Differences in the Relationship Between Network Participation and Career Satisfaction", **Women in Management Review**, Vol.21, No.1, 2006, p.55.

¹⁷Joy Van Eck Peluchette, "Individual Difference, Family, and Organizational Factors Influencing Career Success and Career Satisfaction", Southern Illions University, Doctorial Dissertation, 1991, pp.48.

¹⁸Carla Jo Maltas, "The Rural Music Teacher: An Investigation of the Relationship Between Socialization Factors and Career Satisfaction Using Symbolic Interaction Theory", University of Oklahoma, Doctorial Dissertation, 2004, pp.126.

¹⁹Rosalyn S. Padiyara, Kathy E. Komperda, "Effect of Postgraduate Training on Job and Career Satisfaction Among Health- System Pharmacists", **Am J Health- Syst**, Vol.67, Jul 1, 2010, p.1094.

²⁰Sharon Conley, Donna E. Muncy, Sukkyung You, "Standards- Based Evaluation and Teacher Career Satisfaction: A Strcutural Equation Modeling Analysis", **J. Pers Evai Educ**, Vol.18, 2005, p. 41.

- Kişilerin, kariyerleriyle ilgili hedef ve beklentilerinin kendilerince değerlendirilmesidir.²¹
- Kişilerin ilgileri, karakterleri ve iş çevresi arasındaki uyumdur.²²
- Çalışanların mevcut işleri hakkında tutum ve tecrübelerini değerlendirmesidir.²³

Kariyer tatmini, objektif ve sübjektif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Objektif kariyer tatmini, iş ve tecrübe çıktıları olup bunlar statü, terfi ve maaş şeklindedir ve çalışanların kariyer başarısı; terfiler, statü ve maaşla ölçümlenir. Günümüzde, objektif yöntemlere göre başarının ölçülmesi yetersiz kalmakta olduğundan, objektif kariyer başarısı ile sübjektif kariyer başarısı birlikte düşünülmektedir. Sübjektif kariyer başarısı ise kişilerin kendi hedeflerine ulaşmada elde ettikleri çıktıları ve başarıları değerlendirmesidir ki, sübjektif kariyer başarısı aynı zamanda kariyer tatmini olarak da tanımlanmaktadır.²⁴ Kariyer başarısının objektif başarı unsurları, ücret, terfi imkânı ve terfi yapılma durumu olmasına karşın sübjektif kariyer başarısı objektif kariyer başarısına karşı olumlu durumudur.²⁵ Kariyer başarısı, kişilerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettikleri çıktılarıdır.²⁶

Literatürde kariyer ve iş tatmini kavramları birbiriyle ilişkilendirilmektedir ve hatta bu ilişki anlam kargaşasına da sebebiyet vermektedir.²⁷ İş tatmini mevcut işe

²¹Angela-Mithu D. Nguyen, “The Mediatonal Role of Mentoring in the Acculturation- Career Satisfaction Relationship for Asian/Pacific islander American Faculty”, University of San Diego, Doctorial Dissertation, 2004, pp9.

²²Brooke Livingston Stevens, “The Impact of Managed Care on Career Satisfaction Among Psychologists”, Michigan State University, Doctorial Dissertation, 1997, pp.36.

²³Denise S. Pope, “Nursing Career Satisfaction of Underrepresented Minority and Non-Minority Registered Nurses in the Metropolitan Region”, George Mason University, Doctorial Dissertation, 2008, pp.48.

²⁴Belinda Renee Barnett, Lisa Bradley, “The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction”, **Career Development Internotional**, Vol.12, No.7, 2007, p.621.

²⁵Wanda Gail Barnes, “The Role of Mentoring in the Professional Development and Career Satisfaction of Dental Hygiene Education Administrators in the United States”, The Ohio State University, Doctorial Dissertation, 1999, pp.51.

²⁶Charles K. Hees, “Personally Satisfying: Using Personal Style Scales to Enhance the Prediction of Career Satisfaction”, Southern Illinois University, Doctorial Dissertation, 2010, pp.11.

²⁷Beverly Louise Malone, “Relationship of Black Female Administrators’ Mentoring Experience and Career Satisfaction”, University of Cincinnati, Doctorial Dissertation, 1981, pp.35.

odaklanırken, kariyer tatmini çalışanların tüm kariyerini içermektedir.²⁸ Kariyer tatmini ve iş tatmini, asıl hedefleri bakımından farklılık göstermektedir. İş tatmini, kişisel olarak çalışanların mevcut işleriyle ilgili değerlerini içerir.²⁹ İş tatmini, kariyer tatmininin öncüsüdür ve mevcut işin değerlendirmesini içerirken, kariyer tatmini, kariyer gelişiminde başarının göreceli olarak değerlendirilmesidir.³⁰ İş tatmini, çalışanların işlerini yapmalarıyla ilgili olarak motive olmaları ve işlerine karşı pozitif duygularını içermektedir. Kariyer tatmini ise kişilerin kariyerlerine karşı, içsel ve dışsal tutumları olup, çalışanların kendilerini geliştirme fırsatlarına sahip olması ve almış oldukları ücretle de ilişkilidir.³¹ İş tatmini, işin spesifik etkisinin ölçülmesine dayalıyken, kariyer tatmini kişinin kariyerinden bireysel olarak memnun olup olmamasının hissedilmesidir.³²

Çok uluslu kültürel çevrede, örgütler başarının sırrını çalışanların kariyerlerinden tatmin olabilmelerinde aramaktadır. Kişilerin kariyer hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyumlu olması, kişilerin kariyer tatminini doğuracağından bunun örgüt için önemi büyüktür. Teknolojik gelişmeler, iş dünyasının dinamiklerinin değişmesi, zaman geçtikçe, kariyer tatmininde değişiklikler arz edecektir.³³ Örgütün hedefleri ile kişilerin hedefleri arasında uyumsuzluk yaşandığında memnuniyetsizlik oluşur. Aynı zamanda, kariyer tatminisizliği, çalışanların motivasyonlarının azalması ve işe gelme isteklerini azalttığı gibi, iş gücü devir oranını da arttıracaktır. Örgütlerin çalışanların kariyer hedeflerinden haberdar olmamaları, tatminsizliğe sebebiyet vermektedir.³⁴

Kariyer tatmini, yeni adaylar için örgütü çekici hale getirir. Örgüt, çalışanların ihtiyaçlarının farkına varır ise, çalışan bağlılığı ve performansı artar ve işten ayrılma

²⁸Sharbaugh, A.g.e., s.44.

²⁹Wendy Knight, "The Relationship Among Early Maternal Emotional Support, Career Satisfaction, and Life Satisfaction for Baby Boom Women at Midlife", Pepperdine University, Doctorial Dissertation, 2009, pp.36.

³⁰Nguyen, A.g.e., s.9.

³¹Barnes, A.g.e., s.49.

³²Lounsbury vd., A.g.e., s.351.

³³Johnny M. Vanneste, "Schein's Career Anchor Model and Its Relevance to Career Satisfaction: A Case Study of Engineers at Micro Motors", Capella University, Doctorial Dissertation, 2005, pp.39-40.

³⁴Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Human Resource Management**, Prentice Hall, United States of America, 1998, pp.168- 169.

niyeti azalır.³⁵ Çalışanların motivasyon ve örgüt bağlılıklarını sağlamak adına örgüt çalışanlarının kariyer tatminini anlamak ve bunu etkileyen faktörleri belirlemek önemlidir.³⁶

Çalışanlar, kariyer hedeflerine eriştiklerinde kariyerlerinden tatmin olurken, çalışanların mevcut işleri ve terfi fırsatları, kariyer beklentileri doğrultusunda değil ise kariyer tatminleri azalacaktır.³⁷

Kariyer tatmini, aynı zamanda kişilerin özel hayatlarından memnuniyetlerini de etkiler ve tetikler. Kariyer tatmini, kişilerin kendi yaşam kalitelerinin öncüsü olduğu gibi hayatlarının önemli bir parçasıdır.³⁸ Kariyer tatmini, çalışanların kariyer gelişimini diğer kişilerin başarısıyla kıyaslayarak kariyerlerinden ne hissettiklerini içerdiğinden, kişiler kariyerini çalışma arkadaşlarıyla kıyaslarlar. Sosyal etkileşim kariyer tatmini için önemli bir unsurdur. Kişiler, başkalarının performansıyla kendi durumlarını kıyaslayarak, hiyerarşi seviyesinde bulundukları yerlerde tatmin olurlar ya da olmazlar. Kişiler kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak kendi kariyer başarılarına karar verirler. Burada mevcut çıktılar ile kişilerin elde etmek istediği çıktılar arasında fark vardır. Kişiler, kendilerini diğerlerinden daha avantajlı olarak görüyorlarsa kariyerlerinden tatmin olurlar ya da tam tersi, görmez iseler memnun olma seviyeleri düşer.³⁹

Kariyer tatmini, çalışanların işlerine gitmekten zevk almaları, çalışma arkadaşlarıyla etkileşimleri, bir sonraki gün işe gitme arzusunun devamlılığını sağlayan kişilerin kariyerlerinden tatmin olma durumlarıdır. Kariyer tatmini, çalışanların tüm iş hayatları boyunca edinmiş oldukları tecrübeler doğrultusunda kariyerlerinden hoşnut olmanın göstergesidir. Kısaca kariyer tatmini, çalışanların kişisel anlamda kariyerlerini genel olarak nasıl değerlendirdiklerinin yanında iş ve iş dışı faktörler arasındaki dengeyi sağlamalarında elde ettikleri sonuçtur.

³⁵Torrington, Hall, A.e.s.450.

³⁶Luis L. Martins, Kimberly A. Eddleston, John F. Veiga, Moderators of the Relationship Between Work- Family Conflict and Career datsfaction, **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No.2, 2002, pp.406.

³⁷Hsu vd., A.g.e., s.66.

³⁸Knight, A.g.e., s.37.

³⁹Eddleston, A.g.e., 2009, s.91.

2.3. Kariyer Tatminini Etkileyen Unsurlar

Kariyer tatminini etkileyen unsurlar demografik, kişisel ve örgütsel olmak üzere üç farklı başlık altında ele alınabilir.⁴⁰ Demografik faktörler⁴¹; cinsiyet, yaş, medeni hal, çalışanların kıdemi; kişisel faktörler⁴²; kişilik, sağlık durumu, iş-aile yaşantısı, sosyal ağlara (sosyal desteğe) sahip olma, stres; örgütsel faktör⁴³; örgütlerde meydana gelen değişim, örgüt tarafından sunulan olanaklar, kaynaklar ve örgüt desteği olarak ele alınacaktır. Her bir faktör ve bu faktörleri etkileyen unsurlar, aşağıda ayrıntılı bir şekilde değerlendirilecektir.

2.3.1. Demografik Unsurlar

Kariyer tatminiyle ilgili yapılan çalışmalarda demografik faktörler cinsiyet, yaş, medeni hal, çalışanların kıdemi, kişilerin evdeki sorumlulukları, çocuklarının sayısı ve yaşları olarak ele alınmaktadır.⁴⁴ Yapılan araştırmalarda en çok ele alınan demografik faktörlerin cinsiyet, yaş, medeni hal ve kıdem olması nedeniyle, bu faktörler üzerinde durulacaktır.

⁴⁰Lee Ann Nutt, "Overall Career satisfaction of Female Presidents of American Higher Education Institutions: A Comprehensive Description and Analysis of Predictors", Texas Tech University, Doctorial Dissertation, 1996, pp. 124.

⁴¹Emmerik vd., A.g.e., s.54. Kay F. McFarland vd., " African American Female Physicians in South Carolina: Role Models and Career Satisfaction", **Southern Medical Journal**, Vol.93, No.10, 2000, p.982; Pratt, A.g.e., s.982; Peluchette, A.g.e.s.12.

⁴²Ivancevich, A.g.e., s.446; Kimberly Ann Eddleston, "What Managers Seek from Their Careers: Expanding the Traditional Model of Career Satisfaction", University of Connecticut, Doctorial Dissertation, 2001, pp.14; Elaine L. Orr, "Career Orientations, Career Patterns and Career Satisfaction of Nurses", M.S. Boston University, Doctorial Dissertation, 1991, s.43; Williamson, Pemberton, Lounsbury, A.g.e., s.123.

⁴³Aukje Nauta vd., "Understanding the Factors that Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self- Efficacy", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.82, 2009, p.234; Barnett, Bradley, A.g.e., s.617–618; Hsu vd., A.g.e., s.64.

⁴⁴Peluchette, A.g.e., s.12.

Cinsiyet

Kariyer tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki konusunda çalışan bazı araştırmacılar, kariyer tatmini ve çalışanların kadın-erkek olmaları arasında farklılığın olmadığını, buna karşın bir kısım araştırmacılar ise kadın-erkek olmanın kariyer tatmininde farklılık gösterdiğini belirtmektedirler.⁴⁵ Bazı araştırmacılar cinsiyetin, kariyer tatmininin en önemli etkileyici unsurlarından biri olduğunun belirtilmesinin nedenini, cinsiyet ayrımcılığı ve sosyalleşmeden kaynaklanan tecrübe olmasına dayandırmaktadırlar.⁴⁶

Yine kadınların ve erkeklerin kariyerler tatminleri arasında farklılığın olduğunu belirten çalışmalarda bulunmaktadır. Bu farklılığın nedeni kadınların erkeklerden daha duygusal olmasına dayandırılmıştır. Erkeklerin sosyal aktivitelerde daha fazla yer almalarının kariyer tatminini de beraberinde getirdiği belirtilmiştir.⁴⁷

Yukarıda da belirtildiği gibi, yapılan çalışmalarda cinsiyet ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide genel bir yargıya varılamamıştır. Bazı araştırmacılar, cinsiyet ve kariyer tatmini arasında ilişkinin olduğunu belirtirken, bazıları ise ilişkinin olmadığını vurgulamışlardır.

Yaş

Birçok araştırmacı, kariyer tatmini ve yaş arasında ilişkiyi belirtmeye çalışmıştır. Kişilerin yaşamları boyunca, farklı yaşlarda kariyer tatminlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Örneğin genç çalışanların kariyer tatmini yüksek olmasına karşın 30'lu yaşlarda azalmakta olduğu ancak ileriki dönemlerde arttığı belirtilmiştir. Kişiler profesyonelleştikçe, kariyer tatminlerinin arttığı sonucuna varılmıştır.⁴⁸ Farklı

⁴⁵Peluchette, A.e., s.19.

⁴⁶William R. Pratt, "Physician Career Satisfaction Examining Perspectives of the Working Environment", **Hospital Topics**, Vol.88, No.2, 2010, p.44.

⁴⁷Emmerik vd., A.g.e., s. 54-57.

⁴⁸Peluchette, A.g.e., s.15.

bir başka görüşe göre, genç ve yaşlı çalışanlara göre, orta yaşlı çalışanların kariyerlerinden daha fazla tatmin olduklarını belirtilmiştir.⁴⁹

Bazı araştırmacılara göre; genç yöneticiler, kişisel hayatlarını kariyerlerine feda ederler. İlerleyen yaşlarda ise kişiler hem özel hem iş hayatlarında denge ararlar. Gençlere oranla yaşlıların iş- aile çatışmasına daha fazla maruz kalması nedeniyle, kariyer tatminlerinin daha fazla etkilendiği vurgulanmıştır.⁵⁰

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere, kariyer tatmini ve yaş arasındaki ilişki üzerine genel bir kanıya varılamamıştır. Bazılarına göre genç yaşlarda, bazılarına göre orta, bazılarına göre ise daha ileriki yaşlarda, kariyer tatmininin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Medeni Hal

Evli olmak, kişilerin işlerinden önce evliliklerini düşünmelerine neden olmaktadır. Özellikle evli ve çocuklu kişilerin ailelerinde yaşamış oldukları sorunlar kariyer tatminini etkilemektedir. Evli kişilerde, iş-aile çatışması daha fazla olduğundan, bu olumsuzluk kişilerin kariyer tatminini olumsuz etkilemektedir.⁵¹

Yapılan bazı çalışmalarda, evli kişilerde kariyer tatminlerinin daha düşük olduğu belirtilmiştir. Çünkü evlilik kişilerde rollerin çatışmasına neden olmaktadır. Anne, baba, eş olma, evi bakmakla yükümlü olma gibi faktörler strese sebebiyet vermektedir. Özellikle evlilikte kadınlar, erkeklere oranla daha fazla stresle karşı karşıya kalırlar. Çünkü kadınların rolleri, erkeklere oranla daha fazla sorumluluk içerdiğinden stres artmakta ve bu nedenle kariyer tatminleri erkeklere oranla düşmektedir.⁵²

⁴⁹Kay F. McFarland vd., A.g.e.s.982; Pratt, A.g.e., s.44.

⁵⁰Martins, Eddleston, Veiga, A.g.e., s.400.

⁵¹Martins, Eddleston, Veiga, A.g.e., s.400.

⁵²Peluchette, A.g.e., s.31- 33.

Literatürde, çalışanların çocuklarının yaşlarının kişilerin kariyerlerini önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir. Örneğin, çocukların genç olmaları, daha fazla sorumluluk getirmekte ve ebeveynlerine daha fazla destek ihtiyacını doğurmaktadır. Bu yaşlarda, çocukların istekleri ve harcamaları da daha maliyetlidir. Özellikle kadınların kariyer tatmini, bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.⁵³ Dolayısıyla çalışanların çocuklarının olması, onların üretkenliklerinin ve kariyerlerinde ilerleyişlerinin önünü kestiği belirtilmektedir.⁵⁴

Medeni durumun, kişilerin hayatlarını etkileyen önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bekâr olmanın getirmiş olduğu sorumluluk ile evli olmanın getirmiş olduğu sorumluluk farklılık göstermektedir. Evlilik, iş-aile yaşantısı arasında çatışma yaratabilmektedir ve bu çatışmalar zamanla iş hayatına yansıtacağından çalışanların kariyer tatminini de olumsuz etkileyecektir.

Çalışanların İş Hayatında ve Mevcut İş Yerinde Kıdemi

Kariyer tatminini etkileyen bir diğer önemli etmen ise kişilerin mevcut örgütlerinde ve pozisyonlarında kalış süreleridir.⁵⁵ Dolayısıyla çalışanların iş yerinde kıdemiyle kariyer tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.⁵⁶

Yapılan bazı çalışmalarda, örgütte çalışma hayatında kıdem ile kariyer tatmini arasında negatif ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu durum, kişilerin örgütte kıdemi arttıkça terfi etme olanaklarının azalmasıyla açıklanmaktadır. Bir başka deyişle, aynı örgütte uzun süre bulunanların kısa süreli bulunanlara oranla kariyerler tatminleri düşmektedir.⁵⁷

⁵³Peluchette, Ag.e., s.36.

⁵⁴Phyllis L. Carr vd., "Relation of Family Responsibilities and Gender to the Productivity and Career Satisfaction of Medical Faculty", **Annals of Internal Medicine**, Vol. 129, No. 7, 1998, p. 532.

⁵⁵Maltas, A.g.e., s.65.

⁵⁶Wayne A. Hochwarter vd., "The Impact of Vocational and Social Efficacy on Job Performance and Career Satisfaction", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.10, No.4, 2004, p.30.

⁵⁷Marjorie Armstrong-Stassen, Sheila Cameron, "Factors Related to the Career Satisfaction of Older Managerial and Professional Women", **Career Development International**, Vol.10, No.3, 2005, p.204.

Yapılan bazı çalışmalarda uzmanlaşmayla birlikte kariyer tatmini azaldığı belirtilmektedir. Bu durum uzmanlaşmanın zamanla yapılan işlerde rutinleşmeyi beraberinde getirmesine bağlanmaktadır.⁵⁸ Bunun tam tersi olarak işe yeni başlayan ve çalışma tecrübesi daha az yıl olanların kariyer tatminleri daha yüksektir.⁵⁹

Kişilerin mevcut işyerlerinde ya da pozisyonlarında kalmasının nedenlerinden biri kariyerlerinden tatmin olmalarıdır. Çalışanlar uzun süre aynı işyerinde bulunmalarına rağmen bu bulunuşlarının kariyerlerine olumlu bir yansımalarının olmadığını düşüneceklerinden kariyer tatminleri azalacaktır.

2.3.2. Kişisel Unsurlar

Yapılan araştırmalarda en fazla kullanılan kişisel faktörler; kişilik, kişilerin sağlık durumu, iş- aile yaşantısı ve sosyal ağlara (sosyal desteğe) sahip olma ve stres olması nedeniyle bu faktörler üzerinde durulacaktır.⁶⁰ Bu faktörlerle ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda yer almaktadır.

Kişilik

Kariyer tatmini, bireysel farklılıklardan etkilenmektedir.⁶¹ Birçok araştırmacı, kişisel farklılıkların kariyer tatminine etkisi üzerine çalışmıştır. Çalışmalar sonucunda, kişisel farklılıkların kariyer tatminine etkilediğini belirtmişlerdir.⁶² Kariyer tatminiyle ilgili yapılan çalışmalarda, bireysel farklılıklardan dolayı farklı sonuçlar

⁵⁸Rein Lepnurm vd. "Cornerstones of Career Satisfaction in Medicine", **Can J. Psychiatry**, Vol.51, No.8, 2006, p. 513.

⁵⁹Seung- Ho Kang, "Career Satisfaction of Beginning Teachers in Iowa", Iowa State University, Doctorial Dissertation, 1987, pp.25.

⁶⁰Armstrong-Stassen, Caneron, A.g.e., s.204; Torrington, Hall, A.g.e., s.449.

⁶¹Barnett, Bradley, A.g.e., s.617–618; Ivancevich, A.g.e., s.446; Eddleston, A.g.e., s.14; Nutt, A.g.e., s.30; Orr, A.g.e., s.43; Pope, A.g.e., s.47; Williamson, Pemberton, Lounsbury, A.g.e., s.123.

⁶²Williamson, Pemberton, Lounsbury, A.e., s.126.

elde edilmektedir.⁶³ Örneğin, iyimser kişiliğe sahip olma kariyer tatminini arttırmaktadır. İyimser kişilerin stresle karşı karşıya kalması düşüktür, hayal kırıklığına uğramazlar, olumlu tecrübeler elde edecekleri beklentisindedirler. Kişilerde iletişim kabiliyetinin yüksek olması, kişinin kendini ifade edebilmesi, sosyal ağların güçlü olması, tartışmalara açık olması, kişiler için önemli özelliklerdir. Bu özelliklere sahip kişilerde kariyer tatmini yüksektir. Kişilerin kariyer gelişiminde dışa dönük olması, önemli bir yetenektir ve kariyer tatminiyle pozitif ilişkilidir. Bir başka kişilik özelliği olarak değişime, öğrenmeye, yeni tecrübeler edinmeye açık olma, kariyer tatminiyle pozitif ilişkilidir. Başarı odaklı olmak, kişilerin işlerine karşı tutumlarını ve davranışlarını etkileyecektir. Başarı odaklı kişiler rekabetçidirler, işlerini en iyi şekilde yaparlar ve yapmak isterler. Bu nedenle, kariyer beklentileri yüksektir. Bunun için de fazla çaba gösterirler. Dolayısıyla, başarı odaklı olmak ile kariyer tatmini arasında pozitif ilişki vardır.⁶⁴

Farklı bir kişilik özelliği olarak proaktif kişilerin, yeniliğe açık olmaları nedeniyle kariyer tatminleri yüksektir.⁶⁵ Hırslı ve kendine yüksek hedefler koyan çalışanların, kariyer tatminleri düşüktür. Bir başka ifadeyle, hırs ve kişinin kendine yüksek hedef koyması, kariyer tatminini etkileyen olumsuz bir unsurdur.⁶⁶

Kişisel farklılıklar toplum, arkadaşlar ile ilişki ve finansal kaynaklardan etkili olabilmektedir. Aynı zamanda, kişisel farklılıklar, kişilerin farklı ailelerden gelmelerine de dayanmaktadır. Bu kişisel farklılıklar, kişilerde kariyer tatminini de etkilemektedir.⁶⁷ Çalışanların örgütlerini algılarında da farklılık meydana getirmektedir ki kişilikleri gereği farklı algılar ya da farklı tepkiler verebilmektedirler.⁶⁸

⁶³Eddleston, A.g.e., 2001, s.20.

⁶⁴Lounsbury vd., A.g.e., s.175–176.

⁶⁵Barnett, Bradley, A.g.e., s.623–625.

⁶⁶Barnes, A.g.e., s.59.

⁶⁷Martins, Eddleston, Veiga, A.g.e., s.400.

⁶⁸Rhoades Linda, Robert Eisenberger, “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.4, 2001, p. 699- 701.

Bireyler, farklı kişiliklere sahiplerdir. Kişilerde, kişiliklerinden kaynaklı farklılıklar kişilerin davranışlarında, tutumlarında ve tepkilerinde de değişikliğe sebebiyet verecektir. Bu nedenle kişilik çalışanların kariyer tatminini önemli derecede etkilemektedir. Mesela, çalışanlara aslında aynı şekilde davranılsa da kişisel farklılıklardan dolayı algıları değişecektir.

Sağlık Durumu

Yapılan bazı çalışmalarda kişilerin sağlık durumlarının kariyer tatminlerini etkilediği belirtilmektedir. Çalışanların sağlıklarıyla ilgili problemleri arttıkça emekli olmayı düşünmeye başlarlar. Çünkü kişilerin sağlıklarında problemleri olması çalışma hayatlarında önemli bir bariyerdir. Aynı zamanda kişilerin sağlıklarının iyi olmaması eğitim almalarını ve kariyer geliştirmeye ilgili sunulan fırsatlardan faydalanmayı olumsuz etkileyecektir. Örneğin, örgütte verilen herhangi bir eğitime sağlık problemleri nedeniyle çalışanların katılamamaları olumsuzluk teşkil edecektir. Dolayısıyla çalışanların sağlık durumlarıyla kariyer tatminleri arasında olumlu ilişki görülmektedir.⁶⁹

Kişiler, sağlıkları elverdikçe çalışmak isteyecekler ve aynı zamanda kişilerin verimlilikleri sağlıklarıyla doğru orantılı olacaktır. Kişilerin çalışma hayatlarından memnun olabilmeleri için sağlık durumlarının iyi olması gerekir. Sağlığı iyi ve işinden tatmin olan kişilerin ise kariyer tatminleri yüksek olması beklenmektedir.

İş- Aile Yaşantısı

Yapılan birçok çalışmada kariyer tatmini belirleyicilerinden birinin iş- aile yaşantısı olduğu belirtilmiştir. İş-aile yaşantısı zamanla iş-aile çatışmasını doğurmaktadır. İş-aile çatışmasında nedenin kişilerin aile sorumlulukları ve işteki rolleri arasındaki

⁶⁹Armstrong-Stassen, Cameron, A.g.e., s. 204.

uyuşmazlık olduğu belirtilmiştir. Bir başka ifadeyle, iş-aile çatışmasının kişilerin kariyer sonuçlarına anlamlı etkisi görölmektedir.⁷⁰

Çalışanlar, istedikleri pozisyonlara gelebilmek için çok fazla çalışırlar, zamanlarını harcarlar ve iş-aile yaşantısı arasındaki dengeyi bazen kaybedebilirler.⁷¹ Çalışmalar göstermektedir ki özellikle kadınların evlerine, işlerine, çocuklarına karşı sorumluluklarının daha fazla olması onların kariyer tatminlerini olumsuz etkilediğinden bayanların bu özel durumu örgütler tarafından dikkate alınması gerekmektedir.⁷² Örneğin, Zgheib vd. tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, kadınların iş-aile hayatında çatışma içerisinde olması nedeniyle kariyer tatminlerinin daha düşük olduğu belirtilmiştir.⁷³ Kadınların daha fazla yaşamış oldukları bu zorlu durum onların işten ayrılmalarına neden olarak gözlenmektedir.⁷⁴

Birçok araştırmaya göre çiftlerin mutluluğunun da kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır. Çünkü çiftlerden birisinin mutsuz oluşu diğerlerini de mutsuz etmektedir ve kimi zaman kişiler için özel hayat planları kariyer planlarının önüne geçmektedir.⁷⁵

Özetle, kişilerin işlerinden tatmin olabilmelerinin en önemli etkenlerinden biride kişilerin aileleriyle ilişki durumudur. Çalışanlar iş-aile yaşantısı arasında çatışma halinde iseler, kariyer tatminleri azalmaktadır.

⁷⁰Martins, Eddleston, Veiga, A.g.e., s.399.

⁷¹Elisa Becze, "Increase Career Satisfaction Through Work-Life Balance", **Ons Connect**, 2009, p.26.

⁷²Torrington, Hall, A.g.e., s.449.

⁷³Nathalie Zgheib, Philippe W. Zgheib, Jinan Usta, "Comparison of Job and Career Satisfaction Between Woman Physicians and Woman Academicians at the American University of Beirut", **Journal of Health and Human Services Administration**, Vol. 29, No. ½, 2006, p. 26.

⁷⁴Louise August, Jean Waltman, "Culture, Climate, and Contribution: Career Satisfaction Among Female Faculty", **Research on Higher Education**, Vol.45, No.2, 2004, p.180; Ellen R. Auster, Karen L. Ekstein, "Professional Women's Mid-Career Satisfaction: An Empricial Exploration of Female Engineers", **Women in Management Review**, Vol.20, No.1, 2005, p.5.

⁷⁵Joyce Anne Oliver, "Personal Values Affect Your Career Satisfaction", **Marketing News**, Vol.26, No.8, 1992, p.16.

Sosyal Ağlara (Sosyal Desteğe) Sahip Olma

Sosyal ağ, hem özel hem profesyonel hayattaki ilişkide sosyal destek sistemini içermektedir ki sosyal destek, kariyer tatminini etkilemektedir. Kişiler sahip oldukları sosyal çevreleri aracılığıyla kariyerlerinde olumlu değişim ya da ilerleme şansı yakalamaktadır ve bu durum kişilerin kariyerlerinden tatminini arttırmaktadır.⁷⁶

Sosyal destekten kast edilen kişinin çalışma arkadaşları ve toplumdan aldığı destektir. Çalışma arkadaşlarının vermiş olduğu sosyo-duygusal destek işiyle ilgili problemleri azaltırken, toplumun vermiş olduğu sosyo-duygusal destek ise kişisel problemlerini çözebilme ve iş bulabilme imkânı sağlamaktadır. Bu destek kişileri genel anlamda tatmin ettiği gibi, kişilerin iş- aile çatışması ile mücadele etmesini kolaylaştırmaktadır.⁷⁷

Kariyer tatminiyle ilgili yapılan çalışmalar sosyo-duygusal boyutu içerir. Örneğin, kişilerarası ilişkide memnuniyet ve çalışanların birbirlerine yardım etmesi, çalışanların özel hayatları, kariyer tatminini etkilemektedir.⁷⁸

Örgüt içerisinde ve dışarısından bağlantılar sosyal ağ destek açısından önemlidir.⁷⁹ Çalışanların hiyerarşik yapıda yükselebilmelerinde sosyal ağların önemi büyüktür. Sosyal ağlar, kişilerin kariyer başarılarını olumlu yönde etkilemektedir, çünkü sosyal ağlar, kariyer tatminini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, sosyal ağ çalışanlara bilgi, koçluk ve politik destek sunduğundan kariyer tatminini arttırmaktadır.⁸⁰

Sosyo-duygusal destek, kişilerin en önemli ihtiyaçlarından biridir. Kişiler, gerek özel gerekse profesyonel hayatlarında sosyo-duygusal destek ihtiyacı içerisindeyler. Kişilerin çevre ya da toplum tarafından kabul edilip destek görmek isteyip aynı zamanda örgütlerinde de işlerini başarıyla sürdürebilmeleri ve özellikle

⁷⁶Peluchette, A.g.e., s.44-45.

⁷⁷Martins, Eddleston, Veiga, A.g.e., s.401.

⁷⁸Eddleston, A.g.e.,2001, s.20.

⁷⁹Torrington, Hall, A.g.e., s.459.

⁸⁰Emmerik v.d., A.g.e., s.54-57.

kariyerlerinde ilerleyebilmelerinde sosyo-duygusal destek önem arz etmektedir. Çalışanlar örgütlerinde sosyo-duygusal desteğe sahip olurlar ise kariyerlerinde ilerlemede daha fazla şansa sahip olacaklardır ve bu kişilerde kariyer tatmini de yüksek olacaktır.

İş Stresi

Kişilerde strese sebebiyet veren faktörler arasında iş stresi yer almaktadır. İş stresi, iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasını içermektedir.⁸¹ “İş yükü, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır. Çoğu iş için eğer matematiksel olarak işin doğal yükü hesaplanmamış ise bu kavramın algıya dayalı (soyut) içeriğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. İş yükü çalışan açısından oldukça önemli bir değişkendir. Aşırı iş yükü, işle ilgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir.”⁸² Rol belirsizliği, kişilerin işleriyle görev tanımlarının açık ve net olmamasıdır.⁸³ Rol çatışması ise, bir çalışanın işyerinde birbirinin zıttı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumu olarak ifade edilir.⁸⁴ Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi sonucu görülen rol çatışması, roller arası ilişki çatışması olarak adlandırılır. Bu tür çalışma daha ziyade bir kişiden başkalarının bekleyişlerinin değişik olmasından doğar.⁸⁵

Fazla iş yükünün, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının olması ve sorumlulukların bilinmeyişi, kişilerde stres faktörünü oluşturacaktır. Fazla iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması olmasına rağmen eğer bu kişiler örgütlerinden destek alırlarsa bunun üstesinden gelirler.⁸⁶ Stres çalışanların çalışma şartlarında önemli bir unsurdur. Stresin yoğun olduğu iş gruplarında çalışanların örgütlerinden almış olduğu destek

⁸¹Riggle, A.g.e., s.35.

⁸²Aşkın Keser, Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.11, No.1, 2006, s.106

⁸³Riggle, A.g.e., s.35.

⁸⁴Yung-Tai Tang, Chen-Hua Chang, “Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity”, **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No.6, p. 870.

⁸⁵İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983, s.83.

⁸⁶Rhoades ve Eisenberger, 2002, A.g.e., s.700.

stresin olumsuz durumunu azaltacaktır ve belli bir oranda olumluya çevirecektir.⁸⁷ Dolayısıyla, kariyer tatminiyle stres arasında negatif ilişki vardır.⁸⁸

Kişileri iş yerlerinde strese iten en önemli faktörlerden biri yaşanan ekonomik olumsuzluklardan dolayı örgütlerin küçülmeye gitmesidir. Küçülmelerde çalışanların moralleri bozmakta ve depresyona girmektedirler ve bu süreçte yönetim çalışanlarının kariyer planıyla ilgilenmez. Bu nedenle çalışanlar kariyerlerinden tatmin olmazlar. Bunun tersi olarak örgütler kişilerin kariyer planıyla ilgilenir, iş yaşamlarıyla ve beklentilerini dikkate alırlarsa çalışanlar kariyerlerinden tatmin olurlar.⁸⁹

Stres, tatmini azaltıcı unsurlardan biridir. Kadınlar, erkeklere daha farklı davranıldığına inanırlar ve kadınların, erkeklere oranla daha az kaynak ve finansal destek almaları strese neden olmaktadır.⁹⁰ Stres seviyesi daha az, sorumluluğu yüksek olan çalışanların duygusal dirençleri yüksektir. Bunun tam tersi çalışan profili ise tükenmişlik sendromuyla karşı karşıyadırlar. Dolayısıyla gerek işleriyle gerekse sosyal hayatları nedeniyle çalışanların işlerinden kaynaklı olan stresli durumları onların kariyer tatminini olumsuz etkilemektedir.⁹¹

Stres, kişilerin hayatlarını olumsuz etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Stresin varlığı kişilerin hayatlarından zevk almamasına neden olduğu gibi iş hayatlarına da olumsuz olarak yansıtacağından kişilerin kariyer tatminlerini de olumsuz etkilemektedir.

⁸⁷Eisenberger, v.d., 2004, A.g.e., s.208.

⁸⁸Candace Franklin Wilt, "Job Satisfaction of Floorida Pharmacists", University of Florida, Doctorial Dissertation, 1984, pp. 17.

⁸⁹Kerry D. Carson vd., "Emergency Medical Technicians: Is Career Satisfaction within Their Control?", **Hospital Topics**, Vol.76, No.1, 1998, p.15.

⁹⁰August, Waltman, A.g.e., s.179; Auster, Ekstein, A.g.e., s.5; McFarland vd., A.g.e., s.982.

⁹¹Lounsbury vd., A.g.e., s.175.

2.3.3. Örgütsel Unsurlar

Örgütsel değişkenler çalışanların kariyer tatminlerini etkilemektedir.⁹² Bir örgütsel değişken olarak değişimin örgütler için önemi büyüktür çünkü örgüt içerisinde meydana gelen değişim diğer değişkenleri de etkilemektedir. Örgüt içerisindeki değişim, kişilerin kariyer tatminini etkilemektedir.⁹³ Ekonomik, teknolojik nedenler ile örgüt ve örgüt çevresinde meydana gelen değişim kişilerin tecrübe ve tutumlarına etki etmektedir. Bu değişiklikler özellikle örgütlerin yeniden yapılanması ve küçülmeler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu gibi değişimler ise kişilerin kariyerlerini etkilemektedir. Kariyerde meydana gelen bu değişim aynı zamanda çalışanların kariyer tatminlerini de etkilemektedir.⁹⁴

Örgüt yapısı, teknolojisi ve iş tanımlarında değişim, kuralların, davranışların ve yeni yeteneklerin kazanılması gerekliliğini ortaya koyar. Bu değişimle birlikte çalışanlar örgüt içi ve dışında kariyer fırsatları ararlar. Bu arayış sonunda kişilerin mevcut ya da yeni elde edecekleri kariyerlerinden tatminleri örgütler için önemli bir unsurdur.⁹⁵

Kariyer tatminini etkileyen bir diğer önemli unsur ise, örgüt tarafından sunulan olanaklardır. Örgütlerin sundukları kariyer fırsatları çalışanların kişisel beklenti ve ihtiyaçları karşılamaında önemli bir araçtır. Çalışanlara fırsatların sunulması onların motivasyonlarını arttırdığı gibi, tatminlerini de arttıracaktır. Çalışanları tatmin eden fırsatlar ve olanaklar onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda kariyerlerinde ilerlemelerini de sağlamaktır.⁹⁶

Kariyer tatminini etkileyen önemli unsurlardan bir diğeri, kişilere sunulan eğitim ve geliştirme fırsatlarıdır. Çalışanların teşvik edilmesi, onların gelişimine katkı sağlayıcı

⁹²Peluchette, A.g.e., s.45.

⁹³Olivia A. O’neill vd., “A Longitudinal Study of Positive Affect, Organizational Changes, and Career Satisfaction, **Academy of Management Proceedings**”, 2008, p. 1.

⁹⁴Barnett, Bradley, A.g.e., s.617–618.

⁹⁵Aukje Nauta vd., A.g.e., s.234.

⁹⁶Hsu vd., A.g.e., s.64.

görevler verilmesi de kariyer tatmini arttırmaktadır.⁹⁷ Aynı zamanda çalışanların iş güvencesinin olması onların kariyerlerinden tatmin olmalarını arttırmaktadır.⁹⁸

Kariyer tatminini etkileyen bir diğer önemli değişken ise örgüt desteğidir. Örgüt desteği özellikle çalışanlara sunulan imkân ve olanaklar ile sağlanmaktadır. Eğer örgütler çalışanlarına yeterince uygun kaynak temin etmez ise çalışanların beklenen performansı göstermeleri imkânsızlaşmaktadır. Yeterince kaynağa sahip olamayan çalışanlar ise amaçlarına ulaşamayacaklardır. Çalışanların iyi bir performans sergilemeleri kendilerine sağlanan imkân ve olanaklarla ilişkilidir. Çalışanlara yeterli olanak sağlanması kişilerin kendilerini geliştirmesine vesile olacaktır.⁹⁹ Çalışanların kariyer beklenti ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde yönetimin vereceği destek büyük öneme sahiptir. Yöneticilerinden destek alan, yöneticilerinin arkasında olduğuna inanan çalışanların kariyer tatminleri daha yüksektir.¹⁰⁰

Özetle, kariyer tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin başında örgütte meydana gelen değişim gelmektedir. Değişim istenmeyen bir durumdur ve genellikle dirençle karşılaşılır. Çünkü değişimle mevcut durum farklılaşacağından çalışanlar bu değişimin olumsuzluk getireceğini düşünürler ve bu durumun kariyerlerine de olumsuz yansıtacağını düşündüklerinden kariyer tatminleri de olumsuz etkilenecektir. Bir başka örgütsel faktör ise çalışanlara gerekli olanakların sağlanmasıdır. Çalışanlara gerekli olanaklar sağlanmadığı takdirde örgüt içerisinde amaçlarına, hedeflerine ulaşmaları, başarmak istediklerini yapmaları güçleşmektedir. Kendini göstermek isteyen çalışan, örgüt içerisinde başarıları imza atmalıdır ki diğerlerinden farklılığını gösterebilsin. Çalışanlar farklılığı yakalayabilirlerse kariyerlerinde de olumlu ilerleme gerçekleştirebilecektir. Bu da çalışanların kariyer tatmininin artmasına sebep olacaktır. Kariyer tatminini etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise örgüt desteğidir. Örgütleri tarafından desteklenildiğini, onlara değer verildiğini hisseden çalışan örgütüne daha fazla bağlanacaktır. Örgüt desteği,

⁹⁷ Armstrong-Stassen, Cameron, A.g.e., s.204.

⁹⁸ Pratt, A.g.e., s.43.

⁹⁹ Peluchette, A.g.e., s.48.

¹⁰⁰ Cunningham, Sagas, Dixon, Kent, Turner, A.g.e., s.45; Marjorie Armstrong- Stassen, Nancy D. Ursel, "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction and the Retention of Older Workers", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.82, 2009, p.204.

çalışanlara değer verilmesi, onların sesine kulak verilmesi, gerekli imkân, olanakların ve kaynakların sağlanmasıdır.

Bu araştırmada, kariyer tatminini etkileyen örgütsel faktör olarak örgüt desteği ele alınacaktır. Bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi alt başlıklar halinde aşağıda yer almaktadır.

2.3.3.1.Örgüt Desteği Kavramı

Örgüt desteği, örgütün çalışanlarının göstermiş oldukları çabaya değer vermesi ve mutluluklarını önemseme derecesine göre, çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlardır ve çalışanın iyiliğini önemsemesine yönelik algılarıdır.¹⁰¹

Bazı çalışanlar örgüt desteğini örgütün, kendilerine bir işi tamamlamak için yardım etmesi veya araç sağlaması gibi faktörlere dayandırırken, bazıları ise örgüt üyelerinin kendilerine tanıdığı eğitim imkânı çerçevesinde değerlendirirler.¹⁰²

Farklı araştırmacılara göre örgüt desteği tanımları aşağıda yer almaktadır:

- Örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri,¹⁰³
- Yöneticilerin çalışanlarıyla ne kadar ilgilendiklerinin göstergesi,¹⁰⁴
- Çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkinin algılanması,¹⁰⁵

¹⁰¹Robert Eisenberger, vd. “Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No.3, 1986, p.500.

¹⁰²Eisenberger vd., A.g.e., 2004, s.220.

¹⁰³Eisenberger , v.d., A.g.e.,1986, s.500.

¹⁰⁴Justin Aselage, Robert Eisenberger, “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, 2003, p. 493.

¹⁰⁵James B. DeConinck, Julie T. Johnson, “The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople”, **Journal of Personnel Selling Management**, Vol.29, No.4, 2009, p.335; Maria B. Arboleda, “Building Perceived Organizational Support Through Justice: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support

- Çalışanların örgüte bağlılığını ifade ettiği gibi, aynı zamanda çalışanların, etkin bir şekilde onlara verilen görevleri tamamlayabilmeleri için yöneticilerinden almış olduğu yardımlar, ¹⁰⁶
- Örgütün çalışanlara uygun ortamı sağlamaları, insani değerlere önem vermeleri, ¹⁰⁷
- Örgütün çalışanların örgüte katmış oldukları değerleriyle, onların refahlarıyla ne kadar ilgilendiklerinin göstergesi, ¹⁰⁸
- Çalışanların örgüt hakkında düşündükleri genel inançları, ¹⁰⁹
- Yöneticilerin çalışanlara onların değerli olduklarını hissedecekleri mesajlar vermesi, ¹¹⁰
- Çalışanların performanslarının örgüt tarafından ödüllendirilmesi, ¹¹¹
- Örgütlerin çalışanlarıyla ilgilenmeleri, şikâyetlerini dinlemeleri, yaşamış oldukları problemleri çözmeye yardımcı olmaları ve onlara iyi davranmalarıdır. ¹¹²

on The Relationship Between Justice Interventions and Organizational Outcomes”, Doctorial Dissertation, State University of New York, 2010, pp.10.

¹⁰⁶Jennifer Parker Ayers, “Job Satisfaction, Job Involvement, and Perceived Organizational Support as Predictors of Organizational Commitment”, Doctorial Dissertation, Walden University, 2010, pp. 39.

¹⁰⁷Ranida B. Harris, Kenneth J. Harris, Paul Harvey, “A Test of Competing Models of the Relationship Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.147, No.6, 2007, p.635.

¹⁰⁸Sharon Foley, Ngo Hang-Yue, Steven Lui, “The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work- Family Conflict in Hong Kong”, **Asia Pacific Journal of Management**, No.22, 2005, p.237.

¹⁰⁹Zinta S. Byrne, Wayne A. Hochwarter, “Perceived Organizational Support and Performance: Relationship Across Leveles of Organizational Cynicisim”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No.1, 2008, p. 54.

¹¹⁰Robin Adir Erickson, Michael E. Roloff, “Reducing Attrition After Downsizing: Analyzing the Effects of Organizational Support, and Gender on Organizational Commitment”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.1, 2007, p. 39.

¹¹¹Ahmad Ali vd., “Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment”, **European Journal of Social Sciences**, Vol. 17, No.2, 2010, p.188

¹¹²Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Addison- Publishing Company, 1996, USA, pp. 276.

1990'lı yılların ortalarında ortaya çıkan bu kavram psikoloji ve yönetim alanında çalışan araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Algılanan örgüt desteği kavramına son zamanlarda gösterilen ilginin artmasının nedenlerinden biri özellikle Amerika ve Avrupadaki birçok organizasyonda kriz dönemlerinde meydana gelen yeniden yapılanma ve küçülme (**downsizing**)'dir.¹¹³ Aynı zamanda örgüt desteği ile ilgili araştırmalar, çalışanların örgüte bağlılığıyla ne kadar ilgilendiklerinin gözlemlenmesiyle başlar.¹¹⁴

Örgüt desteği, çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyen psikolojik bir süreçtir. Çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasının göstergesidir.¹¹⁵ Örgüt desteği, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarıyla ilgilendiklerinin ifadesidir. Örgütler çalışanlarının işle ilgili çabalarını arttırmak ve işleriyle ilgili olumlu genel bakış açısına sahip olmalarını istediklerinden çalışanlarına destek vermektedir ve onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayıp onlarla ilgilenmekte yani destek olmaktadır.¹¹⁶ Çalışanların en önemli sosyo-duygusal ihtiyaçları arasında maaş, sağlık hizmetleri, toplumda saygınlık kazanmalarıdır. Yani, örgütler, insan kaynakları stratejileriyle çalışanlarını motive ederek onlara destek vermektedirler.¹¹⁷

Örgüt desteği, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişki ve çalışanların davranışlarından etkilenir.¹¹⁸ Çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkiyi açıklar. Burada her iki tarafın yani çalışan ve örgütün etkileşimi önemlidir. Çünkü her iki tarafında

¹¹³Caroline Aube, Vincent Rousseau, Estelle M. Morin, "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.5, 2007, p.479; Ameerah Bello, "Assessing The Relationship Between Perception of Organizational Support and Anxiety in Collegiate Athletes", Doctorial Dissertation, United States Sport Academy, 2009, pp. 21.

¹¹⁴Eisenberger, v.d., A.g.e., 2004, s.206.

¹¹⁵June M.L. Poon, Aliah Hanim Mohd Salleh, Zizah Che Senik, "Propensity to Trust as a Moderator of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction", **International Journal of Organization Theory and Behavior**, Vol.10, No.3, 2007, p.351.

¹¹⁶ Eisenberger, v.d. A.g.e., 1986, s. 501–502.

¹¹⁷Manuel London, "Organizational Support for Employees' Career Motivation: A Guide to Human Resource Strategies in Changing Business Conditions", **Human Resource Planning**, Vol.11, No.1, 1988, p.23.

¹¹⁸Mark C. Johlke, Christina L. Stamper, Mary E. Shoemaker, "Antecedents to Boundary- Spanne Perceived Organizational Support", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No ½, 2002, p.117; Ayers, A.g.e., s.39.

algıları ve beklentileri diğer tarafın davranışına göre değişir.¹¹⁹ Dolayısıyla çalışanların tecrübeleri doğrultusunda örgüt desteği değişiklik arz edecektir.¹²⁰ Örgüt desteği, çalışanların yöneticileri ya da örgüt ile olan ilişkilerinin göstergesidir. Çalışanlar eğer örgüt desteğinin olduğunu düşünüyorsa, gerek örgütüne gerekse yöneticisine karşı iyi niyetli olacaktır.¹²¹ Burada koçluk (**coaching**) önemlidir. Koçluk bir nevi örgüt desteği olup önem arz etmektedir. Aynı zamanda destekleyici iletişimdir. Özellikle koçluk kabiliyetine sahip yöneticilerin çalışanlarının gelişimine katkısı büyüktür.¹²²

Örgüt desteği; yönetim desteği, ödüllendirme, üstün ya da amirin desteği, örgüt içerisinde sınırların kaldırılması, zamanı kullanmada esneklik şeklindedir. Örgütler çalışanlarının hayallerini gerçekleştirmeleri için onları motive edici ve destekleyici çevre oluşturmalıdır.¹²³ Örgütlerin başarılı olması için çalışanlarını iç müşteri olarak görmeleri ve onlara değer vermeleri kaçınılmazdır.¹²⁴

Çalışanların kişisel ihtiyaç ve refahlarıyla örgütlerinin ne kadar ilgilendiği örgüt desteğidir. Örgütlerinden destek aldığına inanan çalışanlar, çalıştıkları çevrenin tehdit edici olduğunu düşünmezler, hedeflerine ve amaçlarına ulaşacakları konusunda desteklendiklerini düşünürler. Çalışanlar eğer örgütlerinden destek almadıklarına inanıyorlarsa hedeflerini gerçekleştirmek istemezler ve tatminsizlikle karşı karşıya kalırlar.¹²⁵

Kaynakların paylaşılması konusunda örgütün ne kadar destek sağladığının göstergesi örgüt desteğidir. Örgütlerde destekleyici ağ vardır ve bu destekleyici ağ, üst yönetim, çalışma arkadaşları ve örgüt içerisinde diğer gruplardan oluşur. Bu ağların üyesi

¹¹⁹DcConinck, Johnson, A.g.e., s.335

¹²⁰Berrin Erdoğan, Maria L. Kraimer, Robert C. Liden, "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support", **Personnel Psychology**, Vol.57, No.2, 2004, p.311.

¹²¹Wang Hui Yang, "Relationship Amanon Internal Marketing Perceptions, Organizational Support, Job Satisfaction and Role Behavior in Heathcare Organizationas", **International Journal of Management**, Vol.27, No.2, 2010, p. 237.

¹²²Judith W. Tansky, Debra KJ. Cohen, "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No.3, 2001, p.289.

¹²³Antoncic, Hisrich, A.g.e., s.526.

¹²⁴Yang, A.g.e., s.235.

¹²⁵Poon, Salleh, Senik, A.g.e., s.352.

olmak çalışanları sosyo-değişim ilişki içerisine sokar, çünkü çalışanlar işbirliği olmadığı sürece bir şeyleri başarabileceklerini düşünmezler.¹²⁶ Bir başka ifadeyle, örgüt desteği, sosyal değişim teorisine **(social exchange theory)** dayanmaktadır. Aynı zamanda sosyal değişim teorisi, örgütle çalışanlar arasında iyi davranışların değişimidir ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.¹²⁷ Bu teoriye göre çalışanlar, işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirmektedir. Örgüt desteği, çalışanla örgüt veya çalışanla onun alt kademesinde bulunanlar arasında oluşan psikolojik kontrat sürecini de içermektedir. Bu psikolojik kontrat çalışanlarla organizasyon arasında mevcut karşılıklı mecburiyetlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.¹²⁸

Sosyal değişim teorisi, çalışanların iyi performans sergilemeleri almış oldukları desteğe bağlı olduğunu savunduğu gibi örgüt desteğinin olumlu çıktılarını açıklamaktadır. Aynı zamanda bu teoriye göre, çalışanlar zamanlarını ve çabalarını belli bir ödül karşılığında ya da beklenti içerisinde gerçekleştirmektedir.¹²⁹ Sosyal etkileşim teorisi, çalışanların kişisel ilişkilerinin sürekliliğini sağlar.¹³⁰

Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar, örgütün fayda sağlayan tutum ve davranışlarına olumlu karşılık verme eğilimindedirler. Dolayısıyla, örgütün sağladığı destek ve çalışanın katkılarına verdiği değere karşılık olarak çalışanlar işlerinden, yöneticilerinden ve çalışma ortamından memnuniyet duymaktadırlar.¹³¹

¹²⁶Ahmad-Ur-Rehman, A.g.e., s.189.

¹²⁷Arboleda, A.g.e., s.9.

¹²⁸Ömer Turunç, Mazlum Çelik, “Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.14, No.1, 2010, s. 208.

¹²⁹Lori A. Muse, Christina L. Stamper, “Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance”, **Journal of Managerial Issues**, Vol.19, No.4, 2007, p.517–518

¹³⁰Patrick D. Lynch, Robert Eisenberger, Stephen Armeli, “Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 84, No. 4, 1999, p. 467.

¹³¹Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?”, **Electronic Journal of Social Sciences**, Vol.8, No.28, 2009, s.75.

Tüm bu tanımlamalar ışığında örgüt desteği, çalışanlarla örgüt ve yöneticileri arasındaki ilişkinin algılanmasıdır. Örgütün ve yöneticilerinin çalışanlarıyla ne kadar ilgilendiğinin, onlara ne kadar değer verdiklerinin göstergesidir.

2.3.3.2.Örgüt Desteğinin Önemi

Çalışanların etkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için, örgüt desteği önemlidir. Birçok örgütün destekleyici faktörleri, bütçeler, araçlar, olanaklar, diğer departmanlardan gerekli olan destek, kaynakların kullanılabilirliği ve insan kaynakları desteği şeklindedir. Örgütler, çalışanlarına gerekli desteği vermez ise örgüt içerisinde problemlerle karşılaşılacaktır. Eğer bu kaynaklar sağlanamıyorsa yöneticiler mevcut hedefleri yeniden gözden geçirmeli ve sorumluluklarını tekrar belirleyip kontrol etmelidirler.¹³²

Literatür çalışması sonucunda elde edilen farklı araştırmacıların örgüt desteğinin önemiyle ilgili görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

- Örgüt desteği, çalışanların refahını düşünerek, çalışanlara başarıma hissi verip örgüte karşı pozitif duygular ve katkılar beslenilmesini sağlar. Çalışanların çabalarını arttırıp örgüt hedeflerini tutturmalarında yardımcı olur ve örgüt içerisinde sosyal ilişkilerin güçlenmesini sağlar.¹³³
- Örgüt desteği, çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmelerinde önemli bir rol üstlenir.¹³⁴

¹³²Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Prentice Hall, Usa, 1993, p.408.

¹³³Henry E. Peelle III, D.M., “Reciprocating Perceived Organizational Support through Citizenship Behaviors”, **Journal of Managerial Issues**, Vol. 19, No.4, 2007, p.556.

¹³⁴J. Bryan Fuller vd., “Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige:Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff and Administrators”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 46, No.3, 2006, p.332.

- Örgüt desteği, örgüt tarafından çalışanlara verilen sosyal ödüdür. Yöneticilerin davranışlarını güçlü bir şekilde etkilemektedir ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.¹³⁵
- Örgüt desteği, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılar, çalışanların çalışma arzularını arttırır, örgütün değerlerine sahip çıkmalarını sağlar ve örgütün sürekliliğiyle ilgilenir.¹³⁶
- Örgüt desteği, çalışanların örgütlerine olan duygularının göstergesi olması nedeniyle örgütün refahı ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli etkiye sahiptir.¹³⁷
- Örgüt desteği özellikle bilgi teknolojileri kullanımında büyük önem teşkil eder.¹³⁸
- Örgüt desteği, etkin iletişimi sağlar, özellikle üst yönetim çalışanlarına zaman ayırır ve bilgi paylaşımında bulunursa genel olarak örgütsel etkinliği arttırır.¹³⁹
- Örgüt desteği, örgüt içerisinde değişim ve yenilikçiliğe ihtiyaç var ise bunun uygulanabilmesi için önemlidir.¹⁴⁰
- Örgüt desteği, çalışanların problem çözebilme, yenilikçilik yeteneklerini arttırdığından rekabetçi avantajın artmasını sağlar.¹⁴¹

¹³⁵Nik Azida Abd. Ghani, Tengku Ahmad Badrul Shah Raja Hussin, "Antecedents of Perceived Organizational Support", **Canadian Academy of Oriental and Occidental Culture**, Vol.5, No.6, 2009, p.123.

¹³⁶Robert Eisenberger, v.d., "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No.3, 2002, p.565.

¹³⁷Yin Teng Chew, Sai Kong Wong, "Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia", **International Journal of Management**, Vol.25, No.4, 2008, p. 693.

¹³⁸Anol Bhattacharjee, Neset Hikmet, "Reconceptualizing Organizational Support and Its Effect on Information Technology Usage: Evidence from the Health Care Sector", **Journal of Computer Information Systems**, Summer 2008, p. 69.

¹³⁹Myria W. Allen, Robert M. Brady, "Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Intraorganizational Communication", **Management Communication Quarterly**, Vol.10, No.3, 1997, p. 323.

¹⁴⁰Erdoğan, Kraimer, Liden, A.g.e., s.307.

Örgüt desteği ile örgütler çalışanlarına değer verdiklerini gösterirler. Kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar ise daha etkin ve verimli çalışırlar. Çalışanların göstermiş oldukları bu olumlu çaba, örgütün genel olarak performansına da olumlu olarak yansımaktadır ve örgütsel etkinlik artacaktır. Böylelikle örgütler hedef ve amaçlarına ulaşacaklardır. Bu nedenle çalışanların almış oldukları örgüt desteğinin örgüte katkısı büyüktür.

2.3.3.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Literatür çalışması sonucunda destekleyici örgütün özellikleri aşağıda belirtilmektedir:

- Çalışanlarının yaratıcı fikirlerini, önerilerini, eleştirilerini dikkate alan ve bu önerileri uygulayan,¹⁴²
- Çalışanlarını önemseyen ve onlara değer veren, takdir eden ve her türlü, problemlerinde her zaman onlara destek olan ve yardım eden,¹⁴³
- Örgüt içinde insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlayan ve örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyede tutan,¹⁴⁴
- Çalışanlarına adaletli davranan,¹⁴⁵
- Çalışanına iş güvenliği sağlayan ve çalışanın başarılı olması durumunda örgüte devamlığını sağlamasına yönelik iş güvencesi veren,¹⁴⁶
- Çalışanlarına rağmen kararlar almayan örgüttür.¹⁴⁷

¹⁴¹Catherine A. Ramus, "Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability", **California Management Review**, Vol.43, No.3, 2001, p.87–88.

¹⁴²Robert Eisenberger, v.d., "Perceived Organizational Support, Discretionary, Treatment and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No.5, 1997, p.813.

¹⁴³Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.18, S.2, 2003, s.118.

¹⁴⁴Eisenberger, v.d., A.g.e, 1997, s.813.

¹⁴⁵Özdevecioğlu, A.g.e., s.117; Eisenberger, v.d., A.g.e., 1997, s.813.

¹⁴⁶Eisenberger, A.e., s.813.

Çalışanlar örgütleri tarafından desteklendiği algısına sahiplerse örgütlerini destekleyici örgüt olarak görürler. Destekleyici örgüt, çalışanlarına değer veren ve onlarla ilgilenen örgüttür.

2.3.3.4.Örgüt Desteğinin Sonuçları

Literatür incelemesi sonucu örgüt desteğinin sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

- Örgüt desteğinin, hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçları vardır. En geniş kapsamlı sonucu örgütün hedeflerine ulaşmasını arttırılmasıdır.¹⁴⁸
- İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgüt desteği arasında pozitif ilişki vardır. İnsan kaynakları çıktısı olan işten ayrılma niyeti, performans ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkilidir. Ayrıca, yüksek kalitede destek, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet vermelerini de sağlar.¹⁴⁹
- Örgüt desteği, kariyer tatmini ile pozitif ilişkilidir ve kariyer tatmininin önemli öncüllerindendir. Örgüt desteği yüksek olan çalışanlar, kariyerlerinden daha tatminlerdir.¹⁵⁰
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve başarı arzularını gerçekleştirmeye yardımcı olacak kaynakların sağlanması konusunda isteklilik uyandıran örgüt desteğidir.¹⁵¹

¹⁴⁷Eisenberger, A.e., s.813.

¹⁴⁸Laschinger vd., “Antecedents and Consequences of Nurse Managers’ Perceptions of Organizational Support”, **Nursing Economics**, Vol.24, No.1, 2006, p.21.

¹⁴⁹Areerat Phattanacheewapul, Phapruke Ussahawanitchakit, “Organizational Justice Versus Organizational Support: The Driven- Factors of Employee Satisfaction and Employee Commitment on Job Performance”, **Journal of Academy of Business and Economics**, Vol.8, No.2, 2008, p.116; Eisenberger, v.d., A.g.e., 2002, s.566.

¹⁵⁰Marjorie Armstrong-Stasen, Nancy D. Ursel, “Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.82, 2009, p.204.

- Örgüt desteği, çalışanların davranışlarını ve işleriyle ilgili tutumlarını olumlu olarak etkileyerek işe devamsızlığı azaltır.¹⁵²
- Çalışanlar örgütlerinin desteğini hissedersen diğer çalışma arkadaşlarına da yardım edeceklerdir.¹⁵³
- Çalışanlar, örgütlerinden karşılıklı aldıkları destekle çalışırlar. Destek yüksek ise iş tatmini artar. İş tatmini, kişilerin işlerine karşı olan tutumlardır.¹⁵⁴
- Örgüt desteğinin olmaması stres, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyetinin artmasına rağmen örgüt desteğinin varlığı örgüte bağlılık ve örgüt performansını artırır.¹⁵⁵
- Örgüt çalışanlarına yapılan düzenli ödemeler, yoğun eğitimler ve kendilerini geliştirebilecekleri programlar verilmesi çalışanların örgütlerinden destek aldıklarının göstergesidir. Bu destek onların bağlılığını arttırdığı gibi, motivasyonlarını da artırır.¹⁵⁶
- Örgüt desteğinin varlığı, çalışanlara özgürlük, özerklik, bağımsızlık, kendi işlerini kendilerinin planlamasına imkân sağlar.¹⁵⁷
- Çalışanların işe katılımı örgüt desteği ile artar.¹⁵⁸

¹⁵¹Lynch, Eisenberger, Armeli, A.g.e., s.469.

¹⁵²Eisenberger v.d., A.g.e., 1986, s.500.

¹⁵³Linda Rhoades Shanock, Robert Eisenberger, “When Supervisors Feel Supported: Relationship With Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No.3, 2006, p.691.

¹⁵⁴Rhoades ve Eisenberger A.g.e., 2002, s.701–702.

¹⁵⁵Gregory A. Aarons, David H. Sommerfeld, Christine M. Walrath-Greene, Evidence-Based Practice Implementation: The Impact of Public Versus Private Sector Organization Type on Organizational Support, Provider Attitudes and Adoption of Evidence-Based Practice, **Implementation Science**, Vol.4, No.83, 2009, p.3; David D. Dawley, Martha C. Andrews, Neil S. Bucklew, Mentoring, Supervisor Support and Perceived Organizational Support: What Matters Most?, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.29, No.3, 2008, p.238. Shanock, Eisenberger, A.g.e., s.690; Zhixia Chen, v.d., “Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance Which Leads to Which?”, **Journal of Social Psychology**, Vol.149, 2009, p.119.

¹⁵⁶Yang, A.g.e., s.238.

¹⁵⁷Riggle, A.g.e., s.37; Peelle III, A.g.e., s.556.

¹⁵⁸Thiyagarajan Annamalai, Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Naser Jamil Alazidiyeen, “The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships Between Organizational

- Örgüt desteği, çalışanların tutumlarını etkiler.¹⁵⁹
- Örgüt desteği, güven, bağlılık, sadakat ve örgütsel kimlikte (aidiyetlikte) artışı sağlar.¹⁶⁰
- Örgüt desteğinin olmayışı iş yükü, belirsizlik ve rol çatışmasını doğurur.¹⁶¹
- Örgüt desteğinin varlığı çalışanları iş hayatlarında mutlu edeceği gibi özel ve aile yaşantılarına da olumlu katkı sağlar. Örneğin, örgüt desteğinin varlığı, iş-aile çatışmasını azaltmaktadır.¹⁶²
- Örgüt desteği ile çalışanlar, örgütten eş seviyede çalışma arkadaşlarından, alt kademe çalışanlardan, orta ve üst düzey yönetimden destek aldıklarına inanırlarsa güçlendirilmiş ve yetkilendirilmiş olurlar.¹⁶³
- Örgüt desteği, sosyo-duygusal ihtiyacın karşılanmasıdır.¹⁶⁴ Çalışanlar sosyo-duygusal ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütlerinden destek beklerler. Eğer örgüt ve çalışanlar sonuçları birlikte tartışabiliyorlarsa başarılı olurlar. Dolayısıyla örgüt desteği hem çalışanların hem de yöneticilerin ihtiyaçlarının karşılıklı olarak karşılanmasını sağlar.¹⁶⁵

Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools”, **European Journal of Social Sciences**, Vol.13, No.4, 2010, p.625.

¹⁵⁹Ikushi Yamaguchi, “Perceived Organizational Support for Satisfying Autonomy Needs of Japanese White-Collar Workers: A Comparison Between Japanese and US-Affiliated Companies”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.16, No.5/6, 2001, p.437–438.

¹⁶⁰J. Bryan Fuller, v.d., “ A Social Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.43, No.6, 2003, p.789; L. M. Jawahar, Dean Carr, “Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader- Member Exchange”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 22, No.4, 2007, p.332; Erdoğan, Kraimer, Liden, A.g.e., s.310.

¹⁶¹Laschinger, v.d., A.g.e., s.21.

¹⁶²Foley, Hang-Yue, Lui, A.g.e., s.238-239.

¹⁶³Julia Connell, Natalie Ferres, Tony Travaglione, “Trust in the Workplace: The Importance of Interpersonal and Organizational Support”, **Journal of Management Research**, Vol.3, No.3, 2003, p.115.

¹⁶⁴Linda Rhoades, Stephen Armeli, Robert Eisenberger, “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.5, 2001, p.825.

¹⁶⁵Ahmad-Ur-Rehman, v.d., A.g.e., s.188

Örgüt desteğinin, örgüte katkısı büyüktür. En genel hatlarıyla örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar ve örgüt performansını artırır. Çünkü çalışanlar örgütleri tarafından değer verildiğine inanırlarsa, kendilerini örgütleri için, daha özverili çalışmak adına zorunlu hissederler. Bu da örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar.

2.3.3.5.Örgüt Desteğinin Öncüleri

Literatür çalışmasından örgüt desteği ile ilgili yapılan çalışmalarda en fazla atıfta bulunulan, geçerlilik ve güvenilirliği yüksek düzeyde kanıtlanmış olan ölçeğin Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1986) tarafından geliştirilen ölçek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, örgüt desteğinin öncüleri Eisenberger v.d. 'nin sınıflandırmasıyla ele alınacaktır.¹⁶⁶

Eisenberger v.d. örgüt desteğinin öncüllerini 4 başlık altında açıklamıştır. Bunlar aşağıda yer almaktadır.¹⁶⁷

- **Örgütsel Adalet** (Eisenberger vd. (1986))
- **Yönetici Desteği** (Eisenberger vd. (1986))
- **Örgütsel Ödüller ve İş Şartları** (*ücret, tanınma, terfi, iş güvenliği, özerklik, iş stresi, eğitim*) (Eisenberger vd.(1986)
- **Bireysel (Kişisel) Özellikler** (*kişilik ve demografik özellikler*) (Rhodes ve Eisenberger (2002))

Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, örgütün politika, uygulamaları ve kişisel davranışlarına algısıdır.¹⁶⁸ Çalışanların adalet algılarını içermektedir. En genel anlamıyla örgütsel adalet örgüt

¹⁶⁶ Eisenberger v.d., A.g.e., 1986, s.500

¹⁶⁷ Eisenberger, Rhoades, A.g.e., 2002, s.699-700.

politika, prosedür ve kaynaklarındaki adalettir. Adalet kavramının örgüt açısından önemi büyüktür, çünkü çalışanlar eğer örgüt içersinde adaletsizliğin varlığına inanırlarsa örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran tutum ve davranışlarda bulunurlar. Eğer çalışanlar örgütlerinin onlara adil davrandığını düşünüyorlarsa, örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilerler. Çalışanların örgütlerini adil olarak değerlendirmeleri çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır.¹⁶⁹

Örgütsel adalet, bireyin çalıştığı örgütteki uygulamaların adil olduğunu düşünmesidir. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır, ki kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, eşit haklara ve sosyal imkânlara sahip olmayı beklerler. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasıdır.¹⁷⁰

Örgütsel adalet; dağıtım, etkileşim ve prosedürel adalet olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanların göstermiş oldukları performans dikkate alındığında, iş yerindeki kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algılarıdır.¹⁷¹ Ödüllerin ve cezaların performans kriterleriyle ne kadar ilişkili olduğu ile ilgilidir. Etkileşim adaleti ise prosedürlerin uygulanması esnasında kişilerin algıladıkları bireyler arası davranışların niteliğine dayanmaktadır. Etkileşim adaleti çalışanlara saygı ve itibar ile davranma görüşünü içermektedir. Bireyin adalet algısının prosedürlerin uygulanışı sırasındaki kişiler arasındaki ilişkilere de bağlı olduğunu ileri sürmekte ve bunu etkileşim adaleti olarak adlandırmaktadırlar.¹⁷²

Eisenberger v.d. geliştirmiş olduğu ölçeğinde adaleti, prosedürel adalet olarak ele almaktadır.¹⁷³ Prosedürel adalet, sonuçlara ulaşmada uygulanan kuralların, çalışanlar arasında adil olarak dağılması yani çıktıların dağıtılmasındaki kararların adaletine odaklanmadır. Prosedürel adalet, kaynakların dağılımındaki adalet ve çalışanların

¹⁶⁸Riggle, A.g.e., s.34.

¹⁶⁹Aselage, Eisenberger, A.g.e., s.493.

¹⁷⁰Mahmut Özdevecioğlu, A.g.e., s.78.

¹⁷¹Eisenberger, v.d., A.g.e., 2004, s. 209.

¹⁷²Benjamin Schneider, "Effort as a Correlate of Organizational Reward System and Individual Values", **Personel Psychology**, Vol. 23, No. 3, 1970, p. 314.

¹⁷³Rhoades, Eisenberger, A.g.e., 2001, s.699-701.

refahını düşünmedeki adalettir. Yapısal ve sosyal olmak üzere ikiye ayrılır. Yapısal adalet biçimsel kurallar ve politikalarla ilgili iken sosyal adalet, kaynakların dağılımındaki kişisel davranışların kalitesidir. Adaletin sürekliliğinin sağlanması çalışanların refahıyla ilgilenildiğinin bir nevi göstergesi olduğundan örgüt desteğine katkısı vardır.¹⁷⁴

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine karşı duydukları ve hissettikleri adalet algısıdır. Örgütlerin çalışanlarına adil davranıp davranılmadığının çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir.

Yönetici Desteği Kavramı

Yöneticiler, örgütlerin aynası gibidirler. Kişileri yönetme, değerlendirme sorumluluğundadırlar ve örgüt adına çalışanlarını desteklerler.¹⁷⁵ Yönetici desteği, üst düzey yöneticilerin onlara bağlı olan çalışanların refahıyla ne kadar ilgilendikleri ve örgüte katmış oldukları değerleri ne kadar desteklediğidir.¹⁷⁶ Yönetici desteği kavramı ile anlatılmak istenen yöneticilerin çalışanlarını dinlemesidir.¹⁷⁷

Yönetici desteği, yöneticinin arkadaşça, yardımsever ve destekleyici olmasıdır. Bir başka deyişle, yöneticinin sosyo- duygusal olarak astıyla ilgilenmesi, iki boyut içerir. Birincisi, insan ilişkileri boyutudur. İnsan ilişkileri boyutu; güven, saygı, arkadaşlık, çalışanların ihtiyaçlarının düşünülmesini içerir. İkinci boyut ise yetkililiktir. İnsan ilişkileri boyutunun tam tersine, yöneticinin iş odaklı davranışlarını içerir.

¹⁷⁴Rhoades, Eisenberger, Armeli, A.g.e., s. 826.

¹⁷⁵Eisenberger, v.d., 2002, A.e.s. 565.

¹⁷⁶Dawley, Andrews, Bucklew, A.g.e., s.238.

¹⁷⁷Hyonsong Chong, Richard E. White, Victor Prybutok, "Relationship Among Organizational Support, JIT Implementation, and Performance", **Industrial Management and Data Systems**, Vol.101, No.5/6, 2001, p.273.

Yöneticinin ve çalışanların işleri ve iş tanımının net ulaşılması gereken hedeflerin ve başarı kriterlerinin açıkça belirlenmesidir.¹⁷⁸

Yönetici desteği, yöneticiler ve astların kurmuş olduğu iletişim ile ilgili olup yöneticilerle çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin kurulmasını sağlar. Çalışanların, yöneticilerden aldıkları destek kendilerine değer verildiği duygusunun oluşmasına vesile olur.¹⁷⁹

Destekleyici yöneticiler, çalışanların duygularını yönetebilen yöneticilerdir. Çalışanların duygularının yönetilebilmesi örgüte bağlılığın kritik etmenidir.¹⁸⁰ Örgüt desteği, alt seviyedeki çalışanlarda olduğu kadar üst düzey yönetim seviyesinde de gelişmektedir. Yönetici desteği algısı çalışanların örgüt desteği algısını olumlu yönde etkilemektedir.¹⁸¹

Çalışanlar, üst düzey yöneticilerin örgütlerin temsilcileri olduklarını düşünmektedirler.¹⁸² Üstlerinin kendilerini değerlendirmesi doğrultusunda üst düzey yöneticilerinin de aynı fikre sahip olacağı görüşündedirler. Bu bağlamda çalışanlar, yöneticilerden almış oldukları destek ile örgüt desteği eş değerde tutmaktadırlar, çünkü çalışanlar yöneticilerin düşünceleriyle örgütün genel bakışının birbirleriyle ilişkili olduğu inancına sahiplerdir.¹⁸³ Bu nedenle, yönetici desteğinin artması örgüt desteğinin artmasıyla sonuçlanır görüşündedirler.¹⁸⁴ Yönetici desteği ile örgüt desteği arasında güçlü bağlantı vardır ve yöneticilerin çalışanların katkılarına ne kadar değer verdikleriyle ilişkilidir. Dolayısıyla, yönetici desteği, örgüt desteğinin belirleyicilerindendir. Yöneticiler örgütün temsilcileri olduklarından yönetici

¹⁷⁸Margaret Mary Munyae, "Gender Differences in the Relative Influence of Job Rewards on Job Satisfaction and Organizational Commitment for Agricultural Technicians in Kenya", Doctorial Dissertation, Iowa State University, 1996, p.61.

¹⁷⁹Mehmet Ferhat Özbek, Gözde Kosa, "Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.34, Temmuz-Aralık 2009, s.193.

¹⁸⁰Dawley, Andrews, Bucklew, A.g.e., s.238.

¹⁸¹Shanock, Eisenberger, A.g.e., s.689.

¹⁸²Shanock, Eisenberger, A.g.e., s.698.

¹⁸³Eisenberger, v.d., A.g.e., 2002, s 565; Johlke, Stamper, Shoemaker, A.g.e., s.117.

¹⁸⁴Dawley, Andrews, Bucklew, A.g.e., s.238.

desteğinin örgüt desteğine katkısı büyüktür ve bu ilişkinin derecesi çalışanın örgüt ile yöneticilerini özdeşleştirmesine bağlıdır.¹⁸⁵

Birçok araştırmada örgüt desteği ile yönetici desteği arasında olumlu ilişki olduğu söylenirken, birçok araştırmada ise neden sonuç ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Yönetici desteğinin, örgüt desteğini etkilediği sonucuna varılmıştır.¹⁸⁶ Birçok araştırmacı ise yönetici desteği ve örgüt desteği arasında farklılığın olduğunu belirtmişlerdir. Bir örgütün çalışanlarının örgütünden almış olduğu desteğe yönelik algılamaları yüksek olduğu halde, yöneticilerinden almış oldukları desteğe yönelik algılamalarının düşük olabileceğini vurgulamıştır. Örgütlerde yapılan araştırmalarda çalışanların örgüt desteği algılamalarıyla, yönetici desteği algılamalarının farklı düzeylerde olduğu saptanmıştır. Bu farkın nedeni, örgüt çalışanlarının yöneticileriyle ilgili sorunları geçici olarak değerlendirmeleri ve gelecekte bu sorunların çözümlenebileceğini düşünmeleridir. Ayrıca örgüt yöneticilerinin başka görevlere atanmalarının her zaman mümkün olmasının da bu farklılığın kaynağı olabileceği olarak belirtilmiştir. Böyle bir durumda yönetici desteği düşük olduğu halde, örgüt desteğinin yüksek olması mümkündür.¹⁸⁷ Bazı araştırmacılar da bu farklılığı örgüt desteğinin, örgüt ikliminden etkilenmesine bağlamaktadır. Örgüt desteği, çalışanların iş hayatındaki tecrübeleri ile ilgilidir ve buna göre zaman zaman değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir.¹⁸⁸

Literatür çalışması sonucunda örgüt desteği ile yönetici desteği arasında yapılmış kesin ve net ayrımın olmadığını söyleyebiliriz. Birçok araştırmacı her iki kavramı birbirini yerine kullanıp ve arada farkın olmadığını belirtirken bunun tam tersi olarak birçok araştırmacı ise her iki kavramın da birbirinden farklı olduğunu belirtmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında örgüt desteği ve yönetici desteği birbiriyle yakın ilişkili ve

¹⁸⁵DcConinck, Johnson, A.g.e., s.336.

¹⁸⁶Eisenberger, v.d., A.g.e., 2002, s.565.

¹⁸⁷Mahmut Akın, Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.26, No.1, 2009, s.144.

¹⁸⁸Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore, Robert C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader – Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No.1, 1997, p.83.

etkileşim halinde kavramlardır. Her ikisinin algısı çalışanlar tarafından farklılık gösterse de her iki kavram birbirinden etkilenmektedir.

Örgütsel Ödüller ve İş Şartları

Ödül, çalışanların davranışlarını etkilemek için, kullanılan motivasyon aracıdır. Çalışanları motive etmek için örgütler büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımların başında ödüller ve ödemeler gelmektedir.¹⁸⁹ Ödül sistemlerinin kullanılmasında asıl amaç çalışanları teşvik etmektir.¹⁹⁰

Ödüllerde bulunması gereken özellikler ise şöyledir; ödülün değeri çok önemlidir. Her ödül farklı değere sahiptir ve ödüller önemli ise değerlidir. Bireysel olarak ödül sistemlerinin düzenlenebilmesi için ödüller esnek olmalıdırlar. Ödüller önemini yitirmeden belirli sıklıkta verilmelidir ve görülebilir olmalıdır. Görülebilir ödüller, kişilerin ihtiyaçlarını karşılar, farkındalıklarını ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlar. Ödüller düşük maliyetli olur ise örgüt tarafından düzenli olarak çalışanlara verilebilir. Aksi takdirde yüksek maliyetli ödülün verilmesi zordur. Ücretler ve yan haklar yüksek maliyetli iken, özel ödüller ve sertifikalar daha düşük maliyetlidir.¹⁹¹

Çalışanlar, kabiliyet, yetenek ve özelliklerinden dolayı birbirlerinden farklılık gösterirler. Bu farklılıklar onların üretkenliğini ve almış oldukları ödülleri etkilemektedir.¹⁹² Alınan ödüllerin önemi kişilerin bireysel olarak edindikleri tecrübe

¹⁸⁹Stephen C. Bushardt, John Lambert, David L. Duhon, "Selecting A Better Carrot: Organizational Learning, Formal Rewards and Culture- A Behavioral Perspective", **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol.11, No.2, 2007, p.67.

¹⁹⁰Edwin Panel, v.d., "Executives Ask: How and Why Should Firms and Their Employees Set Goals?", **Academy of Management Executive**, Vol.18, No.4, 2004, p.122; Jone L. Pearce, Imre Branyiczki, Gyula Bakacsi, "Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform-Communist Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, No.3, 1994, p.271.

¹⁹¹Pearce, Branyiczki, Bakacsi, A.e., s.263.

¹⁹²Carl le Grand, Ryszard Szulkin, Michael Tahlin, "Organizational Structures and Job Rewards in Sweden", **Acta Sociologica**, No.37, 1994, p. 231.

ve deneyimlere göre farklı değere sahiptir.¹⁹³ Ödüller içsel motivasyonu, yenilikçiliği ve performansı etkilemektedir. Ödül, performansın yüksek seviyede olmasını sağlar.¹⁹⁴ Ödüller, örgüte gelecek yeni kişilerin teşvik edilmesinde ve mevcut çalışanların sürekliliğinin sağlanmasında önemlidir. Çalışanların almış oldukları ödüller onların motivasyonlarını ve işten ayrılma niyetlerini etkiler.¹⁹⁵ Eğer kişiler işlerinden almış oldukları ödüllerden memnun değillerse işlerinden ayrılmak isteyeceklerdir. İşten ayrılma ve işe gelmeme örgüt için önemli bir maliyettir. Ödül sistemleri ise geç gelmeyi ve işten ayrılma niyetini azaltacak ve çalışanların tatminini arttıracaktır.¹⁹⁶

Ödüller, bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Bilginin paylaşılmasının sürekli teşvik edilmesi ödüllerle sağlanmaktadır.¹⁹⁷ Ödüllerin eşit ve hakkaniyetli dağılımı örgüt desteğini artırır. Çalışanlar örgütün hedeflerini tutturmasında ekstra bir çaba sarf etmeleri ve onlardan beklenen davranışların gerçekleşebilmesi için ödüllendirilirler.¹⁹⁸

Örgütün çalışanlara sunduğu maddi ve manevi ödüller çalışanların örgüt desteği algılarını etkilemektedir. Örgüt tarafından ücret, terfi, iş zenginleştirme gibi ödüller çalışanların örgütü olumlu değerlendirmesine yol açacağı için örgüt desteği

¹⁹³Esther J. Miller, "The Effect of Rewards, Commitment, Organizational Climate and Work Values on Intentions to Leave: Is there a Difference Among Generations?", Doctorial Dissertations, State University of New York, 2006, pp. 16.

¹⁹⁴Robert Eisenberger, Linda Shanock, "Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation", **Creativity Research Journal**, Vol.15, No.2/3, 2003, p. 121.

¹⁹⁵Meredith F. Burnett, Ian O. Williamson, Kathryn M. Bartol, "Personality As A Determinant of Employees' Reactions to Justice and Organizational Reward Perceptions: A Cognitive Affective Perspective", **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005, p.1.

¹⁹⁶Munya, A.g.e., s.50-51.

¹⁹⁷Kathryn M. Bartol, Abhishek Srivastava, "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.9, No.1, 2002, p.64-66.

¹⁹⁸Mei-Ling Wang, "Does Organizational Support Promote Citizenship in Service Settings? The Moderating Role of Service Climate", **The Journal of Social Psychology**, Vol. 49, No.6, 2009, p. 650; Millissa F. Y. Cheung, Monica C. C. Law, "Relationship of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong", **Asia Pacific Business Review**, Vol. 14, No.2, 2008, p.216.

artacaktır. Örgüt desteği, aynı zamanda çalışanların başarıları sonucunda almış oldukları ödülü de içerir.¹⁹⁹

Çalışanlar, örgütün onlara değer verdiklerini aldıkları ödülle eşleştirirler.²⁰⁰ Kısaca, örgütün çalışanları düşündüklerinin, onlarla ilgilendiklerinin en önemli göstergelerinden biri ödüllendirme.²⁰¹

Eisenberger'a göre örgütsel ödül ve iş şartları 7 faktörden oluşmaktadır. Bunlar; ücret, tanınma, terfi, iş güvenliği, özerklik, iş stresi ve eğitimidir.²⁰²

Ücret

Ücret, istihdam karşılığında örgüt tarafından çalışanlara sağlanan maddi olan ve olmayan tüm örgütsel ödüllerdir.²⁰³ Ücret, çalışanların örgüte katkıları sonucunda elde ettikleridir.²⁰⁴ Aynı zamanda ücret kişilerin kariyer beklentilerini etkileyen önemli unsurlardan biri iken finansal ödüller kariyer tatminini etkilemektedir.²⁰⁵ Bir başka ifadeyle, çalışanların almış oldukları ücretle finansal olarak memnun olmaları, istedikleri harcamaları yapabilmeleri ve gelirlerinden mutlu olmaları kariyerlerinden tatmin olmalarının bir tür göstergesidir.²⁰⁶

¹⁹⁹Jiing-Lih Farh, Rick D. Hackett, Jian Liang, "Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support- Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality", **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.3, 2007, p.716.

²⁰⁰Eisenberger, v.d., A.g.e., 1997, s. 818.

²⁰¹Stephen Kerr, "Organizational Rewards: Practical, Cost-Neutral Alternatives That You May Know, But Don't Practice", **Organizational Dynamics**, Vol.28, No.1, 1999, p. 61.

²⁰²Rhoades, Eisenberger, A.g.e., 2002, s.700.

²⁰³Uyargil, A.g.e., s.401.

²⁰⁴Shanock, Eisenberger, A.g.e., s.700.

²⁰⁵O'Neill, v.d., A.g.e., s.2; Stevens, A.g.e., s.43.

²⁰⁶Miceal C. Rooney, "Assessing Your Career Satisfaction", **Healthcare Executive**, Vol.25, No.4, 2010, p.62.

Tanınma

Toplum içinde kişiler, hem kendileri, hem de başkaları tarafından kendilerine saygı gösterilmesini ve devamlı şekilde değer verilmesini isterler.²⁰⁷ Çalışanların tanınma ihtiyacı, kararlara katılım süreci ile karşılanabilir ki çalışanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok fazladır. Özellikle çalışanların işlerin planlanmasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onların işine bağlı olmasını sağlayacak ve daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştıracaktır.²⁰⁸

Terfi

Terfi, bir çalışanın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye yükselmesidir.²⁰⁹ Diğer bir deyişle terfi, örgüt içerisindeki olumlu hiyerarşik değişiktir. Terfiyle birlikte maaşlarda artış, özerklik, güç hissetme ve statü gelmektedir.²¹⁰ Kişilerin terfi edebilmeleri için, doğru yerde ve doğru zamanda olmaları gerekmektedir.²¹¹ Terfi fırsatlarının sunulması kişilerin kariyer tatminlerini etkilemektedir.²¹² Terfi işlemini politika haline getiren örgütlerde, moral ve verimlilik genellikle yüksek olmaktadır. Terfi politikasını etkili bir biçimde uygulayabilmek için yöneticilerin, ilerleme fırsatları hakkında çalışanlara tam ve kesin bilgiler vermesi gerekir.²¹³ Kariyer tatmini çalışanların işlerini ilginç bulmaları, terfi imkânı sağlamalarından etkilenmektedir.²¹⁴

²⁰⁷Ertürk, A.g.e., s.11.

²⁰⁸Levent Kıdak, Mehmet Aksaraylı, "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri ", **Celal Bayar Üniversitesi, S.B.E.**, c.7, s.1, 2009, s.79.

²⁰⁹Uyargil, A.g.e., s.136.

²¹⁰Schneider, A.g.e., s.314.

²¹¹Torrington ve Hall, A.g.e., s.458.

²¹²Gerald D. Parr, v.d., "The Career Satisfaction of the Association for Counselor Education and Supervision Members", **Journal of Employment Counseling**, Vol.33, 1996, p.2; Amy Jude Hoffman, "Role Stress and Career Satisfaction Among Registered Nurses by Work Shift Patterns", Grand Valley State University, Doctorial Dissertation, 2000, pp. 17.

²¹³Özgen, Yalçın, A.g.e., s.187.

²¹⁴Vanneste, A.g.e., s.17.

İş Güvenliği

İş güvenliği, “işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülöklere ilişkin teknik kuralların bütünüdür. İş güvenliğinin konusu, işin yapılmasından doğan tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için gerekli yolların araştırılması ve bu yolda mevzuat hükümlerinin oluşturulmasıdır”. Çalışma ortamının iyileştirilerek iş güvenliğinin sağlanması, işin akışını durduran insan, malzeme, ürün ve zaman kaybına neden olan koşulların ortadan kalkmasını ya da minimize edilmesini sağlar. Böylece, yüksek verimlilik ve etkinlik elde edilir.²¹⁵

Özerklik

Özerklik, “kişinin kendi davranışlarını düzenleme ve bu davranışlara yön verme konusunda bir ölçüde bağımsız oluşudur.”²¹⁶ Özerklik kavramı ile ilgili ayrıntılı bilgi birinci bölümde ele alınmıştır.

İş Stresi

İş stresi, iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasını içermektedir.²¹⁷ Konu ile ilgili bilgi daha önce örgüt desteği bölümünde ele alınmıştır.

Eğitim

Eğitim, örgüt içinde veya dışında düzenlenmiş programlar yoluyla ya da kendi kendine deneyimlemek suretiyle çalışana bilgi, yetenek kazandırma, tutum ve davranışları değiştirme ve geliştirme yönündeki faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu

²¹⁵Zeyyat Sabuncuoğlu. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitapevi ,Bursa, 2000, s.262-263.

²¹⁶Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü, (Çevrimiçi) <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 06.09.2011.

²¹⁷Riggle, A.g.e., s.35.

durumda eğitimi bir değişim süreci olarak kabul etmek gerekir.²¹⁸ Eğitim özellikle iletişim için çalışanlara yapılan en büyük yatırımdır.²¹⁹ Örgütler rekabetçi avantaj sağlayabilmek için çalışanlarının kişisel gelişimlerine katkıda bulunan fırsatlar sunmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar kendilerini geliştirdikleri gibi, kariyerlerinde de ilerleme sağlamaktadırlar. Örgütlerin bu şekilde yenilikçiliği teşviği, kariyer tatminini doğurmaktadır. Örgütler, kişilerin bireysel kariyer gelişimlerini destekleyerek çalışanlarının kariyer tatminini arttırmaktadır. Bu yaklaşımla örgütler, yeni bir bakış açısına bürünüp yönlendirici olmaktan çıkıp, destekleyici olmaktadır.²²⁰

Tüm bu bilgiler ışığında, kavramlar arasındaki ilişkileri şu şekilde özetleyebiliriz: örgütsel ödüller ve iş şartları ücret, tanınma, terfi, iş güvenliği, özerklik, iş stresi ve eğitim olmak üzere 7 faktörden oluşmaktadır. Ücret kişilerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için, büyük öneme sahiptir. Kişiler neredeyse tüm ihtiyaçlarını bu almış oldukları ücret doğrultusunda karşılarlar. Özellikle kişilerin ücretlerinin artması kariyerlerinde olumlu değişimi gösterdiğinden çalışanların kariyer tatminlerini arttırmaktadır. Tanınma, çalışanların gerek yöneticileri gerekse iş arkadaşları tarafından kabul görme isteği ve arzudur. Kişilerin tanınma arzularının yüksek olması, kariyerde yükselme isteğini beraberinde getirecektir. Eğer kişiler bu hedeflerine ulaşamazlarsa, kariyer tatminleri düşecektir. Terfi, çalışanların örgüt içerisinde yeni fırsatlar bulmaları ve fırsatların sürekliliğini devam ettirmeleriyle ilgilidir. Çalışanların örgütlerinde uzun seneler boyunca vermiş olduğu ya da vereceği emek karşılığında terfi edemeyeceği düşüncesine sahip olmaları kariyer tatminini olumsuz etkileyecektir. Terfi edemeyen ya da terfi beklentisi olmayan çalışanlar, kendilerine değer verilmediği inancına sahip olurlar. Örgütlerinde kariyer gelişimlerini göremeyen çalışanlarda kariyer tatmininin azalması aynı zamanda, zamanla çalışanları işten ayrılmaya doğru götürebilir. İş güvenliği, çalışanların işlerini yapabilmeleri için tehlikeli durumların ve şartların ortadan kaldırılmasıdır. Örgütler çalışanlarına çalışabilecekleri elverişli ve güvenli bir ortam sağladıklarında

²¹⁸Uyargil, A.e.s. 189.

²¹⁹Shannock, Eisenberger, A.g.e., s.700.

²²⁰Barnett, Bradley, A.g.e., s.617–618.

daha etkin ve verimli çalışacaklardır. Bu da kişilerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarına neden olacaktır. Kişilerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaştıkları aynı zamanda kariyer hedeflerine ulaşmalarını da sağlayacağından, kariyer tatminleri de artacaktır. Özerklik, kişilerin çalışma hayatlarında iş süreçleriyle ilgili kararları kendisinin verebilmesidir. Kişiler karar alımında serbest olduklarında ve kendi kararlarını kendileri alabildiğinde süreçleri kendileri planlama olanağına sahip olcıklarından gerek iş hayatlarında, gerek özel hayatlarında daha tatminkâr olacaklardır. Tatminkârlık aynı zamanda kişilerin kariyerlerine de olumlu olarak yansımaktadır. İş stresi kavramı, iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışmasını içermektedir. İş stresi kişiye düşen işin, bireyi baskı altında tutmasıdır. İş stresi fazla olan çalışan, zamanla yaptığı işten tatmin olmayacaktır ve yeterli performansı gösteremeyeceğinden etkinliği azalabilecektir. Çalışanın etkinliğinin azalması bir başarısızlık göstergesidir. Bu başarısızlık aynı zamanda çalışanların kariyerlerine de olumsuz yansımalar ve kariyer tatminleri azalacaktır. Çalışanların almış oldukları eğitim, kendilerini geliştirme imkânı sunmaktadır ve kişilerin eğitimle kendilerine sağlamış oldukları katkı ile çalışanların kariyerlerinde de olumlu yansımalar sağlayacaktır ve bu durum çalışanlar için kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir

Bireysel (Kişisel) Özellikler

Örgüt desteği ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunda örgüt desteği, üç boyutta ele alınmaktadır. Fakat yapılan çalışmalarda azınlıkta da olsa, bireysel özellikler örgüt desteğinin dördüncü boyutu olarak ele alınmaktadır.

Bireysel farklılıklar, çalışanların örgütlerini algılarında farklılık meydana getirmektedir. Çalışanların farklı kişiliklere sahip olmaları, örgütlerinin onlara karşı tutum ve davranışlarını farklı şekilde algılayıp değerlendirmelerine neden olmaktadır. Çalışanlar aynı iş ortamında bulunmalarına karşın, ruhsal ve zihinsel özellikleri birbirlerinden farklı olduklarından örgüt desteğini farklı algılayacaklardır.

Bu da örgüt desteğini etkilemektedir. Örgüt desteği algılarını etkileyen bireysel faktörler içerisinde aynı zamanda demografik faktörler de yer almaktadır. Demografik faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde çalışma süreleri yer almaktadır.²²¹ Bireysel (kişisel) özellikler ve demografik faktörler ile ilgili bilgi daha önce kariyer tatminini etkileyen unsurlar başlığı altında ele alınmıştır.

Özetleyecek olursak, kariyer tatmini demografik, kişisel ve örgütsel olmak üzere üç faktörden etkilenmektedir. Kariyer tatminini etkileyen demografik faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni hal ve sahip olunan çocuk sayısı, çalışanların kıdemi yer almaktadır. Kariyer tatmini etkileyen kişisel faktörler ise kişilik, sağlık durumu, iş-aile yaşantısı, sosyal ağlara sahip olma olarak sıralanmaktadır. Kariyer tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında örgütlerde meydana gelen değişim, örgüt tarafından sunulan olanaklar, kaynaklar ve örgüt desteği bulunmaktadır. Çalışanların kariyer başarıları,örgüt desteğinden yani onlara sunulan olanaklar, imkânlar ve kaynaklardan etkilenmektedir. Çalışanlar zamanlarının büyük bir çoğunluğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla örgütler çalışanların hayatlarının önemli bir parçasıdır. Örgütlerin çalışanlara sunduğu olanaklar kariyer tatminini etkilemektedir. Bir başka ifadeyle, çalışanlar örgütlerini, örgütlerinin onlara sundukları imkânlar doğrultusunda değerlendirirler. Eğer örgütlerin onlara sundukları olanaklardan memnun olurlarsa bu memnuniyet aynı zamanda kariyerlerine de yansımaktadır.

²²¹ Rhoades, Eisenberger, A.g.e., 2002, s. 699- 701.

2.4. Kariyer Tatmininin Sonuçları

Kariyer tatmini birçok önemli örgüt çıktısıyla sonuçlanmaktadır.²²² Kariyer tatmini yüksek olan çalışanların örgüte katkıları da yüksektir. Kariyerinden tatmin olan çalışanlar örgütlerine değer katmaktadır. Kariyer tatmini kişisel hedeflere ve aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlar.²²³ Bir başka ifadeyle çalışanların kariyer tatmini sonucunda örgütler performansta artış beklentisi içerisine girmektedir.²²⁴ Bunun tam tersi olarak, kariyer tatmininin düşük olması, performansta azalmaya sebebiyet verecektir ve çalışanların kariyerlerinden tatmin olmamaları, diğer çalışma arkadaşlarına da yansıtacak ve olumsuz etkileneceklerdir.

225

Kariyer tatmini iş gücü devir oranından kaynaklı olan maliyetleri azaltır. Çalışanların kariyerlerinden tatmin olmamalarının en önemli nedenlerinden biri, kariyer planına sahip olmamalarıdır. Kariyer planına sahip olamayan çalışanlar, işlerinden ayrılmak isteyeceklerdir. Örgütlerin çalışanlarının kariyerlerine odaklanmaları, örgüte pozitif etki yapacaktır. Çalışanların moralinin yükselmesi ve etkinliklerinin artması buna örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi de etkiler.²²⁶

Kariyer tatmininin yüksek olması üretkenliği arttırdığı gibi örgüte bağlılık, yenilikçilik ve yaratıcılığı da arttırmaktadır. Ayrıca, kariyer tatmini müşteri tatmini, sadakat, kârlılık, iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel çıktılarla ilişkilidir. Dolayısıyla, kariyerinden tatmin olan çalışanlar örgüt başarısına daha fazla

²²²Conley, Muncey, You, A.g.e., s.43; James J. Jiang, Gary Klein, "Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry- Level Information Systems Professional", **Journal of Management Information Systems**, Vol.16, No.3, 1999, p.223; Martins, Eddleston, Veiga, A.g.e., s.399.

²²³A Kumudha, Susan Abraham, "Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector", **The Icfai University Journal of Bank Management**, Vol.7, No.3, 2008, p.50

²²⁴Conley, Muncey, You, A.g.e., s.42.

²²⁵Donna M. McGinley, "Effects of Career and Marriage on Newlywed Individuals' Marital and Career Satisfaction", University of Florida, Doctorial Dissertation, 2009, pp.12.

²²⁶Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resorce Management**, McGraw-Hill, North America, 2000, pp. 249

katkıda bulunacaklardır. Tam tersi durumda çalışanlar işlerine odaklanamazlar. Yapılan çalışmalarda kariyerlerinden tatmin olmayan çalışanların performanslarının, memnun olanlara oranla daha düşük olduğu belirtilmiştir.²²⁷

Kariyerinden tatmin olan çalışanlar, örgütlerine karşı pozitif tutum sergileyeceklerdir. Örgütlerinin onlara değer verdiğini düşündüklerinden, daha özverili çalışacaklardır. Bu da en genel anlamda, örgüt performansını olumlu etkileyecektir. Aynı zamanda, kariyer tatmini, örgüte bağlılığı artırdığı gibi, iş gücü devir oranını ve işten ayrılma niyetini de azaltır. Görüldüğü üzere kariyer tatmininin birçok sonucu olmasına karşın bu araştırmaya sınırlama getirmek açısından, bunlardan sadece işten ayrılma niyeti üzerinde durulacaktır. Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda yer almaktadır.

2.4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Günümüzde örgütler rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları psikolojik mekanizmayı, yani, insanı anlamlı ve iyi bir şekilde yönetmelidir.²²⁸ Bir başka ifadeyle, örgütlerin en değerli kaynaklarından biri olan insan sermayesinin örgüte bağlı, etkin ve verimli olmadığı durumlarda örgütlerin başarılı olmaları neredeyse imkânsızdır. Çalışanların tatmin olmaları ve örgütlerine bağlı olmaları örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için önemlidir. İşinden tatmin olmayan çalışanın motivasyonu, üretkenliği, morali, enerjisi düşük olacağı gibi yenilikçi fikirleri üretme arzusu da olmayacaktır. Bu ruh halindeki çalışanlar zamanla işlerinden ayrılma niyeti de göstereceklerdir.²²⁹

İşten ayrılma niyeti kavramı psikoloji, sosyoloji, ekonomi, örgütsel davranış gibi birçok disiplinin ilgilendiği bir konu olmuştur. Birçok araştırmada varılan ortak

²²⁷Yap, v.d., A.g.e., s.295.

²²⁸Juliet Kahumuza, Anton F. Schlechter, “Examining the Direct and Some Mediated Relationship Between Perceived Support and Intention to Quit”, **Management Dynamics**, Vol.17, No.3, 2008, p.2

²²⁹Muhammad Nauman Habib, Sabina Mukhtar, Waseef Jamal, “Why Would I Quit? Factors Influencing Teachers’ Intentions to Quit in Private Sector Higher Educational Institutes of Peshawar, Pakistan”, **Institute of Interdisciplinary Business Research**, Vol.1, No.12, 2010, p.214.

kanıya göre, işgücü devir oranının en önemli belirleyicisinin işten ayrılma niyeti olduğu belirtilmektedir.²³⁰

İşgücü devir oranı, yöneticiler için kritik öneme sahip bir sorundur. Çalışanların devamlılığında yaşanan problem yeni işgücü istihdam edilmesi, üretkenliğin azalması, işgücü devir oranının yüksek olması gibi önemli maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle, araştırmacılar ve psikologlar işgücü devir oranı ile ilişkili faktörler ve öncülleri hakkında yöneticilere destek olmak adına çalışmalar yapmaktadırlar. Araştırmacılar, işgücü devir oranıyla ilişkili faktörler olarak genellikle iş tatmini, stres, örgüte bağlılık, örgüt ve yönetici desteği konularını ele almaktadırlar.²³¹

İşten ayrılma niyeti sonunda işten ayrılmalar baş göstereceğinden yani iş gücü devir oranı etkileneceğinden bu özellikle insan kaynaklarının ilgi alanındaki bir konudur.²³² Söz konusu niyet, örgütlere özellikle insan kaynakları yönetimi açısından büyük maliyete sebep olmaktadır. Maliyet unsurları arasında yeni iş gücü istihdam etme ve eğitim önemli pay almaktadır.²³³

İşgücü devir oranı sadece örgütlerin sorunu değil, maliyet unsuru olarak ekonomik açıdan da problemdir.²³⁴ İşten ayrılma niyeti gün geçtikçe sektör ayrımı gözetmeksizin küresel problem haline gelmektedir. Özellikle bu sorun gelişmiş ülkelerde daha fazla görülmektedir. Çünkü çalışanların tatminsizliği sadece kendilerine ya da örgüte değil topluma ve ülkeye de yansımaktadır. Örneğin, işinden tatmin olmayan öğretmen, bu tatminsizliğini işine, okuluna yansıttığı gibi öğrencilerine, velilerine hatta bunu zamanla topluma da yansıtmaktadır. İşinden

²³⁰A.R. Elangovan, "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis", **Leadership&Organizational Development Journal**, Vol.22, No.4, 2001, p.159.

²³¹Zhong Ming, v.d., "Predicting Intention to Quit in the Call Centre Industry: Does the Retail Model Fit?", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No.3, 2006, p.231.

²³²Habib, Mukhtar, Jamal, A.g.e., s.214.

²³³Angela Alexander, "Linking Stress Offset Score, Work Satisfaction, and Organizational Commitment to Intention to Quit", Brock University, Doctorial Dissertation, 2007, pp.11.

²³⁴Erich B. Bergiel, v.d., "Human Resource Practices, Job Embeddedness and Intention to Quit", **Management Research News**, Vol.32, No.3, 2009, p.205.

tatmin olmayan kişinin, işinden ayrılmak istemesi birçok kişiye olumsuzluk yaşatıp mağdur edebilmektedir.²³⁵

İşten ayrılma niyeti, çalışanların yakın zamanda mevcut işlerinden ayrılmayı planlamalarıdır ki bu niyeti, çalışanların işlerini bırakmalarındaki tutum ve eğilimler de içerir, işten ayrılma niyeti aynı zamanda çalışanın çalışma arkadaşları ve örgütüyle ilişkisinin devam edip etmeyeceği hakkındaki planıdır.²³⁶

Çalışanlar neden işlerinden ayrılıyorlar ya da çalışanlar neden işlerinde kalıyorlar sorusu araştırmacıların dikkatini çeken ve hala araştırılmaya devam edilen bir konudur. Çalışmalarda varılan ortak kanı çalışanların işyerlerinde kalmasının nedeninin işlerinden tatmin olmaları ve örgütüne bağlı olmaları ile ilişkili olduğu şeklindedir.²³⁷

Arzu edilmeyen, istenmeyen iş şartları çalışanların işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, işten ayrılma niyeti her zaman kötü değildir. Örgüte katkısı olmayan çalışanın işten ayrılması, örgüte yarar sağlamaktadır. Buna ek olarak, işten ayrılan kişinin yerine yeni kişiler istihdam edilebileceğinden bu kişiler örgüte yeni enerji ve yeni fikirler getireceklerdir.²³⁸

İşten ayrılma niyeti çalışanları işi bırakmaya yönlendiren son basamaktır. İşten ayrılma kararı uzun zaman alan bir süreç olup bu süreç işten ayrılmayı düşünmeyi, yeni iş arayışına girmeyi, alternatif iş pozisyonlarını değerlendirmeyi ve kalma ya da gitme kararını vermeyi de içerir.²³⁹ İşten ayrılma niyeti kişilerin bireysel olarak mevcut işlerinde kalıp kalmama konusundaki kendi düşünceleridir ve bu niyet içerisinde olan kişiler ya psikolojik olarak rahatsız olabilir ya motivasyonu düşüktür ya da örgütüne bir şey katma isteği içerisinde değildirler. Çalışanlar işlerinden tatmin

²³⁵Habib, Mukhtar, Jamal, A.g.e., s.214.

²³⁶Alexander, A.g.e., s.11; Elangovan, A.g.e., s.159; Sandeep K. Krishnan, Manjari Singh, “Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals”, **Human Resource Management**, Vol.49, No.3, 2010, p. 423.

²³⁷Bergiel, v.d., A.g.e., s.206.

²³⁸Habib, Mukhtar, Jamal, A.g.e., s. 218.

²³⁹Helena M. Addae, K. Praveen Parboteeah, Evyan E. Davis, “Organizational Commitment and Intention to Quit: A Examination of the Moderating Effects of Psychological Contract Breach in Trinidad and Tobago”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.14, No.3, 2006, p.228.

olmama durumunda işlerini bırakmak ve yeni iş arayışına girme eğiliminde olup sahip oldukları bu niyet zamanla işten ayrılma arzusunu doğuracaktır.²⁴⁰

Kişilerin işten ayrılma niyetin kontrolü tamamıyla kendi elindedir ve bu niyet süreklilik arz eder. Araştırmalar çalışanların işten ayrılma niyetlerinin motivasyon ile ilgili olduğunun ve bireysel olarak amaç ve hedeflerine ulaşamamaktan kaynaklı olduğu belirtmektedirler. Her işten ayrılma niyeti işten ayrılma ile sonuçlanmayacaktır. Çalışanlar işlerinden ayrılma niyeti olmasına rağmen, bunu gerçekleştirme nedenleri arasında, değişime karşı direniş, başkalarının ne düşüneceğine dair korku ve daha iyi bir iş bulamama endişesi yer almaktadır. Bu düşünceye sahip olan çalışanlar yukarıdaki nedenlerden dolayı işlerine son verememektedirler.²⁴¹

Rekabetin gün geçtikçe etkisini daha fazla hissettirdiği günümüzde örgütlerin en önemli sermayesinin insan gücü olduğunun bilincindedirler ve bu gücü kaybetmek istemediklerinden dolayı buna yatırım yapmaktadırlar. Bu yatırımı yaparken örgütlerin en önemli gayelerinden biri ise çalışanlarının istekli bir şekilde örgütlerinde kalmak istemelerini yani işten ayrılma niyetlerini azaltmalarıdır.

2.4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar

Çalışanların işlerinden ayrılma niyetleri, bireysel tutumlardan, işin ve örgütün niteliklerinden, ücret, eğitim imkânları, terfiler, iş şartları, yönetim stili, örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır.²⁴² İşten ayrılma niyetini etkileyen diğer önemli unsurlardan biri ise çalışanların iş güvenliğinin olmaması, örgütlerin çalışanlarına

²⁴⁰Kahumuza, Schlechter, A.g.e., s.7.

²⁴¹Fernando Jaramillo, Jay Prakash Mulki, William B. Locander, The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit, **The International Journal of Bank Marketing**, Vol.24, No.1, 2006, p.28.

²⁴²Habib, Mukhtar, Jamal, A.g.e., s.217.

kendilerini geliştirme fırsatları sunmamalarıdır.²⁴³ İş şartlarından işten ayrılma niyetini en fazla etkileyen unsur olarak ücret görünmektedir. Çalışanlar almış oldukları ücretlerde tatmin olmazlarsa işten ayrılmak isteyeceklerdir. İşinden tatmin olmayan çalışanın ise işinden ayrılma niyeti yüksektir.²⁴⁴ Aynı zamanda, çalışanlara sunulan imkânlar, sağlık, emeklilik ve sigorta planları, güvenlik ihtiyaçlarının sağlanması, iş yerinin çocuklarıyla ilgili hizmet vermesi, sağlık kulüplerine üyelik, finansal yardım programları çalışanları işlerine daha fazla entegre etmekte, ailesine karşı sorumluluklarında destek olmakta ve dolayısıyla işlerinden ayrılma niyetini azaltmaktadır.²⁴⁵ Ayrıca lider-üye ilişkisinin iyi olması çalışanların performanslarını ve örgüte bağlılıklarını arttırdığı gibi işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.²⁴⁶

Yapılan çalışmalarda örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetinin en önemli öncülerinden biri olduğu belirtilmektedir. Örgütüne bağlı olan çalışan örgütünün bir üyesi olmak ve sürekliliğini devam ettirmek için örgütte kalma niyetindedir.²⁴⁷ Kısaca, örgütüne bağlı olan çalışanın bağlı olmayan çalışana oranla işinden ayrılma niyeti daha düşüktür. Çalışmalarda varılan ortak görüş örgüte bağlılığın, iş tatminine oranla işten ayrılma niyetinin önemli belirleyicisi olduğu şeklindedir.²⁴⁸ Diğer bir deyişle, örgütünden tatmin olan, örgütüne bağlı olan, örgütünden destek alan çalışanın örgütünden ayrılma niyeti düşüktür. Ayrıca, örgütünden duygusal anlamda destek alan çalışanlarda, özellikle stres az olacağından işten ayrılma niyetleri düşüktür. Bir başka ifadeyle, çalışanların örgütlerinden destek almaları stresi azaltacağından işten ayrılma niyetini de azaltacaktır.²⁴⁹ Örgüt desteği, yani kişilerin, örgüt ve çalışma arkadaşlarından destek almaları iş-aile hayatında çatışmayı azaltacaktır. Bu durum, desteğin tükenmişlik sendromunu ve stresi azaltmasına

²⁴³ Amarjit Gill, v.d., "The Effects of Empowerment and Transformational Leadership on Employee Intention to Quit: A Study of Restaurant Workers in India", **International Journal of Management**, 2011, Vol.28, No.1, p.219.

²⁴⁴ Petri Böckerman, Pekka Ilmakunnas, "Job Disamenities, Job satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: putting the Pieces Together", **Industrial Relations**, Vol.48, No.1, 2009, p.74.

²⁴⁵ Soon-Hoon Lee, Thomas W. Lee, Choon-Fong Lum, "The Effects of Employee Services on Organizational commitment and Intentions to Quit", **Personnel Review**, Vol.37, No.2, 2008, p.222-223.

²⁴⁶ Krishnan, Singh, A.g.e., s.423.

²⁴⁷ Addae, Parboteeah, Davis, A.g.e., s.226-229; Kahumuza, Schlechter, A.g.e., s.3.

²⁴⁸ Addae, Parboteeah, Davis, A.e., s.228.

²⁴⁹ Lucy Firth, v.d., "How can Managers Reduce Employee Intention to Quit?", **Journal of Managerial Psychology**, 2004, Vol.19, No.1/2, p.172.

bağlanmaktadır. Bu da kişilerde stresi azaltacağından dolayı olarak işten ayrılma niyetini azaltacaktır.²⁵⁰

Çalışanları strese sokan kaynaklardan biri iş ve aile sorumluluklarıdır. Özellikle çalışan kadınlar kariyerleri ile aileleri arasındaki dengede problem yaşamaktadırlar. Bu durum, çalışan kadınların aile sorumluluklarının ve aile bireylerinin de onlardan beklentisinin daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle son zamanlarda örgütler özellikle kadınların iş-aile yaşantısı arasında denge problemi yaşaması nedeniyle alternatifli olarak kendileri için program yapabilme şansı sunmaktadır. Çalışanlara kendi programlarını kendileri oluşturmaları fırsatının sunulması, iş-aile yaşantısı arasındaki çatışmayı azaltarak işten ayrılma niyetlerini düşürecektir. Kısaca, iş-aile yaşantısı arasında yaşanan sorun kişilerde strese sebebiyet vereceğinden iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetini de etkilemektedir.²⁵¹

Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim işten ayrılma niyetini etkilemektedir.²⁵² Yapılan çalışmalarda varılan ortak kanıya göre, genç çalışanlarda yaşlılara oranla işlerinden tatmin olmamaları işlerinden ayrılmaya sebebiyet vermektedir. Çalışanların kıdemi arttıkça çalışanların işlerinden ayrılma niyetleri azalmaktadır. Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Evli ya da nişanlı olan çalışanların ise işlerinden ayrılma niyetleri düşüktür. Yarı zamanlı çalışanların işten ayrılma niyetleri tam zamanlı çalışanlara oranla daha yüksektir. Bu durum, yarı zamanlı çalışanların örgütleriyle pek fazla bağlarının olmamasına bağlanmaktadır.²⁵³ Yapılan çalışmalarda kadın ya da erkeklerin işten ayrılma niyetlerinde farklılık gözlemlendiği belirtilmiştir. Bazı çalışmalarda kadınların niyetleri yüksek iken, bazı çalışmalarda erkeklerin niyetlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ancak büyük çoğunlukta kadınların işten ayrılma niyetlerinin

²⁵⁰Kahumuza, Schlechter, A.g.e., s.3; Stacey Porter, Roya Ayman, "Work Flexibility as a Mediator of the Relationship Between Work-family Conflict and Intention to Quit", **Journal of Management&Organization**, Vol.16, No.3, 2010, p.412.

²⁵¹Porter, Ayman, A.e., s.412.

²⁵²Böckerman, Ilmakunnas, A.g.e., s.78; Bruce J. Eberhardt, Abdullah Pooyan, Steven B. Moser, Moderators of the Relationship Between Job satisfaction and Nurses' Intention to Quit, **The International Journal of Organizational Analysis**, 1995, Vol.3, No.4, p.396; Firth, v.d., A.g.e., s.175.

²⁵³Eberhardt, Pooyan, Moser, A.e., s.397.

erkeklere oranla daha fazla olduğu sonucuna varılmaktadır. Kadın ve erkeklerde gözlemlenen bu farklılık pozisyona, işe, eğitime, ücrete, iş yerinde kıdem, çalışma arkadaşlarına ve iş tecrübesine dayandırılmaktadır. İşten ayrılma niyeti tamamıyla kişilerin bireysel kontrolü dâhilindedir. Genç ve tecrübesiz kadınlara oranla daha yaşlı ve tecrübeli olan kadınların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu bazı araştırmalarda varılan ortak görüştür.²⁵⁴

Çalışanların örgütten kaynaklı belirsizlik duygusuna kapılmaları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Burada örgüt içerisinde bilgi paylaşımı önemlidir. Bilgi paylaşıldıkça belirsizlik de azalacaktır. Dolayısıyla, dolaylı da olsa örgüt içerisinde bilgi akışı, bilgi paylaşımı işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Belirsizlik, aynı zamanda iş stresine ve rol belirsizliğine sebebiyet verecektir. Belirsizlik, işten ayrılma niyetini, iş stresi ve rol belirsizliği aracılığıyla arttırmaktadır.²⁵⁵ Bir başka deyişle rol belirsizliği, rol çatışması, fazla iş yükü, işten ayrılma niyetinin önemli belirleyicilerindendir.²⁵⁶ Aynı zamanda iş stresi ve iş yükü özellikle kadınlar için işten ayrılma niyetini tetikleyen önemli unsurlardan biridir.²⁵⁷

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir diğer unsur ise sahip oldukları alternatif iş sayısıdır. Kişilerin iş alternatifleri az ise, işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır. Çalışanlar işlerinden tatmin olmasalar bile işsiz kalma korkuları nedeniyle işlerine devam etmek istemektedirler. Çalışanların işlerinden tatmin olmamaları işlerini bırakmalarını doğurabilir, fakat iş fırsatları kişilerin işlerinden tatmin olmaları ve işlerinin bırakma niyetleri arasındaki ilişkiyi etkileyecektir. Özetle, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyen en önemli unsurlardan biri kişilerin sahip oldukları iş alternatifleridir ve çalışanların daha fazla iş seçeneğine sahip olmaları işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır.²⁵⁸

²⁵⁴Donald J. Campbell, Kathleen M. Campbell, "Global Versus Facet Predictors of Intention to Quit: Differences in a Sample of Male and Female Singaporean Managers and Non-Managers", **Int. J. of Human Resource Management**, Vol.14, No.7, 2003, p.1153-1154.

²⁵⁵Murali Chandrashekar, v.d., "From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit", **Journal of Marketing Research**, 2000, Vol.37, p.466-467.

²⁵⁶Eberhardt, Pooyan, Moser, A.g.e., s.396; Firth, v.d., A.g.e., s.175

²⁵⁷Campbell, Campbell, A.g.e., s.1155-1156.

²⁵⁸Addae, Parboteeah, A.g.e., s.349.

Kişilerin bulunmuş oldukları sosyal çevre işten ayrılma niyetini etkilemektedir ve farklı sosyal gruplara ait olma işten ayrılma niyetiyle ilişkilidir. Kişiler sahip oldukları sosyal çevrelerine güvenerek işten ayrılma niyeti sergileyebilirler.²⁵⁹

Çalışanların işten ayrılma niyetleri sahip oldukları bilgi ve tecrübelerinden ve yargılarından etkilenmektedir. Her birey farklı bilgi, tecrübe ve yargıya sahip olduğundan, kişiler aynı örgütte hatta pozisyonda çalışsalar bile işlerinden ayrılma niyetleri farklılık gösterecektir.²⁶⁰

Özet olarak, yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda çalışanların işlerinden ayrılma niyetleri temelde üç farklı etkene dayandırılmaktadır. Bunlar; bireysel, örgütsel ve işin niteliğidir. Literatür çalışması sonucunda, işten ayrılma niyeti, iş şartları, ücretler, terfi ve eğitim olanakları, yönetim tarzı, çalışanlara sunulan olanaklar; sağlık ve emeklilik planları, yönetici ile ilişkiler, örgütten alınan destek, kişilerin bireysel özellikleri, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri gibi faktörlerden etkilendiğini belirtmek mümkündür.

2.4.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanlar işlerinden ayrıldıklarında bu durum özellikle rekabetçi ortamda yetişmiş iş gücünü rakiplere sunma dezavantajını doğurmaktadır. Ek olarak, işten ayrılan kişilerin yerine yeni kişilerin istihdam edilecek olması ise, yeni istihdam ve eğitim maliyetlerini beraberinde getirmektedir.²⁶¹ Çalışanların istihdam edilme ve eğitim maliyetleri çok yüksektir. Yeni istihdam edilen çalışanların üretkenlikleri eskilerine oranla daha düşüktür. Bu nedenle iş gücü devir oranının yüksek olmasının örgüte negatif etkisi bulunmaktadır.²⁶²

²⁵⁹Campbell, Campbell, A.g.e., s.1155-1156.

²⁶⁰Chandrashekar, v.d., A.g.e., s.465.

²⁶¹Jay Prakash Mulki, Fernando Jaramillo, William B. Locander, "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intention to Quit", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.26, No.1, 2006, p.21.

²⁶²Gill, v.d., A.g.e., s.219.

İşe gelmeme ve işten çıkarılma, işten ayrılma niyetinin istenmeyen sonucudur.²⁶³ İşinden ayrılmayı düşünen çalışan verimli değildir, mutsuzdur, kendisini işiyle özleştirmeyen, örgüt içerisinde negatif atmosfer oluşturur.²⁶⁴ İşten ayrılma niyeti bulunan ve karar veren çalışanın örgüte olumlu katkı ve davranışları olmamaktadır.²⁶⁵

İşten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, performans düşüklüğü gibi çıktılarla sonuçlanır.²⁶⁶ Diğer taraftan, işten ayrılma niyeti örgütler için her zaman olumsuzluk olarak görülmemelidir. Örgüte katma değeri olmayan çalışanın örgütten ayrılmasının örgüte katkısı büyüktür.²⁶⁷

Çalışanlara uygun iş çevresinin sağlanması, uygun ücretlerin verilmesi, onlara gelişim fırsatları sunulması ve kariyer gelişimlerini sağlamaları işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.²⁶⁸ Çalışanların işten ayrılma niyetlerini önlemek için çalışanlara karara katılım olanakları sağlanmalı ve işbirliği yapmaları konusunda yönlendirilmelidirler.²⁶⁹ Örgütüne bağlı çalışanların, örgütlerine faydası büyük olduğundan, örgütüne bağlı çalışan, işine düzenli devam edecek ve örgütüne pozitif katkılar sağlayacaktır.²⁷⁰

Özet olarak, işten ayrılma niyetinin örgüte olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Olumlu sonucu, örgüte faydası olmayan çalışanın işinden ayrılması, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmada engel oluşturmamalarının sağlamasıdır. Buna rağmen, örgüte katkısı olan iyi yetişmiş iş gücünün kaybı örgüte özellikle büyük maliyet getirmektedir. İyi yetişmiş iş gücünü rakiplere sunmak, kişilerin istihdamından örgütten ayrılmasına kadar yapılan yatırımlar büyük bir maliyet kalemi teşkil

²⁶³David E. Bowen, "Some Unintended Consequences of Intention to Quit", **Academy of Management Review**, Vol.7, No.2, 1981, p.206.; Jaramillo, Mulki, Locander, A.g.e., s.28

²⁶⁴Alexander, A.g.e., s.12.

²⁶⁵Krishnan, Singh, A.g.e., s.423.

²⁶⁶Krishnan, Singh, A.g.e., s.425; Jaramillo, Mulki, Locander, A.g.e., s.28.

²⁶⁷Habib, Mukhtar, Jamal, A.g.e., s.220.

²⁶⁸Krishnan, Singh, A.g.e., s. 423.

²⁶⁹Dow Scott, James W. Bishop, Xiangming Chen, "An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation, and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.11, No.1, 2003, p.5.

²⁷⁰Addae, Parboteeah, Davis, A.g.e., s.226.

etmektedir. Genel olarak değerlendirilirse, işten ayrılma niyetinin örgüte olumsuz çıktıları iş gücü devir oranında artış, işe devamsızlık ve örgüt performansında azalma şeklindedir.

2.5. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimleri, Örgüt Desteği, Demografik Değişkenler, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür taramamız sonucunda örgütlerin girişimcilik yönelimi, kariyer tatmini, örgüt desteği, işten ayrılma niyeti ve demografik değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalar, çalışmanın yapılış tarihine göre aşağıda yer almaktadır.

Amerika’da 1970 yılında 40 kadın avukata yapılan bir çalışmada demografik özelliklerinden yaş ve cinsiyetin, kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.²⁷¹

1986 yılında Kanada’da 96 örgüte yapılan bir çalışmada, örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri için örgütün desteğinin önemli olduğu, örgüt içerisinde girişimciliğin artması için girişimci kültürün oluşturulması gerektiği, böylelikle yeni fikirler doğup yenilikler meydana geleceği genel sonucuna varılmıştır.²⁷²

Bir diğer çalışma 1991 yılında yapılmıştır. Genel idare kadrosunun kariyerlerinden tatmin oldukları aynı zamanda kadınların ve erkeklerin kariyer tatmini arasında farkın olmadığı ifade edilmiştir. Çalışanların kariyer tatmini ile yaş arasında da ilişki olmadığı belirtilmiştir. Yapılan çalışmada kariyer tatminini ölçebilmek için Delong ve Schein tarafından 1982 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır.²⁷³

Üç büyük özel hastanede çalışan 327 hemşireye 1995 yılında yapılan araştırmada cinsiyet, kıdem ve medeni hal kontrol değişken olarak ele alınarak hemşirelerin iş

²⁷¹Georgina Williams, LaRussa, Portia’s , “Decision: Women’s Motives for Studying Law and their Later Career Satisfaction as Attorneys”, **Psychology of Women Quarterly**, Vol.1, No.4, 1977, p.363.

²⁷²Russell M. Knight, “Corporate Innovation and Entrepreneurship in Canada”, **Business Quarterly**, Vol.50, No.4, 1986, p.5.

²⁷³Orr, A.g.e., s.43.

tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ölçümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada yaş arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya çıkmış, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz ilişki olduğu, evli kişilerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, eğitimin işten ayrılma niyetiyle ilişkisi olmadığı, çalışanların statüleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azalacağı, yarı zamanlı çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinin artacağı sonucuna varılmıştır. Çalışmada işten ayrılma niyetini ölçümlemek için 1981 yılında Price ve Mueller tarafında geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir.²⁷⁴

1996 yılında, Amerika da 700 üniversite çalışanına yapılan bir diğer araştırma, kadın yöneticilerin erkeklere oranla işlerinden ve finansal olanaklarından daha tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaya göre, kişilerin kariyerlerinden tatminini etkileyen unsurlar arasındaki ilişki ise şöyledir: çalışanların mevcut işlerinden almış oldukları ücretten tatmin olma durumu pozitif, mevcut pozisyonlarında kalma süresi pozitif, aileleriyle olumlu ilişkilere sahip olma pozitifdir. Kariyer tatmini Borg ve Gall tarafından 1989 yılında geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir.²⁷⁵

2978 kişiye 1997 yılında yapılan çalışmada işten ayrılma niyetini belirleyen unsurların, iş şartları: belirsizlik, terfi olanaklarının olmaması, yarı zamanlı çalışma, ayrımcılık, yöneticiler ile ilişki, ücretler, takım çalışması, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, sendikaya üye olma, kıdem, sektör, örgüt büyüklüğü olarak belirlenmiştir.²⁷⁶

1413 çalışanla Amerika’da 1997 yılında yapılan araştırma, örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ve bu ilişkide yöneticinin rolünün önemli olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan bu çalışmada algılanan örgüt desteğini ölçümlemek için Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen ölçeğin sekiz ifadeli kısa versiyonu işten ayrılma niyetini ölçümlemek için ise Landau ve Hammer tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.²⁷⁷

²⁷⁴Eberhardt, Pooyan, Moser, A.g.e., s.394.

²⁷⁵Nutt, A.g.e., s.162.

²⁷⁶Böckerman, Ilmakunnas, A.g.e., s.84.

²⁷⁷Wayne, Shore, Liden, A.g.e., s.84.

Örgüt desteği ile çalışanların iş tatminleri arasında güçlü bir ilişki olduğu Amerika’da 1997 yılında 295 çalışanla yapılan bir çalışmada ortaya çıkmıştır. Örgüt desteğini ölçümlemek için Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan sekiz ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır.²⁷⁸

1963 akademisyen üzerinde Amerika’da 1998 yılında yapılan bir çalışmada, evli erkeklerin akademik yayın sayılarının, evli kadınlara oranla daha yüksek olduğunu saptamıştır. Aynı zamanda çocuklu kadınların akademik kariyerlerinde daha fazla sorun ile karşılaştıkları belirtilmiştir. Çünkü evli kadınlar sorumlulukları gereği toplantılara katılamamakta kariyerlerine katkı sağlayamamaktadır. Yapılan bu çalışmada, kariyer tatmini çalışanların iş çevreleriyle tatminleri ve akademik başarılarından tatminleri şeklinde ölçümlenmiştir. Kariyer tatminini ölçümlemek için Mcglynn tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.²⁷⁹

Çalışanların kariyer tatminiyle kariyer planları arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılan bir başka araştırma ise Amerika’da 1998 yılında 57 çalışanla yapılmıştır. Yine aynı çalışma kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti ile arasında negatif, iş tatmini ile pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir. Çalışmada kariyer tatminini ölçümlemek için Brayfield ve Rothe; işten ayrılma niyetini ölçümlemek için ise Michaels ve Spector taraflarından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.²⁸⁰

Amerika’da 1999 yılında 101 kişiye yapılan bir çalışmada, örgüt desteğinin kariyer tatminini arttırdığı sonucuna varılmıştır. Kariyer tatminini ölçümlemek için, Igbaria ve Baroudi tarafından geliştirilen ölçeğin beş’li ifadeli kısa versiyonu kullanılmıştır.²⁸¹

Örgüt desteğinin, katılımı, performansı ve yenilikçi davranışları arttırdığı, işgücü devir oranını ve işe gelmemeyi azalttığı sonucuna erişilen diğer bir çalışma Kore’de 1999 yılında 1882 hastanede çalışanıyla yapılmıştır. Aynı zamanda, örgütsel etkinliğin artmasında örgüt desteğinin öneminin büyük olduğu belirtilmiştir.

²⁷⁸Eisenberger, v.d., A.g.e., 1997, s. 812.

²⁷⁹Carr, v.d., A.g.e., s.532.

²⁸⁰Carson, v.d., A.g.e., s.17–18.

²⁸¹Jiang, Klein, A.g.e., s.219.

Çalışmada örgüt desteğini ölçümlemek için Eisenberger tarafından geliştirilen ölçek kullanılırken,²⁸²

İsrail’de 1999 yılında için yapılan çalışmada çalışanların yaşlarıyla işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı, kıdem arttıkça işten ayrılma niyetinin de azalacağı sonucuna varılmıştır. Çalışmada işten ayrılma niyeti araştırmacı tarafında geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir²⁸³

132 çalışana 2000 yılında Amerika’da yapılan bir çalışmada, sağlık sektöründe çalışan kişilerin bu sektörde çalışmayı isteme nedeninin başkalarına yardım etmek istemeleri olduğu sonucuna varılmıştır ve çalışanların almış oldukları bu hazın onların kariyer tatminlerini arttırdığı belirtilmiştir.²⁸⁴

Amerika’da 2000 yılında 586 öğretmene yapılan bir çalışmada, kadınların kariyer tatminlerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.²⁸⁵

Amerika’da 450 çalışana 2001 yılında yapılan bir çalışmada, örgüt desteğinin örgüte bağlılık ve performans standartlarını arttırdığı ve işe gelmeme ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan bu çalışmada Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan altı ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır.²⁸⁶

Orta Avrupa’da 2001 yılında hastanelerde çalışan yöneticilere yapılan bir çalışmada, örgüt desteği ve örgüte bağlılığın iş tatmini ve kariyer gelişimiyle arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan bu çalışmada örgüt desteğini ölçümlemek

²⁸²Jeongkoo Yoon, Jun-Cheol Lim, “Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees”, **Human Relations**, Vol.52, No.7, 1999, p.924.

²⁸³Jacob Weisberg, Abraham Sagie, “Teacher’s Physical, Mental, and Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit”, **The Journal of Psychology**, Vol.133, No.3, 1999, p. 337.

²⁸⁴McFarland, v.d., A.g.e., s.984.

²⁸⁵Kang, A.g.e., s.25.

²⁸⁶Eisenberger, vd., “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No.1, 2001, p.44.

için Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan 17 ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır.²⁸⁷

2001 yılında Amerika’da 78 kadın yöneticiye yapılan bir çalışmada, kendi çalışma saatlerini kendileri düzenleyen çalışanların kariyer tatminlerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.²⁸⁸

Amerika’da 2002 yılında 975 yöneticiye yapılan bir çalışmada, kişisel farklılıkların iş-aile çatışması ve kariyer tatminine etkisi ölçümlenmiştir. Kadınların erkeklere oranla iş-aile çatışmasına daha fazla maruz kaldığı ve bu nedenle kadınların tatminsizliğinin erkeklerden fazla olduğu belirtilmiştir. Çocukları olan çalışanların, iş aile çatışmasından daha fazla etkilendiklerinden kariyer tatminlerinin daha fazla olumsuz etilediği sonucuna varılmıştır. Kariyer tatminini ölçümlemek için, Childs ve Klimoski taraflarından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.²⁸⁹

2002 yılında, 111 çalışana yapılan çalışmada, çalışanların olumlu duygulara sahip olmasının onların işten ayrılma niyetlerini azaltacağı belirtilmiştir. Aynı zamanda sosyal etkileşim ve örgüt desteğinin çalışanlar arası ilişkiyi arttırdığından işten ayrılma niyetini azaltacağı ifade edilmiştir. İşten ayrılma niyeti Spector tarafından geliştirilen tek ifade ile ölçümlenmiştir.²⁹⁰

Amerika’da 500 kişiye 2003 yılında yapılan bir çalışmada, kariyer tatminiyle kişilerin kariyer basamakları arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda çalışmada, kişilerin kariyer basamaklarında yükselmesiyle kariyer tatmininin arttığı gözlemlenmiştir. Yapılan çalışmada kariyer tatminini ölçümlemek

²⁸⁷Tansky, Cohen, A.g.e., s.285.

²⁸⁸Shelley M MacDermid, v.d., “Alternative Work Arrangements Among Professionals and Managers: Rethinking Career Development and Success”, **The Journal of Management Development**, Vol.20, No.4, 2001, p. 305.

²⁸⁹Martins, Eddleston, Veiga, A.g.e., s.402–403.

²⁹⁰Stephane Cote, Laura M. Morgan, “A Longitudinal Analysis of the Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction and Intention to Quit”, **Journal of Organizational Behavior**, 2002, Vol.23, p.947.

için Greenhaus Parasuraman ve Wormley tarafından geliştirilen beş ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.²⁹¹

2003 yılında, 1148 kişiye yapılan çalışmada aynı seviyede çalışan kadın ve erkeklerde işten ayrılma niyetlerinde farklılık olmadığı belirtilmiştir. Çalışmada işten ayrılma niyeti Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen dördümlü ifade ile ölçümlenmiştir.²⁹²

August ve Waltman tarafından 2004 yılında Amerika’da yapılan bir çalışmada, çalışanların almış oldukları ücret, çevresel şartlar, yöneticilerle ilişkiler, iş yükü, kişilerin çalışma hayatlarındaki bulunduğu süre, koçluk, örgüt ikliminin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.²⁹³

Southeastern Üniversitesinde 2004 yılında 600 yüksek lisans öğrencisine yapılan bir çalışmada, iş tecrübesi düşük olanların ve örgütlerine bağlı olanların kariyer tatmininin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda yapılan çalışmada sosyal desteği fazla olan çalışanların olmayanlara oranla daha iyi performans sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Çalışmada kariyer tatminini ölçümlemek için Turban ve Douherty tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.²⁹⁴

Lepnurm vd. tarafından 2004 yılında yapılan bir çalışmada, kariyer tatminiyle demografik özelliklerden cinsiyet ve yaş, profesyonellik ve performans arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kariyer tatminini ölçümlemek için 17 ifadeli ölçek kullanılmıştır.²⁹⁵

Örgüt desteği ve örgütlerin girişimcilik yönelimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu 2086 örgüte 2004 yılında Slovenya’da yapılan bir araştırmada belirtilmiştir. Örgütlerin girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, kendini yenileme, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve yeni iş geliştirme boyutları olarak ele alınmıştır.²⁹⁶

²⁹¹Hsu, v.d., A.g.e., s.67.

²⁹²Campbell, Campbell, A.g.e., s.1152.

²⁹³August, Waltman, A.g.e., s.18.

²⁹⁴Hochwarter, v.d., A.g.e., s.334.

²⁹⁵Lepnurm, v.d., A.g.e., s.514.

²⁹⁶Antoncic, Hisrich, A.g.e., s.531.

Firth vd. tarafından 173 satış temsilcisine Avusturalya’da 2004 yılında yapılan çalışmada örgüt desteğinin işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmiştir. Özellikle yöneticilerden alınan duygusal desteğin stresi azaltıp iş tatminini ve örgüte bağlılığı arttıracığından işten ayrılma niyetini azaltacağı belirtilmiştir. İşten ayrılma niyeti iki ifadeyle araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir.²⁹⁷

Örgüt desteği ile cinsiyet, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı arasındaki ilişki Hong Kong’da 2005 yılında 877 çalışana yapılan çalışmada ölçümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada bahsi geçen değişkenler ile örgüt desteği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.²⁹⁸

2005 yılında Amerika’da üretim sektöründe 983 örgüte yapılan bir çalışmada, örgüt kaynaklarının kullanılabilirliği ve örgüt desteği arasında olumlu ilişki olduğu ve yönetimin yeniliklerin ve yeni teknolojilerin uygulanmasında önemli rol oynadığı belirtilmiştir.²⁹⁹

Farklı sektörlerde çalışan 185 kadın çalışana 2005 yılında Kanada’da yapılan bir çalışmada, kariyer tatmininin öncülerinin örgüt desteği, işin kendisi ve çalışanların sağlık durumu olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada örgüt desteğini ölçümlemek için, Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kariyer tatminini ölçümlemek için ise Greenhaus v.d. tarafından geliştirilen ölçeğin beş ifadesi kullanılmıştır.³⁰⁰

Auster ve Ekstein tarafından 2005 yılında Kanada’da 125 kadın mühendise yapılan bir çalışmada, demografik özelliklerden yaş ve medeni durum, iş stresi ve örgütsel faktörlerin kariyer tatminini etkilediği belirtilmiştir.³⁰¹

Ailesine karşı sorumluluğu olmayan ve evli olmayanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu ve çalışanların kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetlerinin, ev

²⁹⁷ Firth, v.d., A.g.e., s.170.

²⁹⁸ Foley, Hang-Yue, Lui, A.g.e., s.241.

²⁹⁹ M. Ugan, “Management Support for the Adoption of Manufacturing Best Practices: Key Factors”, **International Journal of Production Research**, Vol.43, No.18, 2005, p.3803.

³⁰⁰ Armstrong-Stassen, Cameron, A.g.e., s.203.

³⁰¹ Auster, Ekstein, A.g.e., s.4.

yaşantısının kalitesine ve çalışma tecrübeleriyle ilişkili olduğu, çalışma saatleri az olan özellikle evli çalışanların kariyer tatminlerinin daha yüksek olduğu Amerika’da 2005 yılında yapılan bir çalışmada gözlemlenmiştir. Tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara oranla kariyerlerinden daha çok tatmin oldukları çalışmada varılan diğer bir sonuçtur. Çalışmada kariyer tatmini mevcut iş durumları, profesyonel hedeflerine ulaşp ulaşmadıkları genel olarak şimdiye kadar profesyonel yapmış oldukları uygulamalar, beklentiler ile elde ettiklerinin örtüşüp örtüşmediği sorularak ölçümlenmiştir.³⁰²

Cook tarafından Amerika’da 2005 yılında yapılan bir çalışmada, kariyer tatminiyle kişisel davranışlar arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada sınırlı yapıya sahip olma negatif bir unsur olduğundan ve strese sebebiyet verdiğinden kariyer tatminini negatif etkilediği belirtilmiştir. Aynı zamanda çalışanlar tarafından istenmeyen arzu edilmeyen iş şartlarının strese sebebiyet verdiğinden kariyer tatminini düşürmekte olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, özerkliğin az olmasının da kariyer tatminini azalttığı belirtilmiştir. Kişisel faktörlerden dışa dönüklülüğün ise kariyer tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.³⁰³

Çin’de 75 örgüte 2005 yılında yapılan bir çalışmada, örgütlerin girişimcilik yönelimi yenilikçilik ve yeni iş geliştirme boyutlarıyla ölçümlenmiştir. Çalışmada örgütlerin girişimcilik yönelimlerine sahip olabilmeleri için üst yönetim desteğinin olması gerektiği ifade edilmiştir.³⁰⁴

Örgüt desteği, işten ayrılma niyeti ve kariyer tatmini arasındaki ilişki ölçümlenmeye yönelik Amerika’da 158 çalışana 2006 yılında yapılan bir çalışmada, cinsiyet, medeni durum ve kıdem kontrol değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmada örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki; çalışan tatmini ve kariyer

³⁰²Rosalind C. Barnett, Karen C. Gareis, Phyllis L. Carr, “Career Satisfaction and Retention of a Sample of Women Physicians Who Work Reduced Hours”, **Journal of Women’s Health**, Vol.14, No.2, 2005, p. 146.

³⁰³Vivian D. Cook, “An Investigation of the Construct Validity of the Big Five Construct of Emotional Stability in Relation to Job Performance, Job Satisfaction, and Career satisfactio”, University of Tennessee, Doctorial Dissertation, 2005, pp. 39–41.

³⁰⁴Chen, Zhu, Anquan, A.g.e., s.539.

tatmini arasında ise pozitif ilişki olduğu; erkeklere oranla kadınların örgütlerinden destek almadıkları takdirde işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı; yine erkeklere oranla kadınların işten ayrılma niyetlerinin kariyerlerinden tatmin olmama durumdan daha fazla etkilediği; yine erkeklere oranla kadınların iş yerinde kalma süreleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirtilmiştir. Medeni durum ile ilgili ise anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilmiştir.³⁰⁵

Laschinger vd. tarafından 2006 yılında Amerika’da 200 hemşireye yapılan bir çalışmada, örgüt desteğini ölçümlemek için, Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışmada, örgüt desteğinin iş tatmininde, örgüte bağlılıkta ve örgüt performanda artışı sağlarken; duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinde azalmaya sebebiyet verdiği sonucuna ulaşılmıştır.³⁰⁶

Örgüt desteği ile işgücü devir oranı arasında anlamlı; örgüt desteği ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu sonucuna 2006 yılında Amerika’da hizmet sektöründe çalışan 375 çalışanla yapılan bir çalışmada erişilmiştir Aynı zamanda örgüt desteğinin örgüte bağlılığı etkilediği; örgüt desteği, örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetiyle arasında negatif ve güçlü bir ilişkinin olduğu çalışmada bulunan diğer bir bulgudur. Çalışmada Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin kısaltılmış versiyonu olan 16 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.³⁰⁷

Kuzey Amerika’da 2006 yılında Fuller vd. tarafında 325 üniversite çalışanı ile yapılan bir çalışmada, örgüt desteğinin örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle kuvvetli ilişki içersinde olduğu ifade edilmiştir. Araştırmada örgüt desteğini ölçümlemek için, Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan 17 ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır.³⁰⁸

³⁰⁵I.M. Jawahar, Pegah Hemmasi, “Perceived Organizational Support for Women’s Advancement and Turnover Intentions: The Mediating Role of Job and Employer Satisfaction”, **Women in Management Review**, Vol.21, No. 8, 2006, p. 643.

³⁰⁶Laschinger, v.d., A.g.e., s.22.

³⁰⁷Carl P. Maertz Jr., v.d., “The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover”, **Journal of Organizational Behavior**, No.28, 2007, p. 1059- 1066.

³⁰⁸Fuller, v.d., A.g.e., s.327.

Örgüt desteğinin pozitif olarak yenilikçilik karakteriyle ilgili olduğu ve yenilikçiliğin sürekliliğinin ise güven ve bilginin paylaşılmasıyla gerçekleşebileceği sonucu 2006 yılında Tayvan’da 720 çalışana yapılan bir çalışmada belirtilmiştir. Yapılan çalışmada algılanan örgüt desteği Premkumar,Ramamurthy taraflarından geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir.³⁰⁹

Loi vd. tarafından 2006 yılında Honh Kong’da 517 çalışana yapılan bir çalışmada, örgüt desteğinin örgüte bağlılıkla pozitif; işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada örgüt desteği, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı değişken olarak alınmıştır. Örgüt desteğini ölçümlemek için, Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan altı ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır.³¹⁰

Addae vd. tarafından 2006 yılında medya sektöründe çalışan 154 kişiyle yapılan çalışmada örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ifade edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada örgüt desteğinin, örgüte bağlılığı olumlu, örgüte bağlılığın ise işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmiştir. Çalışmada işten ayrılma niyeti Irving tarafından geliştirilen üç ifadeyle ölçümlenmiştir.³¹¹

2006 yılında Hollanda’da 260 banka çalışanına yapılan bir çalışmada, erkeklerin, kadınlara oranla sosyal ağlarının daha güçlü olduğu ve bu nedenle kariyer tatmininin de daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Yapılan çalışmada kariyer tatmini çalışanların işlerini, işlerinin içeriğini, kariyer gelişimlerini ve kariyerlerine bakış açılarını içermektedir.³¹²

³⁰⁹Hsiu- Fen Lin, “Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing”, **Knowledge Management Research& Practice**, No.4, 2007, p.26–35.

³¹⁰Raymond Loi, Ngo Hang-yue, Sharon Foley, “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.79, 2006, p.101.

³¹¹Addae, Parboteeah, Davis, A.g.e., s.225.

³¹²Emmerik, v.d., A.g.e., s.58- 59.

Naidu vd. tarafından 2006 yılında İngiltere ve Yeni Zelanda’da yapılan bir çalışmada, kültürel ve demografik farklılıkların kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.³¹³

2006 yılında, 308 fakülte çalışanına cinsiyet ve örgüt kültürünün iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini ölçümlemek üzere yapılan bir çalışmada cinsiyetin ve örgüt kültürünün çalışanların iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda mühendislik ve fen bölümlerinde çalışan kadınların işten ayrılma niyetlerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni olarak ise mühendislik ve fen bilimlerinde düşüncelerin ve davranışların daha erkeksi olmasıyla bağdaştırılmıştır ve bu durumdan kadınların olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır. Çalışmada işten ayrılma niyeti Cook tarafından geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir.³¹⁴

Hindistan’da örgüt desteğinin varlığının, örgütlerin girişimcilik yönelimini arttırdığı ve örgütlerin risk almaları yüksek ise, yine örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin arttığı sonucu 2007 yılında 81 örgütte yapılan bir çalışmada ifade edilmiştir. Örgütlerin girişimcilik yönelimlerini arttırabilmeleri için ise örgüt desteği ve ödüllendirmeye önem verilmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir. Çalışmada örgütlerin girişimcilik yönelimleri yenilikçilik, proaktiflik, stratejik yenilenme ve yeni iş girişimleri başlatma şeklinde dört boyutta ele alınmıştır.³¹⁵

Örgüt desteği, insan kaynağı ve kişi çevre arasındaki uyumun kariyer başarısına etkisini ölçme amaçlı 2007 yılında Ballout tarafından Beyrutta yapılan çalışmada örgüt desteğinin kariyer başarısında öncü olduğu sonucuna varılmıştır.³¹⁶

³¹³Rahul Naidu, J. Tim Newton, Katie Ayers, “A Comparison of Career satisfaction Amongst Dental Healthcare Professionals Across Three Health Care Systems: Comparison of Data from United Kingdom, New Zealand”, **BMC Health Services Research**, Vol.6, No.32, 2006, p.3.

³¹⁴Ronda Roberys Callister, “The Impact of Gender and Department Climate on Job Satisfaction and Intention to Quit for Faculty, in Science and Engineering Fields”, **Journal of Technology Transfer**, Vol.31, 2006, p. 367-368.

³¹⁵Bhardwaj, A.g.e., s.56.

³¹⁶Hassan I. Ballout, “Career Success: The Effects of Human Capital Person- Environment Fit and Organizational Support”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.8, 2007, p. 741.

Amerika’da 2007 yılında su ürünleri sektöründe çalışan 418 yöneticiyle yapılan bir çalışmada, örgüt politikalarıyla örgüt desteği arasında ilişki olduğu ve bu ilişkinin beş değişken ile sonuçlandığı belirtilmiştir. Bunlar; iş tatmini, ücret tatmini, işten ayrılma niyeti, rol çatışması ve iş stresidir. Çalışmada örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, iş tatmini ve ücret tatminiyle pozitif, rol çatışmasıyla ve iş stresiyile negatif ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt desteğini ölçümlemek için, Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan 15 ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır.³¹⁷

Örgüt desteğinin kariyer tatminine etkisi ölçülenme amaçlı 2007 yılında Avustralya’da 90 çalışana yapılan çalışmada, kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer tatminini etkilediği belirtilmiştir. Kariyer tatminini ölçümlemek için Greenhaus v.d. tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kariyer yönetim davranışlarının kariyer tatminini etkilediği ve proaktifliğin ise pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışmada varılan genel sonuç ise örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği; kişisel gelişim, sosyal ağlara sahip olmanın kariyer tatminini arttırdığı ifade edilmiştir.³¹⁸

Han tarafından 2007 yılında yapılan bir çalışmada, çalışanların koça sahip olmalarının kariyer tatminini arttırdığı ve örgüt ve yönetici ile olumlu ilişkilerinin kariyer tatminini pozitif olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışmada kariyer tatminini ölçümlemek için Greenhaus v.d. tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.³¹⁹

2007 yılında Amerika’da 264 çalışana, örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin, işten ayrılma niyetine etkisini ölçülmeye yönelik yapılan çalışmada örgütlerin girişimcilik yönelimi, yenilikçilik boyutuyla ölçümlenmiştir. Çalışmada varılan sonuca göre,

³¹⁷Harris, Harris, Harvey, A.g.e., s.634.

³¹⁸Barnett, Bradley, A.g.e., s.631–632.

³¹⁹Guohong Han, “Can the Tables be Turned? Linking Racioethnicity, Leader- Member Exchange and Career Satisfaction”, University of Illinois, Doctorial Dissertation, 2007, p.27.

örgütlerin girişimcilik yönelimini arttırdığında çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerinin azaldığı belirtilmiştir.³²⁰

Amerika’da 2008 yılında hava kuvvetlerinde 26 örgütten 337 çalışana yapılan bir çalışmada dış çevrenin örgütlerin girişimcilik yönelimlerini etkilediği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, örgütlerin girişimcilik yönelimi ile çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları arasında olumlu; işten ayrılma niyetleri ile ise olumsuz ilişki olduğu, çalışanların örgüte bağlılık ve tatminlerinin örgütlerin girişimcilik yönelimini arttırdığı belirtilmiştir. Çalışmada, örgütlerin girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.³²¹

Örgüt desteğinin üretkenliği, işe devamlılığını ve beklenen rol performansını arttırdığı 2008 yılında Malezya’da lüks oteller zincirinde yapılan bir çalışmada ifade edilmiştir. Örgüt desteğini ölçümlemek için, Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan dokuz ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır.³²²

Dawley vd. tarafından Amerika’da 2008 yılında orta ölçekli örgütte 235 çalışana yapılan bir çalışmada, örgüt desteği, örgüte bağlılık ve yeni iş araştırma davranışları arasında güçlü ilişki olduğu belirtilmiştir. Örgüt desteği ile iş performansı ve örgüte bağlılık arasında olumlu, işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada yönetici desteği Eisenberger tarafından geliştirilen üç ifadeden oluşan ölçek kullanılırken, örgüt desteğinin ölçülmesi için Rhoades ve Esinberger tarafından geliştirilen sekiz ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.³²³

2008 yılında Yozgat’ da bulunan özel ve devlet hastanelerinde çalışan hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada, örgüt desteğinin iş-aile çatışmasıyla negatif yönlü, örgüt ve sosyal desteğin yaşam tatminiyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş-aile çatışmalarının yaşam tatminiyle negatif yönlü bir

³²⁰Holt, Rutherford, A.g.e., s.430.

³²¹Wood, v.d., A.e.s.120.

³²²Chew, Wong, A.g.e., s.692.

³²³Dawley, Andrews, Bucklew, A.g.e., s.235–240.

ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Örgüt desteği, Eisenberger vd. taraflarından geliştirilen 13 ifadeden oluşan ölçek ile ölçümlenmiştir.³²⁴

Kumudhave ve Abraham tarafında Hindistan’da 2008 yılında devlet ve özel bankalarında çalışan 100 yöneticiye kariyer yönetiminin, kariyer tatminine etkisi üzerine yapılan bir çalışmada, çalışanların kariyer tatminine sebep olan etmenlerin kişilerin yeni yetenek kazanabilmeleri fırsatlarının sunulması ve emeklilik programlarının hazırlanması olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda iş rotasyonlarının kariyer tatminiyle olumlu ilişkisi olduğu sonucuna varılırken, çalışanlara verilen eğitim ve programların da kariyer tatminini artırdığı ifade edilmiştir.³²⁵

Kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki ölçümlenmeye yönelik 2008 yılında Amerika’da 392 orta seviye yöneticiye yapılan çalışmada kariyer tatmininin işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilirken örgüt ikliminin, örgüt ve sosyal desteğin, kariyer tatminine etkisi olduğu ifade edilmiştir. Kariyer tatminini ölçümlemek için, Crosby, Gattiker, Larwood ve Wheeler taraflarından geliştirilen altı ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kariyer tatmini ücretler, yüksek prestij ve sosyal statüye sahip olma, kendi uzmanlık alanında söz sahibi olma, eşitlerine oranla terfi ve örgütün üst seviyelerine yükselme imkânı şeklinde ele alınmıştır.³²⁶

Polonya’da 2008 yılında yapılan başka bir çalışmada, örgütlerin girişimcilik yönelimi yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, stratejik yenilenme ve saldırgan rekabetçilik boyutlarıyla ele alınmıştır. Örgütlerin girişimcilik yöneliminin performans ile ilişkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Performans ölçümünde, satış değerleri, karlılık ve yatırım getirisinden yararlanılmıştır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi ile performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilirken sektör, kontrol değişken olarak alındığından, ulaşım ve telekomünikasyon sektörlerinde örgütlerin girişimcilik yöneliminin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt

³²⁴ Akın, A.g.e., s.141.

³²⁵ Kumudha, Abraham, A.g.e., s.53.

³²⁶ Kimberly A. Eddleston, “The Effects of Social Comparisons on Managerial Career Satisfaction and Turnover Intentions”, **Career Development International**, Vol.14, No.1, 2009, p.87.

desteği olmadığı takdirde, örgütlerin girişimcilik yönelimi faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanacağı, araştırmada varılan bir diğer önemli sonuçtur.³²⁷

87 banka çalışanına 2008 yılında yapılan Kahumuza ve Schlechter tarafından yapılan çalışmada örgüt desteğinin işten ayrılma niyeti ile arasında negatif ilişki olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada örgüt desteğinin kişilerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen önemli unsurlardan biri olduğu belirtilirken çalışmada banka sektörünün seçilmesi nedeni, bankaların müşterilerine yeni ürün ve hizmet sunmada yenilikçi ve yaratıcı olmalarına bağlanmıştır. Çalışmada işten ayrılma niyeti Cohen tarafından geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir.³²⁸

Avusturalya’da 2008 yılında cinsiyetten kaynaklı farklılığı önlemek adına 326 erkek çalışanla yapılan çalışmada yaş, eğitim, kıdem ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu saptanmıştır. 30 yaş altı, genç grupta işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanların örgütte kalma süreleri arttıkça işlerinden ayrılmak istemeyecekleri belirtilmiştir.³²⁹

Lounsbury vd. tarafından 2008 yılında İngiltere’de 1846 insan kaynakları yöneticisi ve 1375 yöneticiye yapılan bir çalışmada, kariyer planlama, koçluk, terfi imkânları, eğitim, bireysel ilgi ve örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği belirtilmiştir. Stresi azaltıcı ve insan odaklı eğitim ve programlar verilmesinin de kariyer tatminini arttırdığı ifade edilmiştir.³³⁰

Çalışanların yaşlarının kariyer tatminine etkisi olmadığı 2009 yılında Amerika’da Sharbaugh tarafından hemşirelerle yapılan bir çalışmada varılan sonuçtur.³³¹

2009 yılında Hollanda’da sağlık sektöründe çalışan 702 çalışana yapılan bir çalışmada, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu

³²⁷Dyduch, A.g.e., s.27–31.

³²⁸Kahumuza, Schlechter, A.g.e., s.2.

³²⁹Kathryn Gow, v.d., “Retention and Intentions to Quit Among Australian Male Apprentices”, **Education+Training**, Vol.50, No.3, 2008, p.218.

³³⁰Lounsbury, v.d., A.g.e., s.354- 360..

³³¹Sharbaugh, A.g.e., s.107.

sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada kişilere kariyerlerinden tatmin olup olmadıkları tek soruyla ölçümlenmiştir.³³²

Örgütsel faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi ölçümlenmeye yönelik İngiltere’de 2009 yılında farklı sektörlerde (telekomünikasyon, finans, sigorta, turizm, eğitim, inşaat, teknoloji, üretim, yer altı kaynakları, sosyal hizmet, devlet ve sağlık) çalışan 50 yaş ve üzeri 289 kişiye yapılan çalışmada örgütsel faktörler olarak, örgüt desteği ve kariyer tatmini ele alınmıştır. Çalışmada, örgüt desteği Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen ölçeğin onlu ifadesiyle, kariyer tatmini Greenhaus v.d. tarafından geliştirilen ölçeğin beşli ifadesiyle ölçümlenmiştir. Örgüt desteğinin çalışanların kariyer tatminini ve işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.³³³

DcConinck ve Johnson tarafından 384 satış temsilcisine Amerika’da 2009 yılında örgüt desteğinin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisi üzerine yapılan bir çalışmada, örgüt desteğinin, çalışanların performansı, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir oranıyla ilişkili olduğu ifade edilirken çalışmada örgüt desteği ile örgüte bağlılık arasında pozitif, örgüte bağlılık işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı arasında negatif, çalışanların performansı ile örgüte bağlılık arasında ise pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada Eisenberger v.d. tarafından gerçekleştirilen ölçek kullanılmıştır.³³⁴

Örgüt desteği ile eğitim, işe devam etme, kariyer tatmini arasında olumlu ilişki olduğu 2009 yılında Kanada’da 239 yöneticiye yapılan bir çalışmada belirtilmiştir. Çalışmada örgüt desteğini ölçümlemek için Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan 10 ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır.³³⁵

2009 yılında insan kaynakları uygulamalarının; ücretlendirme, örgüt desteği, kişilere kendilerini geliştirme fırsatı verilmesi ve eğitimin, işten ayrılma niyetine etkisi

³³²Nauta, v.d., A.g.e., s.234.

³³³Armstrong- Stassen, Ursel, A.g.e., s.201.

³³⁴DcConinck, Johnson, A.g.e., s.333.

³³⁵Armstrong-Stasen, Ursel, A.g.e., s.201.

üzerine yapılan çalışmada ücretlendirme, örgüt desteği, kişilere kendilerini geliştirme fırsatı verilmesinin işten ayrılma niyetini etkilediği, eğitim fırsatlarının sunulmasının ise işten ayrılma niyetini etkilemediği ifade edilmiştir. Çalışmada işten ayrılma niyeti Cammann tarafından geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir.³³⁶

Teknolojik değişim ve yenilikçiliğin uygulanmasında örgüt desteğinin önemli olduğu sonucu Tayvan’da 2010 yılında 1000 çalışana yapılan bir çalışmada ifade edilmiştir. Çalışmada yönetici desteği Premkumar ve Ramamurthy tarafından 1995 yılında geliştirilen dört ifadeden oluşturulan ölçekle ölçümlenmiştir.³³⁷

Habib vd. tarafından 2010 yılında Pakistan’da 133 öğretmenle yapılan çalışmada çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle ilişkileri, işleriyle ilgili sorumlulukları, örgüt politikası, iş şartları ve yaşlarının işten ayrılma niyetini etkilediği ifade edilmiştir. Yaş seviyelerine göre hangi yaşların işten ayrılma niyetini etkilediği önem sırasına göre ise şöyledir: 20-25 yaş grubunda işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu bir dönemdir ve bu yaş aralığında işten ayrılma niyetini, aldıkları ücret, örgüt politikası, iş şartları ve yükselme olanakları etkilemektedir. 26-30 yaş arasında ise örgüt politikası, ücret, iş şartları, yönetim etkilidir, 31-35 yaş aralığında, terfi olanakları, ücret ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin etkisi vardır. 36-40 yaş aralığında örgüt politikası, 41 yaş ve üzerinde ise stres, iş şartları ve örgüt politikası daha etkilidir. Aynı zamanda çalışmada kadınların işlerinden ayrılma niyetlerinin erkeklere oranla daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.³³⁸

Üretim sektöründe 346 çalışanla 2010 yılında yapılan bir çalışmada, örgüt desteğinin, işten ayrılma niyetinin öncüsü olduğu belirtilen çalışmada örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada, Rhoades ve Eisenberger’in yayınına atıfta bulunularak, Eisenberger tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olması ve kısa versiyonunun problem oluşturmaması nedeniyle sekiz ifadeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada yönetici desteği ise, örgüt desteği sorularına benzer ters şekilde üç ifadeden oluşan

³³⁶Bergiel, v.d., A.g.e., s.205.

³³⁷Hsiu-Fen Lin, “An Investigation into the Effects of IS Quality and Top Management Support on ERP System Usage”, **Total Quality Management**, Vol.21, No.3, 2010, p.339.

³³⁸Habib, Mukhtar, Jamal, A.g.e., s. 220.

ölçekle ölçümlenmiştir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti ise Hom ve Griffirh tarafından 1991 yılında geliştirilen iki ifadeden oluşan ölçekle ölçümlenmiştir.³³⁹

Kanada’da 2010 yılında finans sektöründe 500 örgütte yapılan çalışmada beyazlara oranla, siyah, Asyalı ve Çinlilerin kariyer tatminlerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Kariyer tatminini ölçümlemek için Greenhaus v.d. tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerle ilişkilerin, gelişim fırsatları ve terfilerin kariyer tatminiyle pozitif ilişkili; çalışanların eğitim seviyelerinin artmasının kariyer tatminlerini düşürdüğü ve yaşı ilerlemiş çalışanların kariyer tatmininin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Her yaş artışında kariyer tatmininin azaldığı varılan bir başka bulgudur. Kadınların kariyer tatmininin erkeklere oranla daha yüksek olduğu ifade edilirken göç edenlerin yani kendi ülkesinde yaşamayanların kariyer tatminlerinin ise düşük olduğu belirtilmiştir.³⁴⁰

Esneklik, çalışanların kişisel kontrolü ve özerkliğinin olmasının yani nasıl, ne zaman, nerede işini yapacağına kendisinin karar vermesinin işten ayrılma niyetini azaltacağı sonucu Porter ve Ayman tarafından 2010 yılında Amerika’da sağlık sektöründe çalışan 243 kadınla yapılan çalışmada ulaşılmıştır. Örgütlerin çalışanlarına sunmuş oldukları imkânlar, işyerlerinde esneklik, alternatif iş programları, çocuk bakımı için yardım edilmesinin ve örgütleri tarafından verilen desteğin çalışanların işlerinden ayrılma niyetini azalttığı çalışmada varılan diğer bir sonuçtur. Çalışmada işten ayrılma niyeti, Begley tarafından geliştirilen sekiz ifadeden oluşan ölçek ile ölçümlenmiştir.³⁴¹

2011 yılında 151 yüksek teknoloji, danışmanlık ve üretim firmalarında çalışana yapılan çalışmada örgüt desteğinin olumlu ve kıdemin olumsuz olarak kariyer

³³⁹David D. Dawley, Jeffery D. Houghton, Neil S. Bucklew, Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit, **The Journal of Social Psychology**, Vol.150, No.3, 2010, p.238.

³⁴⁰Yap, v.d., A.g.e., s.594–597.

³⁴¹Porter, Ayman, A.g.e., s.411.

tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada kariyer tatminini ölçümlemek için Judge tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.³⁴²

Malezya da 2011 yılında aile şirketlerinde çalışanlara yapılan çalışmada demografik özelliklerdeki farklılıkların örgütlere karşı girişimcilik yönelimini algılarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada girişimcilik yönelimi için Knight ve Çavuşgil tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.³⁴³

2011 yılında Hindistan da 236 çalışana yapılan çalışmada kariyer tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır. İşten ayrılma niyeti Cummann tarafından geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir.³⁴⁴

2012 yılında eş zamanlı olarak Kanada ve Çin de 121 kişiye yapılan çalışmada kariyer tatmininin örgüt desteği ve demografik özelliklerden etkilendiği belirtilmiştir. Aynı zamanda iki ülke çalışanları arasında kariyer tatmininde farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Kanadalı çalışanlar kariyer tatminini otorite ve güç, Çinli çalışanlar ise maaş ve terfi olarak belirtmişlerdir. Çin de örgüt desteği kariyer tatminini etkilerken Kanada da önemli olmadığı sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada kariyer tatminini ölçümlemek için Judge tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.³⁴⁵

Görüldüğü gibi literatür çalışması sonucunda verdiğimiz örneklerden de anlaşılaacağı üzere yapılan çalışmalarda kavramlarla ilgili ilişkilerde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Buradan anlaşıldığı üzere, ilgili literatürde çalışmaların devam etmesi gerektiğini göstermektedir.

³⁴²Chen Yu, “Chinese Knowledge Employees’ Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success”, **Scientific Research**, No.3, 2011, pp.279. 274-282

³⁴³Fakhrul Anwar Zainol, Selvamalar Ayadurai, “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 1, 2011, pp.59.

³⁴⁴George A P, Joji Alex N, “Turnover Intentions: Perspectives of IT Professionals in Kerala”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Vol.10, No. 1, 2011, pp.18. 18-41

³⁴⁵Chen Yu, Zhejiang Gongshang, “Career Success and Its Predictors: Comparing between Canadian and Chinese”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 14; 2012, pp.91.

Aynı zamanda yukarıda bahsi geçen çalışmalar, çalışmacının adı, çalışmanın yapıldığı yıl, çalışmanın konuları, çalışmanın yapıldığı yer, çalışmada kullanılan ölçek ve varılan sonuçları içeren özeti Tablo-5 de gösterilmektedir.

Tablo-5: Literatür Çalışması İncelenen Araştırmaların Özeti

Araştırmacı(lar)	Girişimcilik Yönelimi (GY)	Algılanan Örgüt Desteği (AOD)	Kariyer Tatmini (KT)	İşten Ayrılma Niyeti (IAN)	Demografik Değişkenler (DD)	Araştırmanın Yapıldığı Yer (AYY)	Kullanılan Ölçek	Uygulama Alanı (UA)	Sonuç
Williams ve Portia's (1970)			x		x	Amerika		40 Avukat	Yaş ve cinsiyetin kariyer tatminlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Knight (1986)	x	x				Kanada		96 Örgüt	Örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri için algılanan örgüt desteğinin önemi büyüktür.
Orr (1991)			x		x	Amerika	Delong ve Schein	700 Hemşire	Cinsiyet ile kariyer tatmini arasında farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.
Eberhardt, Pooyan, Moser (1995)				x	x	Amerika	Price ve Mueller	327 Hemşire	Çalışmada yaş arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı, evli kişilerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, sonucuna varılmıştır.
Nutt (1996)			x		x	Amerika	Borg ve Gall	700 Üniversite Çalışanı	Kadın yöneticilerin kariyerlerinden daha tatmin oldukları sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Böckerman, Ilmakunnas (1997)				x	x	Amerika		2978 Kişi	Yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitimin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Wayne, Shore, Liden (1997)		x		x		Amerika	Örgüt Desteği: Eisenberger İşten Ayrılma Niyeti: Landau ve Hammer	1413 Çalışan	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu sonucu ortaya çıkmıştır.
Eisenberger, v.d.(1997)		x					Eisenberger	295 Çalışan	Örgüt desteği ile çalışanların iş tatminleri arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Carr (1998)			x		x	Amerika	Mcglynn	1963 Akademisyen	Medeni durum ile kariyer tatmini arasında ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Carson (1998)			x	x		Amerika	Kariyer Tatmini: Brayfield ve Rothe; İşten Ayrılma Niyeti: Michaels ve Spector	57 Çalışan	Kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Jiang, Klein (1999)		x	x			Amerika	Örgüt Desteği: Eisenberger; Kariyer Tatmini: Igbaria ve Baroudi	100 Kişiye	Çalışmada, örgüt desteğinin kariyer tatminini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Yoon, Lim (1999)		x	x			Kore	Eisenberger	2960 Hastane Çalışanı	Örgüt desteğinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Weisberg, Sagie (1999)				x	x	İsrail	Weisberg, Sagie	28 Öğretmen	Çalışanların yaşları ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.
McFarland (2000)				x		Amerika		132 Sağlık Sektörü Çalışanı	Çalışanların çalışma isteme arzularının onların kariyer tatminlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Kang (2000)			x		x	Amerika		586 Öğretmen	Kariyer tatmininin cinsiyete göre farklılaştığı sonucuna varılmıştır.
Eisenberger, vd. (2001)		x		x		Amerika	Eisenberger	450 Çalışana	Örgüt desteğinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Tansky, Cohen (2001)		x	x			Orta Avrupa	Eisenberger	Hastane Çalışanları	Çalışmada algılanan örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
MacDermid, v.d (2001)			x			Amerika		78 Kadın Yönetici	Çalışanların çalışma saatlerini düzenlemelerinin kariyer tatminlerini arttırdığı sonucuna varılmıştır.
Martins, Eddleston, Veiga (2002)			x		x	Amerika	Childs ve Klimoski	975 Yöneticiye	Demografik özelliklerin kariyer tatminlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Cote, Morgan (2002)			x	x			Spector	111 Çalışana	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Hsu, v.d (2003)			x			Amerika	Greenhaus Parasuraman ve Wormley	500 Çalışana	Çalışanların kariyer basamaklarında yükselmeleri onarlın kariyer tatminlerini arttırmaktadır.
Campbell, Campbell (2003)				x	x		Hackman ve Oldham	1148 Çalışana	Demografik özelliklerin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
August ve Waltman (2004)m						Amerika		216 Akademisy ene	Demografik özelliklerin kariyer tatminlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Hochwarter (2004)		x	x				Turban ve Doherty	600 Yüksek Lisans Öğrencisi	Örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Lepnurm (2004)			x		x			2810 Psikolok	Demografik özelliklerin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Antoncic, Hisrich (2004)	x	x				Slovenya		2086 Örgütte	Girişimcilik yönelimi ile örgüt desteği arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Firth (2004)		x		x		Avusturalya	Firth	173 Satış Temsilcisi	Örgüt desteğinin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Foley, Hang-Yue, Lui (2005)		x			x	Hong Kong	Eisenberger	877 Çalışan	Demografik özelliklerin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Ungan (2005)		x				Amerika		983 Örgütte	Örgüt desteğinin yenilikleri arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Armstrong-Stassen, Cameron (2005)		x	x			Kanada	Örgüt Desteği: Eisenberger; Kariyer Tatmini: Greenhaus Parasuraman ve Wormley	185 Kadın Çalışana	Örgüt desteğinin kariyer tatmininin öncüsü olduğu sonucuna varılmıştır.
Auster, Ekstein (2005)			x		x	Kanada	Auster	125 Kadın Mühendis	Demografik özelliklerin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Barnett, Gareis, Carr (2005)			x	x	x	Amerika	Sturges	90 Çalışana	Demografik özelliklerin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Cook (2005)			x		x	Amerika	Judge, Cable, Boudreau, Bretz	325 Çalışana	Demografik özelliklerin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Chen, Zhu, Anquan (2005)	x	x				Çin	Miller, Lumpkin, Dess	75 Örgütte	Örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri için örgüt desteğinin önemi büyüktür.
Jawahar,Hemmas i (2006)		x	x	x	x	Amerika		158 Çalışana	Örgüt desteği, kariyer tatminini, işten ayrılma niyeti ve demografik özellikler arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Laschinger (2006)		x		x		Amerika	Eisenberger	200 Hemşire	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Maertz Jr., v.d. (2006)		x		x		Amerika	Eisenberger	375 Çalışana	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Fuller (2006)		x		x		Kuzey Amerika	Eisenberger	325 Üniversite Çalışanı	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Lin (2006)	x	x				Tayvan	Premkumar,Ra mamurthy	720 Çalışana	Örgüt desteğinin yenilikçiliği arttırdığı sonucuna varılmıştır.
Loi, Hang-yue, Foley (2006)		x		x		Hong Kong	Eisenberger	517 Çalışana	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Addae, Parboteeah, Davis (2006)		x		x			Irving	Medya Sektöründe 154 Çalışana	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Emmerik (2006)		x	x			Hollanda		260 Banka Çalışanı	Örgüt desteği ile kariyer tatmini arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Naidu, Newton, Ayers(2006)			x		x	İngiltere, Yeni Zelanda		716 Dış Hekimine	Demografik özelliklerin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Callister (2006)				x	x		Cook	308 Fakülte Çalışanına	Demografik özelliklerin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Bhardwaj (2007)	x	x				Hindistan		81 Örgütte	Örgütlerin girişimcilik yöneliminin artmasında algılanan örgüt desteğinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Ballout (2007)		x	x			Beyrut			Örgüt desteğinin kariyer tatmininin öncülü olduğu sonucuna varılmıştır.
Harris, Harris, Harvey (2007)		x		x			Eisenberger	Su Ürünleri Sektöründe Çalışan 418 Yönetici	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Barnett, Bradley (2007)		x	x			Avustralya	Greenhaus Parasuraman ve Wormley	90 Çalışana	Örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Han (2007)		x	x				Greenhaus Parasuraman ve Wormley		Örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Holt, Rutherford (2007)	x			x		Amerika		264 Çalışana	Girişimcilik yönelimini arttıığında işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna varılmıştır.
Wood (2008)	x			x		Amerika		337 Çalışana	Girişimcilik yönelimini arttıığında işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna varılmıştır.
Chew, Wong (2008)		x		x		Malezya	Eisenberger	Lüks Oteller Zincirinde	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Dawley, Andrews, Bucklew (2008)		x		x		Amerika	Eisenberger	235 Çalışana	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Akın (2008)		x				Türkiye	Eisenberger	Hemşireler	Örgüt desteğinin genel anlamla yaşam tatminini arttırdığı sonucuna varılmıştır. (iş ve özel yaşam)
Kumudha, Abraham (2008)		x	x			Hindistan		100 Banka Yöneticisi	Örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Eddleston (2008)			x	x		Amerika	Crosby, Gattiker, Larwood ve Wheeler	392 Orta Seviye Yöneticiye	Kariyer tatmininin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Dyduch (2008)	x	x				Polonya			Örgüt desteğinin girişimcilik yöneliminin de önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır.
Kahumuza, Schlechter (2008)		x		x			Cohen	87 Banka Çalışanı	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Gow, v.d (2008)				x	x	Avustralya		326 Erkek Çalışana	Demografik özelliklerin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Lounsbury, v.d (2008)		x	x					1846 İnsan Kaynakları Yöneticisi, 1375 Yönetici	Örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Sharbaugh (2008)			x		x	Amerika		Hemşire	Demografik özelliklerin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Nauta (2009)			x	x		Hollanda		Sağlık Sektöründe Çalışan 702 Çalışan	Kariyer tatmininin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Armstrong-Stassen, Ursel (2009)		x	x	x		İngiltere	Örgüt Desteği Eisenberger; Kariyer Tatmini: Greenhaus Parasuraman ve Wormley	Farklı Sektörlerde 289 Çalışana	Örgüt desteğinin kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
DcConinck, Johnson (2009)		x		x		Amerika	Eisenberger	384 Satış Temsilcisi	Örgüt desteği ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Armstrong-Stasen, Ursel (2009)		x	x	x		Kanada	Eisenberger	239 Yönetciye	Örgüt desteğinin kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Bergiel (2009)		x		x			Cammann		Örgüt desteğinin kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Lin (2010)	x	x				Tayvan	Premkumar ve Ramamurthy	1000 Çalışana	Yenilikçilikte örgüt desteğinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.
Habib, Mukhtar, Jamal (2010)		x		x	x	Pakistan		133 Öğretmen	Örgüt desteği ve demografik özelliklerin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmacı(lar)	GY	AOD	KM	IAN	DD	AYY	Ölçek	UA	Sonuç
Dawley, Houghton, Bucklew (2010)		x		x			Örgüt Desteği Eisenberger; İşten Ayrılma Niyeti Hom ve Griffith	Üretim Sektöründe Çalışan 346 Çalışana	Örgüt desteğinin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Yap (2010)		x	x			Kanada	Greenhaus Parasuraman ve Wormley	Finans Sektöründe 500 Örgütte	Örgüt desteğinin kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Porter, Ayman (2010)		x		x		Amerika	Begley	Sağlık Sektöründe Çalışan 243 Kadın	Örgüt desteğinin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Yu (2011)		x	x				Judge	151 Çalışana	Örgüt desteğinin olumlu ve kâdemin olumsuz olarak kariyer tatminini etkilediği sonucuna varılmıştır.
Zainol, Ayadurai (2011)	x				x	Malezya	Knight ve Çavuşgil		Demografik özelliklerdeki farklılıkların örgütlere karşı girişimcilik yönelimini algılarını etkilediği sonucuna varılmıştır.
A P, Alex N (2011)			x	x		Hindistan	Cummann	236 Çalışana	Kariyer tatmininin çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır
Yu, Gongshang (2012)		x	x		x	Kanada ve Çin	Judge	121 Çalışana	Kariyer tatmininin örgüt desteği ve demografik özelliklerden etkilendiği belirtilmiştir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak araştırma konusunun önemi ve amacı belirtildikten sonra, araştırmanın kapsamı ve sınırları çizilerek, araştırmanın yöntemi, boyutları, ölçeği, hipotezlerine yer verilecek ve devamında araştırma bulguları sunulacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzde iş hayatında en önemli konulardan biri, değişimi yakalamak ve hatta değişimin önüne geçmektir. Bu anlamda örgütler için değişimin hızına yetişmede girişimcilik yönelimi kavramı önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Girişimcilik yönelimi olan örgütler, tezin önceki bölümlerinde açıklandığı gibi, değişime ve yeniliğe önem veren, proaktif davranan, risk alan, rakiplerine karşı sürekli rekabetçi avantajı sürdürmek isteyen ve çalışanlarına özerklik veren örgütlerdir. Diğer taraftan, örgütlerin başarısı sahip olduğu insan kaynakları ile ilişkilidir. Yönetici ve örgüt kurucularına göre örgütlerin en önemli problemlerinden biri nitelikli çalışanlarını örgütte tutabilmektir.

Kişilerin örgütte devamlılığını sağlayan en önemli unsurlardan biri, örgütlerinden almış oldukları destektir. Örgüt desteği, çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu belirterek, bireyin ait olma, saygı ve onaylama ihtiyaçlarını karşıladığından kariyer tatminiinde önemli rol oynamaktadır.

Yönetimde çağdaş yaklaşımların çoğaldığı son yıllarda, kariyer yönetimi kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Kişilerin hayatlarında verdikleri en önemli

kararlardan biri kariyerleri ile ilgili vermiş oldukları karardır. Örgüt içerisinde çalışanların bağlılık ve devamlılığını kazanmada kariyer gelişimi fırsatları sunulması büyük öneme sahiptir.

Bu nedenle araştırmamızda organizasyonlardaki girişimcilik yöneliminin ne ölçüde var olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktayız. Burada cevaplamaya çalışılan soru ise çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının örgütlerinden almış oldukları destek ile kariyer tatminleri ve kariyer tatminlerinin sonucu olarak işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilere bakılacaktır. Aynı zamanda literatür incelemesinde gerek kariyer tatminini gerekse işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında demografik faktörlerin yer alması sebebiyle çalışma, çalışanların demografik özellikleri ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasında farklılıkları ortaya koymaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda incelenecek konular aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişki,
- Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılanan örgüt desteği algıları arasındaki ilişki,
- Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin aracı değişken etkisi,
- Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki,
- Çalışanların kariyer tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki,
- Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı değişken etkisi,
- Çalışanların demografik özellikleri ile kariyer tatminleri arasındaki farklılıklar,

- Çalışanların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ve farklılıkları ortaya koymaktadır.

Yukarıda belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma, kapsamlı bir literatür taramasını içermektedir. Aynı zamanda çalışma, literatür kısmında yer alan diğer araştırmacılar tarafından yukarıda bahsi geçen kavramlar ile ilgili yapılan çalışmaları içermesi açısından özgünlük taşımaktadır. Buna göre, yabancı kaynaklı literatürde bu konu ve kavramlarla ilgili çeşitli araştırmalara rastlanmasına rağmen konuyla doğrudan ilgili olarak Türkiye’de gerçekleştirilmiş çalışmaların yetersiz olduğu gözlemlenmiştir.

3. 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve KISITLARI

Araştırmanın ana kümesini, “Otomotiv Sanayii Derneği” (OSD)’ne üye otomotiv firmalarının Ar-Ge departmanında çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. OSD 14 Haziran 1974 tarihinde Motorlu Kara Nakil Vasıtaları Kamyon, Kamyonet, Traktör, Otobüs ve Otomobil İmalatçıları Sanayii Derneği adı altında kurulmuştur. Kuruluşta, 11 otomotiv sanayii firması varken, 2009 yılından bu yana 15 firma OSD’de temsil edilmektedir.¹

Araştırmanın Ar-Ge departmanında yapılmasının nedeni, Ar-Ge departmanlarında çalışanların örgütlerinin girişimcilik yönelimi algıları hakkında değerlendirme yapabilecek düzeyde olabilmeleri varsayımdır.

OSD’ye üye olan 15 firmadan 11 firmanın Türkiye’de Ar-Ge departmanları bulunmaktadır. Ekim 2011’de tüm bu 11 firmanın insan kaynakları departmanlarından gerek telefon gerekse elektronik posta aracılığıyla 2561 beyaz yaka Ar-Ge personelinin çalıştığı bilgisi edinilmiştir.

¹ <http://www.osd.org.tr/tanitimtr.pdf>, (07.10.2011)

OSD üyesi firmaların tümü araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada 11 firmanın 7 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. 4 firma gizlilik politikaları gereği araştırma kapsamında olmak istememiştir. Araştırmaya katılan 7 firmanın Ar-Ge departmanında ise 1960 kişi çalışmaktadır. Anakütle üzerinden örnek kütle hesabına göre 2561 örnek büyüklüğü % 95 güven sınırları içerisinde ve % 5 anlamlılık düzeyinde 335 olduğu hesaplanmıştır. Araştırma kapsamına alınan katılımcı sayısı ise 437'dir.

Soru formlarının cevaplayıcılara iletilmesi ve cevaplanmış formların toplanması yaklaşık 7 ay sürmüştür. Araştırmaya katılan otomotiv firmaları ile yapılan görüşmeler sırasında firma isimlerinin belirtilmeyeceği konusunda fikir birliğine varıldığından firma isimleri paylaşılamayacaktır.

Bu araştırmanın sadece otomotiv sektöründe yer alan ve Türkiye'de ODS üyesi Ar-Ge departmanına sahip firmalarda gerçekleştirilmiş olması, araştırmadaki bulguların tüm otomotiv sektörünü yansıtacağı anlamına gelmemektedir. Bir başka ifadeyle, elde edilen sonuçlar, sadece araştırmaya katılan OSD'ye üye firmaları oluşturduğu sınırlı evren için geçerli olacaktır. Dolayısıyla araştırma sonuçları ile ilgili bundan öteye bir genelleme yapılması mümkün değildir.

Bu araştırmanın bir başka kısıtı ise, otomotiv firmalarının Ar-Ge departmanlarında çalışan kişilerin görüşlerine dayanan sübjektif bir yaklaşımla değerlendirilmiş olmasıdır. Yapılan literatür çalışmasında sübjektif yaklaşımların kullanılabileceği görülmektedir.²

²Ağca, Kandemir, A.g.e., s.220; Covin, Slevin, A.g.e., s.80; Douglas W. Lyon, G.T. Lumpkin , Gregory G. Dess, "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", **Journal of Management**, Vol. 26. No. 5, 2000, pp.1058.

3. 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma yürütülürken, veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya yönelik kapsamlı bir yazın taramasından sonra kullanılan değişkenleri en iyi biçimde ölçebilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmış ve uluslararası yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Anketi oluşturan sorular önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, ortaya çıkabilecek hataların giderilmesi için Türkçeye çevrilen sorular tekrar İngilizceye çevrilerek orijinali ile karşılaştırılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucu çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgüt desteği algıları, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetlerini ölçen bir anket formu oluşturulmuştur.

Bu araştırma sürecinde soru formları araştırmacı tarafından OSD üyesi olan otomotiv firmalarına gönderilmiştir. Üye firmaların Ar-Ge departmanında çalışan beyaz yakalı yetkililerine birebir ziyaret, elektronik posta ve telefon görüşmeleri yoluyla araştırma hakkında bilgi verilmiş ve soru formları elden, elektronik posta veya kargo ile kendilerine iletilmiştir. Anket, aynı zamanda internette ücretsiz hizmet veren bir sitede hazırlanmış ve anketin internet adresi katılımcılara elektronik posta yoluyla gönderilerek ankete katılımları rica edilmiş. Bu yollarla, araştırmaya katılım ve geri dönüş oranının artırılması çalışılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket formu cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve 5 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durumları, varsa çocuk sayıları, çalışma hayatlarında, şu an çalıştıkları firmada ve Ar-Ge departmanında kıdemleri) sorular bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Girişimcilik yönelimi ölçeği ilk olarak 1977 yılında Khandwalla tarafından

oluşturulduktan sonra Miller ve Friesen'in 1982 yılında geliştirdiği girişimcilik yönelimi ölçeğine son halini 1989 yılında Covin ve Slevin vermiştir. Covin ve Slevin tarafından geliştirilen ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma şeklindedir.³ Daha sonraki yıllar ise Lumpkin, Dess 1996 yılında, Covin ve Slevin'in tarafından geliştirilen ölçeğe saldırgan rekabetçilik ve özerklik olmak üzere iki boyut daha eklemişlerdir.⁴

Girişimcilik yönelimi ölçeğini oluşturan Lumpkin ile elektronik posta aracılığı ile iletişimimiz neticesinde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarını genel anlamda ölçümleyebilmek için 5 boyuttan oluşan ve Lumpkin ve Dess tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılmasının daha uygun olduğunu belirtmişlerdir.

Covin ve Slevin tarafından geliştirilen girişimcilik yönelimi ölçeğinden esinlenen Lumpkin ve Dess, bahsi geçen ölçeğe ek olarak bazı ifadeler eklemişlerdir. Yenilikçilik boyutu, Covin ve Slevin tarafından geliştirilen ölçekte 3 ifadeden oluşurken Lumpkin ve Dess bu 3 ifadeye ek olarak 2 ifade daha eklemişlerdir ve yenilikçilik boyutu 5 ifadeyi içermektedir. Proaktiflik boyutu, Covin ve Slevin tarafından geliştirilen ölçekte 3 ifadeden oluşurken Lumpkin ve Dess bu ifadelerden birini saldırgan rekabetçilik boyutunda yer vermiştir ve bir yeni ifade daha kendileri etkileyerek proaktiflik boyutunu 3 ifade de ölçümlemişlerdir. Risk alma boyutu, Covin ve Slevin tarafından geliştirilen ölçekte 3 ifadeden oluşurken Lumpkin ve Dess bu 3 ifadeye ek olarak 1 ifade daha eklemişlerdir ve risk alma boyutu 4 ifadeyi içermektedir. Saldırgan rekabetçilik boyutu ise daha öncede belirttiğimiz üzere Covin ve Slevin tarafından geliştirilen ölçeğin proaktiflikte yer alan ifadesine ek olarak bir ifade daha ekleyip saldırgan rekabetçilik 2 ifade ile ölçümlenmiştir. Son

³Covin, Slevin, A.g.e, s.85-86.

⁴G. T. Lumpkin, Gregory G. Dess, "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", **Journal of Business Venturing**, No.16, 2001, p.442.

olarak, özerklik boyutu ise Lumpkin ve Dess tarafından geliştirilen 4 ifadeden oluşmaktadır.⁵

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları orjinal ölçeğinin güvenilirliği 0,75'dir.⁶ Bu beş boyutu bir arada kullanan araştırmacıların çalışmalarındaki güvenilirlik değerlerine örnekler ise şu şekildedir: Lumpkin, Dess: 0,88⁷; Morris, Avila, Allen: 0,74⁸; Fiş, Wasti: 0,70⁹; Barringer: 0,86¹⁰; Clercq, Rius: 0,85.¹¹

Anket formunun üçüncü bölümünde, çalışanların örgütlerinden almış oldukları destek hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Algılanan örgüt desteği Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa tarafından geliştirilen soru formu aracılığı ile ölçülmüştür.¹² Soru formunda, örgütlerin çalışanlarına saygı ve ilgi gibi duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında ücret ve sağlık bakımları gibi somut faydaları sağlamaları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. 1986 yılında geliştirilen ölçek 36 ifadeden oluşmaktadır.

Yapılan birçok çalışmada Eisenberger'ın yayınına atıfta bulunularak örgüt desteğini ölçümlemek için, Eisenberger v.d. tarafından geliştirilen 36 boyuttan oluşan ölçeğin en fazla faktör yükü olan sekiz ifadeli kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. Bu sekiz ifade orijinal ölçeğin 1, 3, 7, 9, 17, 21, 23, 27. ifadeleridir. 1. ve 27. sorular, çalışanların performanslarıyla 3. soru çalışanların göstermiş oldukları ekstra çaba, 7., 9. ve 23. sorular, çalışanların refahı, 17. soru, performansın gelişimi ve son olarak 21. soru, çalışanların tatminleri ifadelerini içermektedir.¹³

⁵G.T. Lumpkin, Claudia C. Coglisier, Dawn R. Schneider, "Understanding and Measuring Autonomy: AN Entrepreneurial Orientation Perspective, 2009", **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.56-62.

⁶Dess, Lumpkin, Covin, A.g.e., s. 688.

⁷Lumpkin, Dess, 2001, A.g.e., s.443.

⁸Morris, Avila, Allen, A.g.e., s.603

⁹Fiş, Wasti, A.g.e., s.142.

¹⁰Burce R. Barringer, "The Performance Implications of Achieving a Fit Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management Practice", University of Missouri-Columbia, Doctorial Dissertation, 1995, pp87.

¹¹Clercq, Rius, A.g.e., s.478.

¹²Eisenberger v.d., A.g.e., 1986, s.502.

¹³Eisenberger v.d., A.g.e., 1986, s.501-502.

Birçok araştırmacının bu kısa versiyonunu kullanmalarının nedenini, kısa versiyonunun problemlili olmayışı ve yüksek seviyede güvenilir olması ayrıca, anketi cevaplayıcı kişilerin kısa versiyonu istekli olarak cevaplamak isteyebilecekleridir.¹⁴ Kısa versiyon algılanan örgüt desteği orijinal ölçeğinin güvenilirliği 0,97'dir.¹⁵ Eisenberger tarafından geliştirilen kısa versiyonlu ölçek birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Bunlara örnek ve çalışmalarındaki güvenilirlik değerleri ise şu şekildedir: Shanock, Eisenberger: 0,87¹⁶; Dawley, Andrews, Bucklew: 0,89¹⁷; Ghani, Hussin: 0,85¹⁸; Andrews, Kacmar: 0,93¹⁹; Asgari vd.: 0,87²⁰; Byrne, Hochwarter: 0,86²¹; Çakar, Yıldız: 0,83.²²

Anket formunun dördüncü bölümünde, çalışanların kariyerlerinden tatmin olmaları hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. 5 ifadeden oluşan ölçek Greenhaus, Parasuraman, Wormley taraflarından 1990 yılında oluşturulmuştur. Kariyer tatmini ölçeği, kişilerin genel olarak kariyerlerindeki gelişimi, bunlar ise gelir hedeflerine, elde etmek istedikleri başarıya, yeni yetenek ve kabiliyetlere ulaşmadaki ilerleyişleri olarak ölçümlenmektedir. Orijinal ölçeğin güvenilirliği 0,88'dir.²³ Kariyer tatmini ölçeği birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Bunlara örnek ve çalışmalarındaki güvenilirlik değerleri ise şu şekildedir: Knight 0,86²⁴; Nguyen:0,90²⁵; Waid:0,83²⁶; Han:0,91²⁷; Pope:0,88²⁸; McEven: 0,80²⁹.

¹⁴Cheung, Law, A.e.s. 213.

¹⁵Eisenberger v.d., A.g.e., 1986, s.503.

¹⁶Shanock, Eisenberger, A.g.e., s.692.

¹⁷Dawley, Andrews, Bucklew, A.g.e., s.246.

¹⁸Ghani, Hussin, A.g.e., s.126

¹⁹Andrews, Kacmar, A.g.e., s. 355.

²⁰Asgari vd., "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors", **European Journal of Scientific Research**, Vol.23 No.2, 2008, p. 233.

²¹Byrne, Hochwarter , A.g.e., s.60

²²Çakar, Yıldız, A.g.e., s.80.

²³Jeffrey H. Greenhaus, Saroj Parasuraman, Wayne M. Wormley, "Effects of Raca on Organizational Experience, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", **Academy of Management Journal**, 1990, Vol.33, No.1, p.73.

²⁴Knight, A.g.e., s.46.

²⁵Nguyen, A.g.e., s.28.

²⁶Timothy R. Waid, "Levels of Career Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance Evaluation for Participants in the 2004-2005 Advanced Manufacturing Specialist Training Program", University of Missouri – Columbia, Doctorial Dissertation, 2006, pp.51.

Anket formunun son bölümünde ise çalışanların işten ayrılma niyetleri hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti, Mobley tarafından 1979 yılında geliştirilen ölçek ile ölçümlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine eski tarih olması nedeniyle ulaşılamadığından Berry'nin doktora tezinden yararlanılmıştır. Ölçeği kullanan diğer araştırmacıların çalışmalarındaki güvenilirlik değerlerine örnekler ise şu şekildedir: Berry: 0,86³⁰; Smith: 0,83³¹; Udechukwu: 0,76.³²

Tüm bölümdeki ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçek 5 değişkeni temsil eden ifadeler için “Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılmıyorum (2) ve Kesinlikle Katılmıyorum (1)” şeklinde sıralanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümdeki 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18 numaralı sorular ile üçüncü bölümündeki 2, 3, 5, 7. sorular ters yönlü sorulardır ve bu sorularda puanlama tersine yapılmıştır.

Anket formunda yer alan soruların kolayca anlaşılan ve yanıtlanan sorulardan oluşmasını sağlamak ve anket formuna son şeklini vermek üzere 2011 yılı Ekim ayı içerisinde konu ile ilgili akademisyenler ve otomotiv sektöründe Ar-Ge departmanlarında çalışan beyaz yakalılar ile görüşmeler yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen görüşlere göre anket formuna son şekli verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek ifadeleri ise ekler bölümünde yer almaktadır (Bkz. EK 1).

²⁷Han, A.g.e., s.33

²⁸Pope, A.g.e., s.66.

²⁹Janet S. McEwen, “Emergency Physician Communication Style and Career Satisfaction: Is There A Correlation?”, University of North Texas, Doctorial Dissertation, 2002, pp.30.

³⁰Willard H. Berry “Self-Monitoring, Organizational Commitment, and Relationships To Intention to Quit”, Webster University, Doctorial Dissertation, 2010, p. 45.

³¹William A. Smith, “Job Satisfaction And Intention To Quit of Marriage and Family Therapists: A Comparison of Work Settings”, Purdue University, 2010, pp.74

³²Ikwananne I.Udechukwu, “The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intentions To Quit, And Perceived Alternative Employment In The Assessment Of Employee Turnover: A Study Of Correctional Officers”, Nova Southeastern University, Doctorial Dissertation 2006, pp.67

3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Bu araştırma kapsamında ele alınan değişkenler aşağıda belirtildiği şekildedir:

- Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları,
- Çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği,
- Çalışanların kariyerlerinden tatmin olmaları,
- Çalışanların işlerinden ayrılma niyetleri,
- Çalışanların demografik özellikleri.

Yapılan literatür çalışması sonucu, değişkenler ile ilgili çeşitli araştırmalar incelenerek bilgiler toplanmış ve çalışmanın teorik bölümünde ve araştırmanın yöntemi başlığı altında bunlardan söz edilmişti. Örgütlerin girişimcilik yönelimleri Lumpkin ve Dess; örgüt desteği Eisenberger vd.; kariyer tatmini Greenhaus vd.; işten ayrılma niyetinde ise Mobley 'in araştırmalarında kullanmış oldukları değişkenler dikkate alınmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırma modeli tanımlayıcı araştırma özelliğindedir. Tanımlayıcı araştırmalarda değişkenler kullanılarak mevcut durumun ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.³³

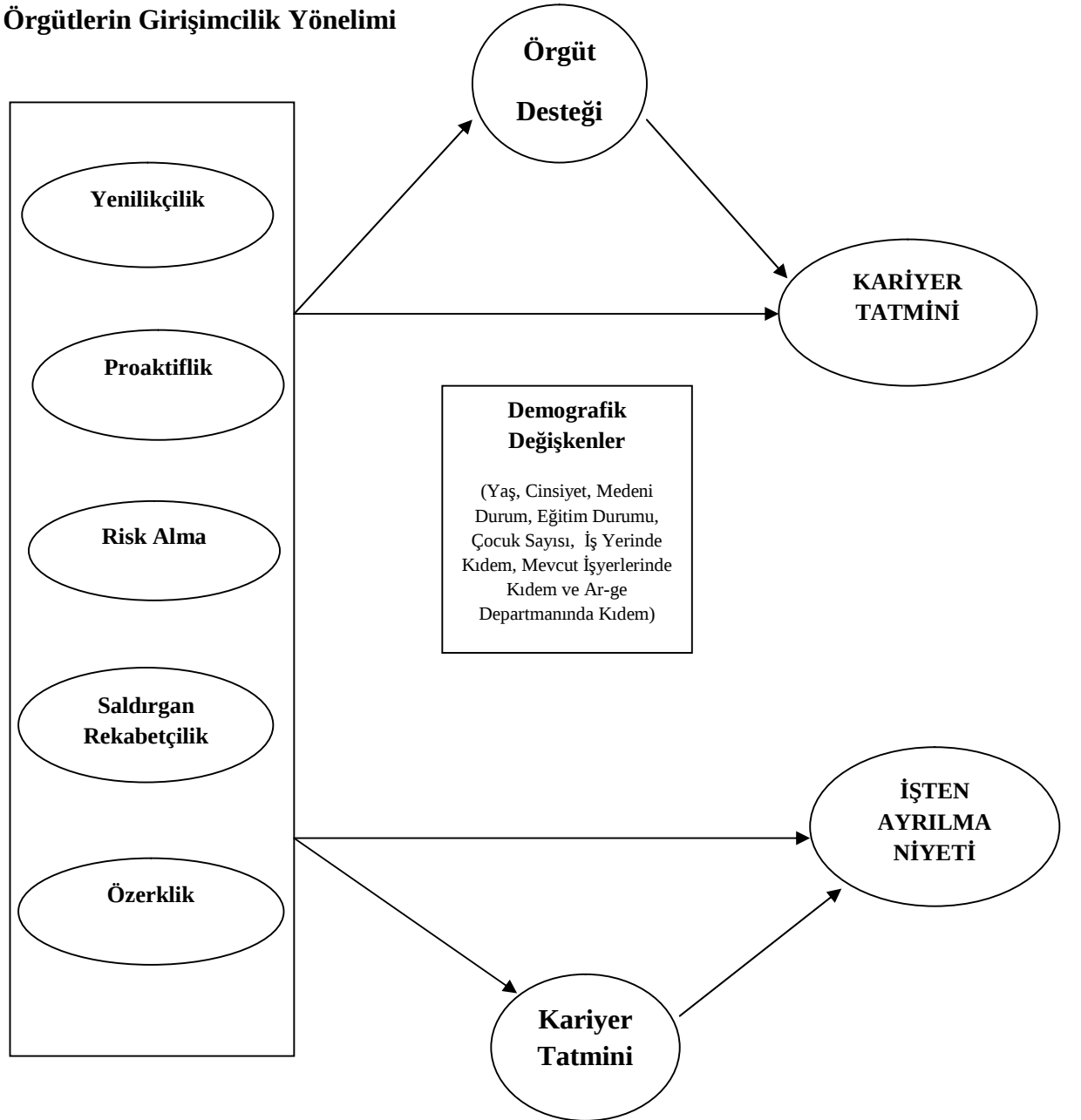
Bu çalışmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimci yönelimi algıları, algılamış oldukları örgüt desteği, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyeti değişkenleri olmak

³³ Frederick J. Gravetter, Larry B. Wallnau, **Statistics for the Behavioral Sciences**, West Publishing Company, 1996, pp.6.

üzere dört değişken grubu bulunmaktadır. Girişimcilik yönelimi ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide örgüt desteğinin; girişimcilik yönelimi ile işten ayrılma niyeti arasında kariyer tatmininin aracılık etkisi olduğu Şekil-1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli

Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi



3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, algılamış oldukları örgüt desteği ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla hipotezler kurulmuştur.

Buna göre araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur

1.H1: Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin aracı değişken etkisi vardır.

2.H1: Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı değişken etkisi vardır.

3.H1: Çalışanların demografik özellikleri ile kariyer tatminleri arasında farklılık vardır.

4.H1: Çalışanların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetleri arasında farklılık vardır.

3.7. ARAŞTIRMADA UYGULANAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Bu araştırma kapsamındaki OSD üyesi firmalarına 600 anket dağıtılmış olup, 453 geri dönüş sağlanmış ve 437 adet anket formu araştırma kapsamına alınmıştır. Elde edilen veri ve bilgiler SPSS 18.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilecektir.

Bu araştırmadan elde edilen veriler, tez çalışmasının amaçları doğrultusunda çeşitli istatistik analizlere tabi tutulacaktır. Oluşturulan anket formu 34 ifadeden

oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ters sorular ile ilgili gerekli dönüşüm yapıldıktan sonra analizlere geçilecektir.

Bu araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik istatistiksel analizler uygulanmıştır. Öncelikli olarak ölçeklere ayrı ayrı madde-toplam korelasyon analizi ve faktör analizi uygulanacaktır. Aynı zamanda, araştırmada, ortaya konmak istenen ilişkilerin analiz edilmesinde korelasyon, regresyon, farklılık analizlerinde ise t-testi ve Anova testleri uygulanacaktır.

Ölçek güvenilirliği, toplam verilerin ne ölçüde tesadüfi hatalardan arındığını göstermektedir. Bu araştırma da kullanılan anket formunda yer alan değişkenlerin güvenilirliğinin ortaya konmasına ilişkin olarak Alfa Modeli (Cronbach Alpha) güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra yapılacak analizler için bir temel teşkil eder. Ölçek güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Alfa katsayısının 0,60 ve üstü değer olması güvenilir derecesi yüksek ölçekleri ifade etmektedir.³⁴

Güvenilirlik analizlerinin ardından, madde toplam korelasyonuna bakılacaktır. Madde toplam korelasyon analizi, toplam puan ile madde puanları arasındaki maddelerin güvenilirliklerini belirlemeye yöneliktir. Ölçeğimiz likert tipi ölçek olduğundan Pearson korelasyon analizi uygulanacaktır. Madde toplam korelasyonlarının negatif olmaması, 0,20'den büyük olması ve bu kurala uymayan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Bunun yanı sıra, madde silinirse Cronbach Alpha katsayısında olumlu yönde bir değişme olup olmayacağına da bakılacaktır.³⁵

³⁴Uma Sekaran, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, John Wiley & Sons, USA, 1992, PP.287.

³⁵Kazım Özdamar, **“Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2 / Çok Değişkenli Analizler”**, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004, s.633.

Çalışmada içsel tutarlılık testinin ve madde korelasyon analizinin ardından ölçeklerin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilecektir. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanması ve ölçekte yer alacak faktör sayısına karar verilmeye çalışılmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde, hatasız tahmin edebileceğini gösterir. KMO örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Genel kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları Tablo-6'da gösterilmektedir.³⁶

Tablo-6: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değerleri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağısı	Kabul edilmez

KMO değeri 1'e yaklaştıkça, eldeki veri grubu faktör analizi için uygunluğu artmaktadır. Aynı zamanda, araştırmada yapılan analiz sonucunda Barlett testi 0,000 olarak anlamlı çıkmalıdır. Bu iki test sonucundan elde edilen bulgu faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğü yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir. KMO sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini belirleyebilmek için Compenant Faktör Analizi gerçekleştirilecektir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesi ise özdeğer (Eigenvalue) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak

³⁶Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, “**Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.80.

kabul edilmektedir. Faktörün tanımladığı maddeyi ölçmesi için o faktör yük değerinin 0,40 ve üstü olması tercih edilmektedir.³⁷

Kurulan hipotezlerde belirtilen ilişkiler öncelikli olarak değişkenler arası ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri; çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılamış oldukları örgüt desteği algıları; çalışanların örgütlerine yönelik örgüt desteği algıları ile kariyer tatminleri; çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri; çalışanların kariyer tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılacaktır.

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemidir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı Pearson korelasyon katsayısı'dır ve r ile gösterilir. Bu sayı aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakmak istendiğinde, sık kullanılan katsayıdır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel fakat ters yönlü ilişkinin (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) olduğunu göstermektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50'nin altında korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta 0,70 üzerinde korelasyon da kuvvetli ilişki gösterecektir. Buna göre, değişkenler arasındaki ilişkiler pozitif ya da negatif zayıf, orta ya da mükemmel şeklinde yorumlanabilecektir.³⁸

³⁷ Şeref Kalaycı, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara, 2006, s.322

³⁸ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, A.g.e., s. 144.

Korelasyon analizi, sonuçlar hakkında genel bir bilgi verirken bunun daha ileri bir analiz ile doğrulanması için araştırmada regresyon analizi de uygulanacaktır. Bir başka ifadeyle, korelasyon analizi her hangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test ederken regresyon analizi ise bir değişkenin (bağımlı) diğer değişken(ler) (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi olarak, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi ise çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Çok değişkenli regresyon analizinde, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı ve puanların normal dağılım gösterip göstermediği incelenmektedir.

Bu araştırmada, söz konusu ilişkide bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğunda basit doğrusal regresyon uygulanacaktır.³⁹ Az sayıda bağımsız değişken olduğunda enter metodunu seçmek doğru olacağı görüşünden enter metodu uygulanacaktır. Enter metodunda, bağımsız değişkenler belirtilir, ardından modelin bağımlı değişkeni tahmin etme başarısı değerlendirilir.⁴⁰

Bu çalışmada aynı zamanda, bağımlı değişken üzerinde önemli etkilere sahip değişkenleri işleme alan aşamalı (stepwise) regresyon analizi kullanılacaktır. Aşamalı regresyon analizinde bağımsız değişkenler, modeli en fazla açıklayıcı değişkenden daha az açıklayıcı değişkene doğru kademeli olarak analize dahil edilirler. Regresyon analizinde önemli parametreler R^2 ve Düzeltilmiş R^2 değerleridir. Bağımlı değişkeni açıklama yeteneği olsun veya olmasın, regresyon modeline dahil edilen her yeni bağımsız değişken, R^2 değerinin büyümesine sebep olarak modelin açıklayıcılığının iyileştiği izlenimini vermektedir. Bu sebeple modele görece katkısı az olan veya katkısı olmayan değişkenlerin sebep olduğu R^2 değerindeki suni artışın dikkate alınarak modelin açıklayıcılığının belirlenmesi gerekmektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri bu düzeltme sonucunda ortaya çıkan R^2 değeri

³⁹ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, A.g.e., s. 154.

⁴⁰ Kalaycı, A.g.e., s.263

olup, regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü göstermektedir ⁴¹ Bu yüzden, yapılan regresyon analizinde düzeltilmiş R^2 değerleri yorumlanacaktır.

Her ne kadar regresyon ve korelasyon analizleri birbirlerinden ayrı düşünülmemese de regresyon analizinde model bağımsız değişken(ler) bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulur. Oysaki korelasyonda bağımlı bağımsız ayrımı olmadığı gibi iki değişkenin karşılıklı birbirini açıklaması söz konusudur. Ayrıca regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişken kullanılması olasıdır. Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri verir. ⁴²

Bu araştırmada aynı zamanda aşamalı regresyon analizi ile elde edilen Anova tablosu yorumlanacaktır. Anova tablosu, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmeye yardımcı olmaktadır. ⁴³ Bununla birlikte beta katsayıları yorumları da yapılacaktır.

Bu araştırmada hesaplanan anlamlılık dereceleri p ile gösterilmekte ve p değeri %5 kabul edilmektedir. İlgili yazında, %5 önem seviyesinde 0,05'ten küçük olan değerler ilişkinin olmadığını gösterirken yani H_0 hipotezi kabul edilirken 0,05'ten büyük değerler değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını yani H_1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. ⁴⁴

Bu araştırmada, demografik değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında ilişkini farklılık gösterip göstermediğini söyleyebilmek için fark testleri analizleri yapılacaktır. Fark testlerinin yapılabilmesi için en azından aralık ölçeğinde ölçülmüş bir özelliğin ve bağımsız ayırık alt gruptan oluşan sınıflı bir değişkenin olması gerekmektedir. Sınıflı değişkenin iki alt gruptan oluşması durumunda (cinsiyet: kadın, erkek) t-testi; sınıflı değişkenin ikiden fazla alt gruptan oluşması durumunda (eğitim: lise, üniversite, yüksek lisans) ise tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılır. Bağımsız gruplar t-testi ile iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden

⁴¹Altunışık vd., “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya, 2004.

⁴² Durmuş, Yurtkoru, Çinko, A.g.e., s. 154-157.

⁴³Kalaycı, A.g.e., s.268

⁴⁴ Kalaycı, A.g.e., s.123-124

farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması (kadın ve erkek gibi) ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir.⁴⁵ Anova testinin yapılabilmesi için ise karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir.⁴⁶

Bu araştırmada demografik özellikler, cinsiyet, medeni durumu (t-testi), yaş, eğitim durumu, çocuk sayısı, çalışma hayatında kıdem, mevcut şirkette kıdem, Ar-ge departmanında kıdem (anova) şeklinde ele alınmıştır. Araştırmada, gruplar arası farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek amacıyla Scheffe testinden yararlanılacaktır. Scheffe testi, grupların örnek sayıları birbirlerine eşit olmadığında tercih edilir. Sosyal bilimlerde anket yoluyla toplanan verilerde genellikle grup sayıları farklı olduğundan Scheffe testi en sık kullanılan test olarak öne çıkmaktadır. Scheffe testi gruplarla ikili karşılaştırılmaları birer satır olarak göstermektedir. Her bir karşılaştırmanın birbirinden farklı olup olmadığı son sütünde yer alan p değerlerinin yorumlanmasıyla belirlenir. Ayrıca SPSS çıktısında farklı olan gruplar ($p < 0,05$) ortalamaların farklılığı sütününde yıldız işareti konarak belirtilmiştir.⁴⁷

Tüm bu bilgiler doğrultusunda yapılacak olan analizler ilerleyen bölümlerde yer alacaktır.

3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Beş bölüm olarak hazırlanan anket formunun birinci bölümünde araştırma kapsamına alınan cevaplayıcılara ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgiler sorulmuştur.

⁴⁵ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, A.g.e., s.117-118.

⁴⁶ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, A.g.e., s.124.

⁴⁷ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, A.g.e., s. 128.

3.8.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Bu araştırma kapsamına dahil olan OSD üye firmaların Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) departmanında çalışan 437 kişinin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo-7’de görülmektedir

Tablo-7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Faktörler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Bay	365	83,5
Bayan	72	16,5
Yaş⁴⁸		
21-25	114	26,1
26-30	218	49,9
31-35	67	15,3
36- Üstü	38	8,7
Eğitim		
Üniversite	195	45,8
Yüksek Lisans	222	50,8
Doktora	15	3,4
Medeni Durum		
Evli	144	33
Bekar	293	67
Çocuk Sayısı		
0	369	84,4
1	39	8,9
2	26	5,9
3	3	0,07
Çalışma Hayatında Kıdem		
1-3		
4-6	206	47,1
7-9	121	27,7
10- üzeri	43	9,8
	67	15,3
Mevcut Şirkette Kıdem		
1-3		
4-6	281	64,3
7-9	104	23,8
10- üzeri	25	5,7
	27	6,2
Ar-ge Departmanında Kıdem		
1-3		
4-6	266	60,9
7-9	123	28,1
10- üzeri	24	5,5
	24	5,5

N: 437

⁴⁸ Habih, Mukhtar, Jamal, A.g.e., s.220.

Cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin yüzde dağılımları şu şekildedir; cevaplayanların % 83,5'i bay, %16,5'i bayandır. Verilen cevaplara göre katılımcıların % 26,1'i 21-25, %49,9'u 26-30, %15,3'ü 31-35, %8,7'si ise 36 yaş ve üstündedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, çoğunun üniversite (%45,8) ve yüksek lisans (%50,8) mezunu oldukları görülmektedir. Cevaplayıcıların %67'sinin bekâr ve %84,4'ü çocuklarının olmadıklarını belirtmişlerdir. %47,1'i 1-3 yıl, %27,7'si 4-6 yıl, %9,8'u 7-9 yıl ve %15,3'ü 10 yıldan fazla süredir çalışma hayatında bulunmaktadır. Cevaplayıcıların söz konusu firmalarda çalışma süreleri ise %64,3'ü 1-3 yılda yoğunlaşmaktadır. Ar-Ge departmanında çalışma süreleri açısından ise %60,9'u 1-3 yıl çalıştıklarını ifade edenler izlemektedir.

3.8.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

İlerleyen bölümlerde, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgütlerinden almış oldukları destek, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetine ilişkin ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sunulmaktadır.

3.8.2.1. Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algılarına İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda beş boyut ve 18 değişkenden oluşan girişimcilik yönelimi ölçeğinin Alpha katsayısı 0,821'dir Girişimcilik yönelimi alt faktörlerinin Cronbach Alpha değerleri ise şu şekildedir: yenilikçilik 0,749; proaktiflik 0,803; risk alma 0,868; saldırgan rekabetçilik 0,786; özerklik ise 0,683'dür. (Bkz. EK 2).

Ölçeğin Alpha katsayısı yüksek bir değer olmakla birlikte, değişkenlerin ölçeğin alfa katsayısına etkisi incelendiğinde, bazı ifadeler ölçekten çıkarıldığında Alfa katsayısının çok az bir miktarda olsa yükseldiği görülmektedir. Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ölçeğine uygulanan Pearson madde toplam korelasyon analizi sonucunda, “özerklik” 4. sorusunun madde toplam korelasyon katsayısı 0,10 olup, 0,20’nin altında kalması nedeniyle bu sorunun analizden çıkarılması gerekmektedir. Dolayısıyla, 18 maddeden oluşan ölçeğin madde sayısı 17’ye düşmüştür. 17 ifadeden oluşan girişimcilik yönelimi ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,829’dur. Girişimcilik yönelimi alt faktörlerinin Cronbach Alpha değerleri ise şu şekildedir: yenilikçilik 0,749; proaktiflik 0,803; risk alma 0,868; saldırgan rekabetçilik 0,786; özerklik ise 0,861’dir (Bkz. EK 3). Görüldüğü gibi bu veriler girişimcilik yönelimi ölçeğinin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarını analiz etme amaçlı ölçeğin temel bileşenler faktör analizinde KMO değeri Tablo-8’de görüldüğü üzere 0,812 bulunmuştur.

Tablo-8: Girişimcilik Yönelimi Boyutlarına Ait KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin	0,812
Bartlett’s Test	3331,928
df	136
Anlamlılık Düzeyi	0,000

Tablo-8’de görüldüğü gibi KMO değeri 1’e oldukça yakındır. Dolayısıyla eldeki veri grubu faktör analizi için oldukça iyidir. Araştırmada yapılan analiz sonucunda Barlett testi 0,000 olarak anlamlı çıkmıştır.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarını analiz etme amaçlı ölçeğe varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre, 17 maddeden oluşan ölçekte yük değerleri dikkate

alınarak yeni ölçekte yer alacak değişkenler belirlenmiştir. Ölçek, orijinal ölçekte olduğu gibi, Tablo-9’ da görüldüğü üzere 5 alt faktörlü bir yapı oluşturmuştur.

Tablo-9: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algılarını Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Bileşenler					
Madde No	1	2	3	4	5
Risk Alma 4	0,856				
Risk Alma 3	0,825				
Risk Alma 1	0,811				
Risk Alma 2	0,807				
Özerklik 2		0,864			
Özerklik 1		0,860			
Özerklik 3		0,819			
Yenilikçilik 1			0,750		
Yenilikçilik 3			0,738		
Yenilikçilik 4			0,611		
Yenilikçilik 2			0,598		
Yenilikçilik 5			0,598		
Proaktiflik 3				0,849	
Proaktiflik 1				0,817	
Proaktiflik 2				0,750	
Saldırgan Rekabetçilik 1					0,882
Saldırgan Rekabetçilik 2					0,873
Açıklanan Varyans	28,088	45,075	55,635	63,791	70,980
Toplam Açıklanan Varyans	70,980				

Birinci alt faktörün, 4 maddeden (Risk 1-4) oluştuğu görülmektedir. Birinci alt faktörün içerdiği maddelerin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin 0,807 ile 0,856 arasında olduğu; 3 maddeden oluşan ikinci alt faktör özerkliği (Özerklik 1-3) içerdiği maddelerin faktör yüklerinin 0,819 ile 0,864 arasında olduğu; yenilikçilik alt faktörünün ise 5 maddeden oluştuğu (Yenilikçilik 1-5) ve faktör yüklerinin 0,598 ile 0,750 arasında olduğu; dördüncü alt faktör proaktifliğin ise, 3 maddeden (Proaktiflik 1-3) oluştuğu faktör yüklerinin 0,750 ile 0,849 arasında olduğu; beşinci alt faktör olan ve 2 maddeden oluşan saldırgan rekabetçiliğin (Saldırgan Rekabetçilik 1-2) faktör yüklerinin 0,873 ve 0,882'dur. 17 değişkenden oluşan girişimcilik yönelimi ölçeğine ait toplam varyans ise %70,980' dir (Bkz. EK 4) .

Sonuç olarak, yapılan madde toplam korelasyon analizi ve faktör analizinin ardından ölçeğin son hali 17 maddeden oluşan 5 faktörlü bir yapı göstermektedir. Maddeler içerik bakımından incelendiğinde ise bu faktörlerin orijinal ölçekte olduğu gibi “Yenilikçilik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”, “Saldırgan Rekabetçilik” ve “Özerklik” olarak adlandırılabilceği görülmektedir.

3.8.2.2. Algılanan Örgüt Desteğine İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 8 değişkenden oluşan algılanan örgüt desteği ölçeğinin Alpha katsayısı 0,935 olarak bulunmuştur. Bu oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir.

Çalışanların örgütlerinden almış olduğu desteği ölçmeye yönelik ölçekte yer alan maddeler arasında madde toplam korelasyonları 0,20'den düşük olan ve ölçekten çıkarılacak madde bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bu 8 maddeden oluşan ölçeğin madde sayısı 8 olarak korunmuştur (Bkz. EK 5).

Çalışanların örgütlerinden almış olduğu destek algılarını analiz etme amaçlı ölçeğin temel bileşenler faktör analizinde KMO değeri Tablo-10’da görüldüğü üzere 0,944 olarak bulunmuştur.

Tablo-10: Algılanan Örgüt Desteği Boyutuna Ait KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin	0,944
Bartlett’s Test	2487,783
df	28
Anlamlılık Düzeyi	0,000

Görüldüğü gibi KMO 1’e oldukça yakındır. Barlett testi için anlamlılık 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla eldeki veri grubu faktör analizi için oldukça iyidir. Ölçeğin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan temel bileşenler faktör analizinin sonuçları ise Tablo-11’de görülmektedir.

Tablo-11: Algılanan Örgüt Desteğine Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Bileşenler
AOD 2	0,863
AOD 1	0,858
AOD 6	0,848
AOD 3	0,825
AOD 8	0,825
AOD 4	0,818
AOD 7	0,806
AOD 5	0,796
Açıklanan Varyans	68,923
Toplam Ölçek İçin Alfa Değeri	0,935

Yapılan faktör analizi sonucu ölçekte yer alan maddelerin faktör yükü Tablo-11’de görüldüğü üzere 0,769-0,863 arası değerlere sahip olduğundan ölçekten çıkarılacak madde bulunmadığı görülmektedir.

Analize alınan 8 maddenin özdeğeri 1’den büyük (5.514) daha önce de belirtildiği gibi tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Tek başına bu faktörün açıkladığı varyans ise %68,923’dür (Bkz. EK 6).

3.8.2.3. Çalışanların Kariyer Tatminlerine İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik ve Güvenilirlik Analizi

Toplam beş ifadeden oluşan kariyer tatmini ölçeğinin Alpha katsayısı 0.913’dür. Bu ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışanların kariyer tatminini ölçmeye yönelik ölçekte yer alan maddeler arasında madde toplam korelasyonları 0,20’den düşük olan ve ölçekten çıkarılacak madde bulunmadığı görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda bu 5 maddeden oluşan ölçeğin madde sayısı 5 olarak korunmuştur (Bkz. Ek 7).

Çalışanların örgütlerinden almış olduğu desteği ölçmeye yönelik ölçeğin temel bileşenler faktör analizinde KMO değeri Tablo-12’de görüldüğü üzere 0,878 olarak bulunmuştur.

Tablo-12: Kariyer Tatmini Boyutuna Ait KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin	0,878
Bartlett’s Test	1468,813
df	10
Anlamlılık Düzeyi	0,000

Görüldüğü gibi KMO değeri 1'e oldukça yakındır. Barlett testi için anlamlılık 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla eldeki veri grubu faktör analizi için oldukça iyidir. Kariyer tatmini ölçeğinin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan temel bileşenler faktör analizinin sonuçları Tablo-13 de görülmektedir.

Tablo-13: Çalışanların Kariyer Tatminine Yönelik Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Bileşenler
KM 2	0,899
KM 4	0,879
KM 1	0,865
KM 3	0,840
KM 5	0,829
Açıklanan Varyans	74,401
Toplam Ölçek İçin Alfa Değeri	0,913

Yapılan faktör analizi sonucu ölçekte yer alan maddelerin faktör yükü Tablo-13'de görüldüğü üzere 0,829-0,899 arasında değerlere sahip olduğundan ölçekten çıkarılacak madde bulunmadığı görülmektedir.

Analize alınan 5 maddenin özdeğeri 1'den büyük (3,720) tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir. Tek başına bu faktörün açıkladığı varyans %74,401'dir (Bkz. EK 8).

3.8.2.4. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Toplam üç ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin Alpha katsayısı 0,943'dir. Bu yine, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik ölçekte yer alan maddeler arasında madde toplam korelasyonları 0,20'den düşük olan ve ölçekten çıkarılacak madde bulunmadığı görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda bu 3 maddeden oluşan ölçeğin madde sayısı 3 olarak korunmuştur (Bkz. EK 9).

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik ölçeğin temel bileşenler faktör analizinde KMO değeri Tablo-14'de görüldüğü üzere 0,720 olarak bulunmuştur.

Tablo-14: İşten Ayrılma Niyeti Boyutuna Ait KMO Değeri

Kaiser-Meyer-Olkin	0,720
Bartlett's Test	1353,499
df	3
Anlamlılık Düzeyi	0,000

Görüldüğü gibi KMO 1'e oldukça yakındır. Barlett testi için anlamlılık 0,000 bulunmuştur. Dolayısıyla eldeki veri grubu faktör analizi için oldukça iyidir. Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan temel bileşenler faktör analizinin sonuçları Tablo-15'de görülmektedir.

Tablo-15: Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Bileşenler
IAN 3	0,971
IAN 2	0,954
IAN 1	0,918
Açıklanan Varyans	89,843
Toplam Ölçek İçin Alfa Değeri	0,943

Yapılan faktör analizi sonucu ölçekte yer alan maddelerin faktör yükü 0,918-0,971 arasında değerlere sahip olduğundan ölçekten çıkarılacak madde bulunmadığı görülmektedir. Bu boyuta ait özdeğer 2,695 olup tek başına bu faktörün açıkladığı varyans %89,843’dür (Bkz. EK 10).

3.8.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Bu araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin her bir soru için çalışanların vermiş olduğu ortalama değerlere bakılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama değerler başlıklar halinde verilecektir.

Girişimcilik Yönelimi Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarını belirlemeye yönelik kullanılan ölçek 17 ifade ile 5’li likert şeklindedir. Yapılan analizler sonucunda girişimcilik yönelimi 5 faktör (“yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan

rekabetçilik” ve “özerklik”) ve bu faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin sonuçlar, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-16’da gösterilmektedir.

Tablo-16: Girişimcilik Yönelimi Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

	Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	Standart Sapma
Girişimcilik Yönelimi		
Y1 Genel olarak, üst yönetim ARGE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem verme yerine denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih eder.	3,0023	1,1701
Y2 Geçtiğimiz son 5 yıl içinde piyasaya sunulan çok sayıdaki yeni ürün ve hizmet dikkate alındığında şirketimin hemen hemen hiçbir yeni ürün ya da hizmet pazarlamadığı görülmektedir.	3,4600	1,0432
Y3 Şirketimde ürün ve hizmet bazındaki değişiklikler genellikle geniş kapsamlı ve köklü değil aksine iyileştirmeler şeklindedir.	2,9405	1,1009
Y4 Şirketimde üst yöneticiler, sorunlarla karşılaştıklarında başka şirketlerin çözümlerini taklit etmek yerine, kendilerinin deneyerek geliştirdikleri özgün yöntemleri uygulamayı tercih eder.	3,4050	1,0060
Y5 Şirketim, başkalarının kullandığı, kanıtlanmış yöntem ve teknikleri adapte etmek yerine kendine özgü, orijinal üretim yöntemleri ve süreçleri oluşturmayı tercih eder.	3,3135	0,9336
Yenilikçilik Ortalama	3,2242	1,0507
P1 Şirketim, genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği yeni ve öncü uygulamaları başlatmak yerine rakipleri takip edip onların hamlelerine cevap verir.	3,0709	1,0391
P2 Rakiplerle kıyaslandığında, şirketim, yeni ürünler ve hizmetler sunmada, yeni yönetim ve operasyon yöntemleri uygulamada nadiren öncü rolündedir.	3,2311	1,0064
P3 Üst yönetim, rakiplerinin önüne geçmek için, pazara yeni ürünler sunmak ve yeni fikirler uygulamak yerine, “lideri takip etmek” eğilimindedir.	3,2654	1,0571
Proaktiflik Ortalama	3,1891	1,0342

R1 Üst yönetim, büyük geri dönüş şansı olan yüksek riskli projeler yerine, garantili ve normal dönüşü olan düşük riskli projeleri tercih eder.	2,8764	0,9900
R2 Üst yönetim, şirket amaçlarını gerçekleştirirken çevre koşullarına uyumda cesur ve geniş kapsamlı politikalar yerine, özenli ve dar kapsamlı politikaları tercih eder.	3,0824	0,9662
R3 Belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, şirketim, olası getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınmak yerine olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, “bekle ve gör” yaklaşımını uygular.	2,9153	0,9085
R4 Üst yönetim, problemleri çözerken olası çözümlere hemen para harcamak yerine öncelikli olarak problemi ayrıntısıyla inceleyip daha sonra kaynaklarını kullanmayı tercih eder.	2,7346	1,0912
Risk Alma Ortalama	2,9021	0,9889
SR1 Şirketim, rakipleriyle çatışmadan kaçınmak için rakiplerini yok etmek yerine “yaşa ve yaşat” stratejisi uygulayarak onlarla birlikte var olmayı tercih eder.	2,9908	1,0226
SR2 Şirketim, rakiplerine saldırganca ve yoğun rekabetçi bir tutum sergiler.	3,0320	1,0937
Saldırgan Rekabetçilik Ortalama	3,0114	1,0581
O1 Şirketim, kişilerin amirlerinin talimatlarına harfiyen uyarak faaliyet göstermek yerine, daha serbest hareket etmelerini ve inisiyatif kullanmalarını destekler.	3,1259	1,0645
O2 Üst yönetim, iş fırsatlarını değerlendirirken, kişiler üst yöneticilerin direktifleri yerine, kendi kararlarını vererek uygulamaları durumunda çok daha başarılı olacakları inancındadır.	3,0114	0,9802
O3 Şirketimde kişiler, iş fırsatlarını değerlendirirken, sürekli amirlerine danışmak ve onların onayını almak yerine, kararları kendileri verirler.	2,9153	1,0359
Özerklik Ortalama	3,0175	1,0268
Girişimcilik Yönelimi Genel Ortalama	3,0688	1,0317

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları değişkenine ilişkin ortalama değer 3,06’dır. Faktörler açısından ortalamalar incelendiğinde ise “yenilikçilik” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevap ortalamasının 3,22, “proaktif” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 3,18, “risk alma” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 2,90, “saldırgan

rekabetçilik” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 3,01 ve “özerklik” değişkenlerine verilen cevapların ortalaması 3,01 olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla, çalışanlar örgütlerine yönelik orta düzeyde girişimcilik yönelimi (“yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik”) algısına sahiptirler.

Algılanan Örgüt Desteği Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

Çalışanların algılamış oldukları örgüt desteğini ölçümleyebilmek amacıyla 8 değişkenden oluşan ölçeğin ortalama değer ve standart sapmalar Tablo-17’de gösterilmektedir.

Çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği değişkenine ilişkin ortalama değer 3,17, verilen cevapların ortalamasının ise 2,96 ile 3,34 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar orta düzeyde örgütlerinden destek aldıklarını algılamaktadırlar.

Tablo- 17: Algılanan Örgüt Desteği Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

Algılanan Örgüt Desteği	Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	Standart Sapma
AOD 1 Şirket amacına yönelik yaptığım katkıya değer verilir.	3,2906	1,0182
AOD 2 Göstermiş olduğum ekstra çabalarım takdir edilmez.	3,2609	1,0000
AOD 3 Şirketimde kararlar alınırken önemli menfaatlerim (çıkarlarım) dikkate alınmaz.	2,9680	0,9596
AOD 4 Gerçekten benim iyiliğim önemsenir.	2,9634	0,9619
AOD 5 İşimi en iyi şekilde yapsam bile bu fark edilmez.	3,3478	0,9050
AOD 6 İş yerindeki memnuniyetim önemsenir.	3,0595	0,9889
AOD 7 Şirketim bana çok az ilgi gösterir.	3,3364	0,9809
AOD 8 İşteki başarılarımdan gurur duyulur.	3,1602	0,8969
Algılanan Örgüt Desteği Ortalama	3,1733	0,9639

Çalışanların Kariyer Tatmini Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

Çalışanların kariyer tatminlerini ölçümleyebilmek amacıyla 5 değişkenden oluşan ölçeğin ortalama değer ve standart sapmaları Tablo-18’de gösterilmektedir.

Çalışanların kariyer tatmini değişkenine ilişkin ortalama değer 3,28 olup, cevapların ortalamasının 3,09 ile 3,46 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların orta düzeyde kariyerlerinden tatmin olduklarından söz etmek mümkündür.

Tablo-18: Çalışanların Kariyer Tatmini Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

	Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	Standart Sapma
Kariyer Tatmini		
KM1 Kariyerimde ulaştığım başarıdan tatminim.	3,2883	0,9598
KM2 Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim.	3,4462	0,9162
KM3 Hedeflediğim gelire ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim.	3,0915	0,9677
KM4 Terfi hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim.	3,1487	0,9689
KM 5 Yeni beceriler geliştirme hedeflerime ulaşma yolunda yaptığım ilerlemeden tatminim.	3,4668	0,9985
Kariyer Tatmini Ortalama	3,2883	0,9622

Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçümleyebilmek amacıyla 3 değişkenden oluşan ölçeğin ortalama değer ve standart sapmaları Tablo-19’da gösterilmektedir..

Çalışanların işten ayrılma niyeti değişkenine ilişkin ortalama değer 2,92 olduğu ve verilen cevapların ortalamasının 2,83 ile 3,08 arasında olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya baktığımızda ise, çalışanlar işten ayrılma niyetleri konusunda düşük tutuma sahip olduğu söylenebilir.

Tablo-19:Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

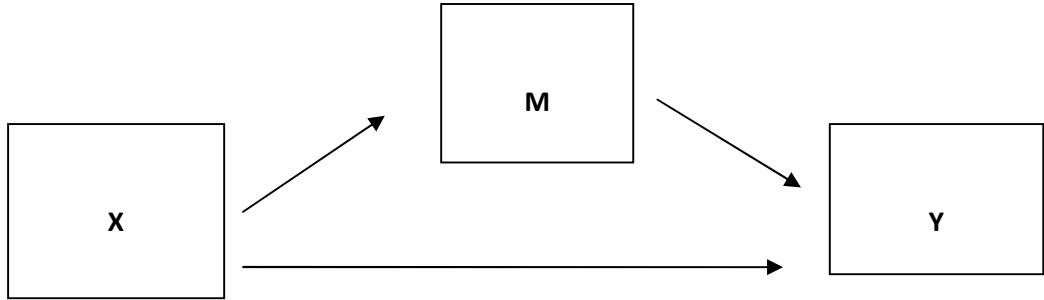
	Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	Standart Sapma
İşten Ayrılma Niyeti		
IAN1 Çalıştığım şirketten ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	3,0870	1,1011
IAN2 İşyerimi değiştirmek için çalıştığım şirkete alternatif aramaktayım.	2,8467	1,1380
IAN3 Yapabildiğimde bu şirketten ayrılacağım.	2,8375	1,1448
İşten Ayrılma Niyeti Genel Ortalama	2,9237	1,1279

3.8.4. Değişkenler Arası İlişkilerin Araştırılması

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin aracı değişken etkisi olabileceği beklenmektedir. Diğer taraftan, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı değişken etkisi olabileceği umulmaktadır. Bunlara ek olarak, çalışanların demografik özelliklerinin kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetlerinde farklılık olabileceği görüşlerinden hareketle araştırmanın hipotezleri kurulmuştur.

Bahsi geçen aracı değişken, iki değişken arasında bir ilişkinin kurulmasında ya da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirmesinde aracılık eden değişkendir.⁴⁹ Hipotez testinde yapılacak analiz ise şu şekildedir:

Şekil-2: Aracı Değişken İlişkisi Analizi



Hipotez testinde yapılacak aracı değişken ilişki analizi 3 aşamalıdır ve aşamalar aşağıda belirtilmiştir.⁵⁰

⁴⁹ Şadi Can Saruhan, Ata Özdemirci, **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, “Araştırmada Yöntem Problemi”– Spss Uygulamalı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.129

⁵⁰ M.E. Sobel, **Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models** *Social Methodology* 13, 1982, pp. 290-312; Reuben M. Baron, David A. Kenney, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, Vol.51, No.6, pp.1176.

1.Öncelikli olarak bağımsız değişken (x) ile bağımlı değişken (y) arasındaki etkiye bakılır (**Model 1**).

2. Daha sonra, bağımsız değişken (x) ile aracı değişken (m) arasındaki etkiye bakılır (**Model 2**).

3. Son olarak, bağımsız değişken (x), aracı değişken (m) ile beraber bağımlı değişken (y) arasındaki etkiye bakılır (**Model 3**).

Yapılan bu analizler sonucunda 1. Model de ki bağımlı değişken olan (x) ile bağımsız değişken (y) arasındaki etki anlamlı olmalıdır ki aracı değişken etkisinden söz edilebilsin. Daha sonra 2. Model de bağımsız değişken (x) ile aracı değişkene (m) etkisi aranır. Eğer etki yok ise aracılık söz konusu olmayacaktır. 3. Model de ise, bağımsız değişken (x) ile aracı değişken (m) birlikte bağımlı değişken (y) üzerindeki etkisine bakılır ve burada aracı değişkenin (m) bağımlı değişken (y) üzerine etkisi anlamlı olmalıdır. Ayrıca, Model 3’de ki beta etkisi Model 1’de ki beta etkiden anlamlı bir biçimde küçük olmalıdır. Böyle bir durumda aracılık etkisinden bahsetmek mümkün olacaktır. Eğer 3. Model de beta katsayısı sıfır ya da anlamsız çıkarsa tam aracılık söz konusudur. Anlamlı bir biçimde küçük olduğu durumlarda kısmi aracılıktan bahsedilir.

Hipotezleri test etmeden önce değişkenler arası ilişkilerin ayrıntılı bir şekilde ortaya konulabilmesi adına değişkenler arası ilişkiler incelenecektir. Bu doğrultuda çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri; çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılamış oldukları örgüt destekleri; çalışanların algılamış oldukları örgüt destekleri ile kariyer tatminleri; çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri; çalışanların kariyer tatminleri ile işten ayrılma niyetleri ile ilgili yapılan korelasyon ve regresyon analizleri alt başlıklar halinde ilerleyen bölümde yer almaktadır.

3.8.4.1. Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile Kariyer Tatminleri Arasındaki İlişkide Algılanan Örgüt Desteğinin Aracı Değişken Rolüne İlişkin Analiz ve Bulgular

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, ile kariyer tatminleri arasında algılanan örgüt desteğinin aracı değişken rolü olabileceği görüşünden hareketle araştırmanın birinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

1.H1: Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin aracı değişken etkisi vardır.

Daha önce de belirtildiği üzere, 1.H1 hipotezini test etmeden önce değişkenler arası ilişkiler incelendikten sonra hipotez test edilecektir. Bu doğrultuda çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılamış oldukları örgüt desteği ve çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği ile kariyer tatminleri ile ilgili yapılan korelasyon ve regresyon analizleri alt başlıklar halinde ilerleyen bölümde yer almaktadır.

Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ve Kariyer Tatmini İlişkisine Yönelik Analizler

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişki araştırılmış, daha sonra girişimcilik yönelimi boyutları olan “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik” boyutlarından her birisinin ayrı ayrı kariyer tatmini ile ilişkisine bakılmıştır.

Genel olarak çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonucu Tablo-20’de gösterilmektedir.

Tablo-20: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile Kariyer Tatminleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Girişimcilik Yönelimi ile Kariyer Tatmini Arasındaki İlişki	Pearson Korelasyon
	0,342**

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Tablo-20’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasında pozitif (0,342) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<50$) düşük oranda da olsa ilişkilidir.

Bu durum, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları arttıkça, kariyer tatminlerinin artabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişki araştırıldıktan sonra, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimini analiz etmede yararlanılan “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik” boyutlarının her birisinin ayrı ayrı kariyer tatmin ile ilişkisi araştırılacaktır.

Tablo-21’de “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik” boyutlarının kariyer tatminiyle ilişkisini belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo-21: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Boyutlarının, “Yenilikçilik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”, “Saldırgan Rekabetçilik”, “Özerklik” İle Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

	Kariyer Tatmini
Yenilikçilik	0,219 ^{**}
Proaktiflik	0,238 ^{**}
Risk Alma	0,201 ^{**}
Saldırgan Rekabetçilik	0,087
Özerklik	0,304 ^{**}

^{**} Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Tablo-21’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik “yenilikçilik” algıları ile kariyer tatminleri arasında (0,219) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,005 \leq 0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre düşük düzeyde ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik yenilikçilik algıları arttıkça, kariyer tatminleri az da olsa artmaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik “proaktiflik” algıları ile kariyer tatminleri arasında (0,238) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) bir ilişki olduğu Tablo-21’de görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine düşük oranda ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik proaktiflik algıları arttıkça, düşük oranda kariyer tatminleri artmaktadır.

Tablo-21’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik “risk alma” algıları ile kariyer tatminleri arasında pozitif (0,201) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine düşük oranda ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik risk alma algıları artıkça, kariyer tatminleri artmaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik “saldırgan rekabetçilik” algıları ile kariyer tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,068>0,05$) bir ilişki olmadığı Tablo-21’de görülmektedir.

Tablo-21’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik “özerklik” algıları ile kariyer tatminleri arasında (0,304) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine düşük düzeyde ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik özerklik algıları artıkça, kariyer tatminleri düşük oranda da olsa artmaktadır.

Korelasyon analizi, sonuçlar hakkında genel bir bilgi verdiğinden daha ileri bir analiz ile doğrulanması için regresyon analizi yapılacaktır. Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları alt boyutları (“yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik”) ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide standartlaştırılmış regresyon artıkları normal dağılıma uymaktadır (Bkz. EK 15).

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişki çoklu doğrusal regresyon analizi ile ölçülmüştür. Bağımlı değişken, “kariyer tatmini”, bağımsız değişken ise “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik”dir.

Bu araştırmada gerçekleştirilen aşamalı regresyon analizi sonucunda üç değişkenin modele girdiği görülmüştür. Söz konusu değişkenler “özerklik”, “proaktiflik” ve “risk alma” değişkenleridir. “Yenilikçilik” ve “saldırgan rekabetçilik” değişkenleri istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yapmadıkları için analiz dışı kalmıştır.

Yapılan aşamalı regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlardan Tablo-22 incelendiğinde, çalışanların kariyer tatminindeki değişimin %9 (Düzeltilmiş R^2)’u modele dahil olan “özerklik” ile, %12 (Düzeltilmiş R^2)’sinin “özerklik ve proaktiflik”, %13 (Düzeltilmiş R^2)’ünün ise “özerklik, proaktiflik ve risk alma” değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Aynı zamanda yapılan analizde, elde edilen değerler modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir ($p=0,000$ (a)), ($p=0,000$ (b)), ($p=0,000$ (c)) (Bkz. EK 16).

Tablo-22: “Özerklik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma” ve Kariyer Tatmini Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	0,304 ^a	0,092	0,090	0,79082	0,000
2	0,361 ^b	0,130	0,126	0,77517	0,000
3	0,372 ^c	0,138	0,132	0,77235	0,000

- (a) Tahmin Değişkeni: Özerklik
(b) Tahmin Değişkenleri: Özerklik, Proaktiflik
(c) Tahmin Değişkenleri: Özerklik, Proaktiflik, Risk Alma
(d) Bağımlı Değişken: Kariyer Tatmini

Tablo-23, ise bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir.

Tablo-23: “Özerklik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma” ve Kariyer Tatmini Katsayıları

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		
	Beta (B)	T	Anlamlılık Düzeyi (p)
1-Sabit		9,465	0,000
Özerklik	0,259	5,660	0,000
Proaktiflik	0,168	3,562	0,000
Risk Alma	0,097	2,045	0,041

Tablo-23’deki sonuçlara göre, “özerklik, proaktiflik, risk alma” puanları birlikte bir birim arttığında, kariyer tatmini puanının 0,259 (B), 0,168 (B) ve 0,097 (B) kadar artacağını söylemek mümkündür. Elde edilen bu beta değerleri “özerklik, proaktiflik ve risk alma” değişkenlerinin kariyer tatmini değişkenini belirli ölçüde açıklama gücü olduğu belirtilebilir.

Modelde, “özerklik”, “proaktiflik” ve “risk alma” değişkenleri ile kariyer tatminleri ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre de, “özerklik”, “proaktiflik” ve “risk alma” ile kariyer tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu daha önce belirtilmişti.

Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ve Algılanan Örgüt Desteği İlişkisine Yönelik Analizler

Bu çalışmada çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılanan örgüt desteği arasındaki ilişki araştırılmış, daha sonra girişimcilik yönelimi boyutları olan “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik” boyutlarından her birisinin ayrı ayrı algılanan örgüt desteği ile ilişkisine bakılmıştır.

Genel olarak çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılanan örgüt desteği arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo-24’de gösterilmektedir.

Tablo-24: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile Algılanan Örgüt Desteği Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Girişimcilik Yönelimi İle Algılanan Örgüt Desteği Arasındaki İlişki	Pearson Korelasyon
	0,445**

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Tablo-24’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılanan örgüt desteği arasında pozitif (0,445) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<50$) orta seviyede ilişkilidir.

Bu durumda çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılanan örgüt desteği arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları arttıkça, örgüt desteği algılarının artabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılanan örgüt desteği arasındaki ilişki araştırıldıktan sonra, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimini analiz etmede yararlanılan “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik” boyutlarının her birisinin ayrı ayrı algılanan örgüt desteği ile ilişkisi araştırılacaktır.

Tablo-25 “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik” boyutlarının algılanan örgüt desteği ile ilişkisini belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo-25: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Boyutlarının, “Yenilikçilik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”, “Saldırgan Rekabetçilik”, “Özerklik” İle Algılanan Örgüt Destek Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

	Algılanan Örgüt Desteği
Yenilikçilik	0,345**
Proaktiflik	0,340**
Risk Alma	0,289**
Saldırgan Rekabetçilik	0,055
Özerklik	0,354**

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Tablo-25’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik “yenilikçilik” algıları ile algılanan örgüt desteği arasında (0,345) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre düşük oranda ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik yenilikçilik algıları arttıkça, örgüt desteği algıları düşük düzeyde de olsa artmaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik “proaktiflik” algıları ile algılanan örgüt desteği arasında (0,340) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu Tablo-25’de görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine düşük seviyede ilişkiden söz edilebilir. Çalışanların örgütlerine yönelik proaktiflik algıları arttıkça, örgüt desteği algıları az da olsa artmaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik “risk alma” algıları ile algılanan örgüt desteği arasında (0,289) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu Tablo-25’de görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre, yine düşük düzeyde ilişkiden söz edilebilir. Çalışanların örgütlerine yönelik risk alma algıları arttıkça, örgüt desteği algıları düşük düzeyde artmaktadır.

Tablo-25’de görüldüğü üzere çalışanların örgütlerine yönelik “saldırgan rekabetçilik” algıları ile algılanan örgüt desteği arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,255>0,05$) bir ilişki yoktur.

Çalışanların örgütlerine yönelik “özerklik” algıları ile algılanan örgüt desteği arasında (0,354) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu Tablo-25’de görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine düşük seviyede ilişkiden söz edilebilir. Çalışanların örgütlerine yönelik özerklik algıları arttıkça, örgüt desteği algıları az da olsa artmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılanan örgüt desteği arasındaki ilişkiler hakkında genel bir bilgi vermektedir. Bunun daha ileri bir analiz ile doğrulanması için araştırmada regresyon analizi yapılacaktır.

Yapılan regresyon analizinde, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları alt boyutları (“yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik”) ile algılanan örgüt desteği değişkenlerinin standartlaştırılmış regresyon artıkları normal dağılıma uymaktadır (Bkz. EK 17).

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları arasındaki ilişkileri temsil eden bağımsız değişken sayısı birden fazla olduğu için çok değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişken, “algılanan örgüt desteği”, bağımsız değişken ise “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik”, “özerklik”dir.

Bu araştırmada gerçekleştirilen aşamalı regresyon analizi sonucunda dört değişkenin modele girdiği görülmüştür. Söz konusu değişkenler “özerklik”, “proaktiflik”, “yenilikçilik” ve “risk alma” değişkenleridir. “Saldırgan rekabetçilik” değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yapmadığı için analiz dışı kalmıştır.

Tablo-26: “Özerklik”, “Proaktiflik”, “Yenilikçilik”, “Risk Alma” ve Algılanan Örgüt Desteğinin Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	0,354 ^a	0,125	0,123	0,74969	0,000
2	0,457 ^b	0,209	0,205	0,71382	0,000
3	0,488 ^c	0,238	0,233	0,70117	0,000
4	0,499 ^d	0,249	0,242	0,69711	0,000

(a) Tahmin Değişkeni: Özerklik

(b) Tahmin Değişkenleri: Özerklik, Proaktiflik

(c) Tahmin Değişkenleri: Özerklik, Proaktiflik, Yenilikçilik

(d) Tahmin Değişkenleri: Özerklik, Proaktiflik, Yenilikçilik, Risk Alma

(e) Bağımlı Değişken: Algılanan Örgüt Desteği

Tablo-26 incelendiğinde, çalışanların algılanan örgüt desteği değişimin %12 (Düzeltilmiş R^2)’sinin modele dahil olan “özerklik”, %20 (Düzeltilmiş R^2)’sinin “özerklik ve proaktiflik”, %23 (Düzeltilmiş R^2)’ünün ise “özerklik, proaktiflik ve yenilikçilik”, %24 (Düzeltilmiş R^2)’ünün, “özerklik, proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma” değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Yapılan analiz aynı zamanda modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir ($p=0,000(a)$), ($p=0,000(b)$), ($p=0,000(c)$), ($p=0,000(d)$), ($p=0,000(e)$) (Bkz. EK 18).

Tablo-27 ise bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir.

Tablo-27: “Özerklik”, “Proaktiflik”, “Yenilikçilik”, “Risk Alma” ve Algılanan Örgüt Desteği Katsayıları

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		
	Beta (B)	T	Anlamlılık Düzeyi(p)
Sabit		5,523	0,000
Özerklik	0,264	6,107	0,000
Proaktiflik	0,199	4,275	0,000
Yenilikçilik	0,159	3,300	0,001
Risk Alma	0,114	2,461	0,014

Tablo-27’deki sonuçlara göre, “özerklik, proaktiflik, yenilikçilik, risk alma puanları birlikte bir birim arttığında örgüt desteği puanının 0,264 (B), 0,199 (B), 0,159 (B) ve 0,114 (B), kadar arttıracağını söylemek mümkündür. Elde edilen bu beta değerleri “özerklik, proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma” değişkenlerinin örgüt desteği değişkenini belirli ölçüde açıklama gücü olduğu belirtilebilir.

Modelde, “özerklik”, “proaktiflik”, “yenilikçilik” ve risk alma değişkenleri ile algılanan örgüt desteği arasında ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre de, özerklik, proaktiflik, yenilikçilik, risk alma ile algılanan örgüt desteği pozitif ve anlamlı bir ilişkiler olduğu daha önce belirtilmişti.

Çalışanların Algılamış Oldukları Örgüt Desteği ve Kariyer Tatmini İlişkisine Yönelik Analizler

Çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği ile kariyer tatminleri arasında ilişki araştırılmıştır. Bu doğrultuda çalışanların algıladıkları örgüt desteği ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo-28’de gösterilmektedir.

Tablo-28: Çalışanların Algıladıkları Örgüt Desteği ile Kariyer Tatminleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Çalışanların Algıladıkları Örgüt Desteği ile Kariyer Tatminleri	Pearson Korelasyon
	0,551**

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Tablo-28’de görüldüğü üzere, çalışanların algıladıkları örgüt desteği ile kariyer tatminleri arasında pozitif (0,551) ve istatistiksel olarak anlamlı

($p=0,000<0.05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<50$) orta seviyede ilişkilidir.

Bu durum, çalışanların algıladıkları örgüt desteği ile kariyer tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu çalışanlar örgütlerinden destek aldıklarında kariyer tatminlerinin artabileceğini ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları, çalışanların algıladıkları örgüt desteği ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkiler hakkında genel bir bilgi vermektedir. Bunun daha ileri bir analiz ile doğrulanması için araştırmada regresyon analizi yapılacaktır.

Yapılan analizde, algılanan örgüt desteği ile kariyer tatminleri standartlaştırılmış regresyon artıkları normal dağılıma uymaktadır (Bkz. EK 19).

Tablo-29 incelendiğinde, çalışanların kariyer tatminindeki değişimin %30 (Düzeltilmiş R^2)’unun modele dahil algılanan örgüt desteği değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Aynı zamanda yapılan analizde, elde edilen değerlerin modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. ($p=0,000(a)$) (Bkz. EK 20).

Tablo-29: Algılanan Örgüt Desteği ve Kariyer Tatmini Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	0,551 ^a	0,304	0,302	0,69275	0,000

(a) Tahmin Değişkeni: Algılanan Örgüt Desteği

(b) Bağımlı Değişken: Kariyer Tatmini

Tablo-30 ise bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir.

Tablo-30: Algılanan Örgüt Desteği ve Kariyer Tatmini Katsayıları

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		
	Beta (B)	T	Anlamlılık Düzeyi(p)
1-Sabit		10,898	0,000
Algılanan Örgüt Desteği	0,551	13,770	0,000

Tablo-30'daki sonuçlara göre, algılanan örgüt desteği puanı bir birim arttığında kariyer tatmini puanı 0,551 (B1) kadar artacağını söyleyebiliriz. Elde edilen bu beta değerleri algılanan örgüt desteği değişkeni kariyer tatmini değişkenini belirli ölçüde açıklama gücü olduğu belirtilebilir.

Modelde, algılanan örgüt desteği değişkeni ile kariyer tatminleri ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre de, algılanan örgüt desteği ile kariyer tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiler olduğu daha önce belirtilmişti.

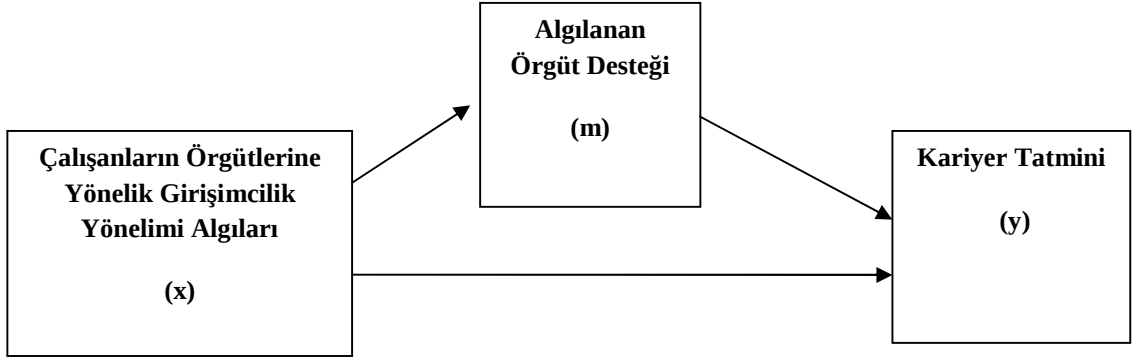
Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile Kariyer Tatminleri Arasındaki İlişkide Algılanan Örgüt Desteğinin Aracı Değişken Rolüne İlişkin Analiz

Yukarıda belirtilen değişkenler arası ilişkiler ortaya konduktan sonra birinci hipotezin test edilmesine yönelik aşamalar aşağıda belirtilmiştir:

1.H1 hipotez testinde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının kariyer tatmini üzerinde etkide bulunup bulunmadığına ve algılanan örgüt

desteğinin bu ilişkide aracı değişken etkisinde olup olmadığı incelenecektir. Bağımlı değişken, “kariyer tatmini”, bağımsız değişken “çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları”, aracı değişken ise “algılanan örgüt desteği”dir. Bu etki aynı zamanda Şekil-3’de gösterilmektedir.

Şekil-3: İkinci Hipotez Aracı Değişken İlişkisi Analizi



Daha önce değişkenler arası ilişkilerin araştırılması bölümünde ayrıntı şekilde belirtildiği üzere 1.H1 hipotez testi birinci aşamasında çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ile kariyer tatminleri (y) arasındaki etkiye bakılmıştır. (Model 1) Analiz sonuçları ise Tablo-31’de gösterilmektedir.

Tablo-31: Hipotez 1-Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)

Bağımlı Değişken: Kariyer Tatmini			
Bağımsız Değişken: Girişimcilik Yönelimi	Beta 0,342	t değeri 7,593	p değeri 0,000
R=0,342; DüzeltilmişR²=0,115; F değeri=57,655; p değeri=0,000			

Tablo-31’de görüldüğü üzere, hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan aracı değişkenli regresyon analizinin ilk aşamasında, girişimcilik yönelimini ve kariyer tatmini modele eklenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasında anlamlı bir etki söz konusudur. ($p=0,000<0,05$) Çalışanların kariyer tatminlerindeki değişiminin %11 (Düzeltilmiş R^2)’i modele dahil olan çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Yine Tablo-31’de görüldüğü üzere, girişimcilik yönelimi puanı bir birim arttığında kariyer tatmini puanı 0,342 (B1) kadar artacağını söyleyebiliriz.

Hipotez testinin ikinci aşamasında ise çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ile algılanan örgüt desteği algıları (m) arasındaki etkiye bakılmıştır. (Model 2) Analiz sonuçları ise Tablo-32’de gösterilmektedir.

Tablo-32: Hipotez 1- İkinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)

Aracı Değişken: Algılanan Örgüt Desteği			
Bağımlı Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Girişimcilik Yönelimi	0,445	10,362	0,000
R=0,454; Düzeltilmiş $R^2=0,198$; F değeri=107,363; p değeri=0,000			

Tablo-32’de görüldüğü üzere, algılanan örgüt desteği ile çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik algıları arasında anlamlı bir etki söz konusudur. ($p=0,000<0,05$) Aynı zamanda çalışanların algılanan örgüt desteğindeki değişiminin %19 (Düzeltilmiş R^2)’u modele dahil olan çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algısı değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir.

Hipotez testinin üçüncü ve son aşamasında, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ve algılanan örgüt desteği algılarının (m) birlikte kariyer tatminleri (y) arasındaki etkiye bakılır (Model 3). Yapılan analiz sonucu Tablo-33’de gösterilmektedir.

Tablo-33: Hipotez 1- Üçüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)

Bağımlı değişken: Kariyer Tatmini			
Bağımsız Değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
Girişimcilik Yönelimi	0,121	2,726	0,007
Örgüt Desteği	0,497	11,210	0,000
R=0,562; Düzeltilmiş R²=0,312; F değeri=99,921; p değeri=0,000			

Tablo-33’de görüldüğü üzere, çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği algıları (m) ile kariyer tatmini arasındaki etki hala anlamını korumaktadır ($p=0,000<0,05$). Model 1 deki çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları beta katsayısı 0,342 iken Model 3 de 0,121’e anlamlı bir biçimde düşmesi nedeniyle örgüt desteğinin kısmi aracılık etkisi söz konusudur. Dolayısıyla, 1. H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin kısmi aracı etkisi olduğu sonucu çıkartılabilir.

Çalışanların girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide algılamış oldukları örgüt desteğinin aracı değişken etkisi varlığından söz edilebileceği gibi girişimcilik yöneline sahip örgütlerde çalışanların algılamış

oldukları örgüt desteği arttıkça kariyer tatminleri daha da artacaktır. Dolayısıyla bu sonuç birinci hipotezin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

3.8.4.2. Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Kariyer Tatmininin Aracı Değişken Rolüne İlişkin Analiz ve Bulgular

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, ile işten ayrılma niyetleri arasında kariyer tatmininin aracı değişken rolü olabileceği görüşünden hareketle araştırmanın ikinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

2.H1: Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı değişken etkisi vardır.

Daha önce de belirtildiği üzere, 2.H1 hipotezini test etmeden önce değişkenler arası ilişkiler incelendikten sonra hipotez test edilecektir. Bu doğrultuda çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri ve çalışanların kariyer tatminleri ile işten ayrılma niyetleri ile ilgili yapılan korelasyon ve regresyon analizleri alt başlıklar halinde ilerleyen bölümde yer almaktadır.

Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Analizler

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki araştırılmış, daha sonra ise girişimcilik yönelimi boyutları olan “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve

“özerklik” boyutlarından her birisinin ayrı ayrı işten ayrılma niyeti ile ilişkisine bakılacaktır.

Genel olarak çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo-34’da gösterilmektedir.

Tablo-34: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Girişimcilik Yönelimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	Pearson Korelasyon
	-0,413**

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Tablo-34’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif (-0,413) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<50$) orta seviyede ilişkilidir.

Bu durumda çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azalabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki araştırıldıktan sonra, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimini analiz etmede yararlanılan “yenilikçilik”,

“proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik” boyutlarının her birisinin ayrı ayrı işten ayrılma niyeti ile ilişkisi araştırılacaktır.

Tablo-35 “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik” boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisini belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo-35: Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Boyutlarının, “Yenilikçilik”, “Proaktiflik”, “Risk Alma”, “Saldırgan Rekabetçilik”, “Özerklik” İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

	İşten Ayrılma Niyeti
Yenilikçilik	-0,356**
Proaktiflik	-0,224**
Risk Alma	-0,237**
Saldırgan Rekabetçilik	-0,139**
Özerklik	-0,324**

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Tablo-35’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik “yenilikçilik” algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında (-0,356) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) ve negatif bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre düşük oranda ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik yenilikçilik algıları arttıkça, işten ayrılma niyetleri az da olsa azalmaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik “proaktiflik” algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında (-0,224) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) ve negatif bir ilişki olduğu Tablo-35’de görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine

düşük seviyede ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik proaktiflik algıları arttıkça, işten ayrılma niyetleri düşük oranda da olsa azalmaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik “risk alma” algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında (-0,237) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) ve negatif bir ilişki olduğu Tablo-35’de görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine düşük düzeyde ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik risk alma algıları arttıkça, işten ayrılma niyetleri düşük düzeyde azalmaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik “saldırgan rekabetçilik” algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında (-0,139) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,004<0,05$) ve negatif bir ilişki olduğu Tablo-35’de görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine düşük oranda ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik saldırgan rekabetçilik algıları arttıkça, işten ayrılma niyetleri az da olsa azalmaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik “özerklik” algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında (-0,324) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) negatif bir ilişkili olduğu Tablo-35’de görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre yine düşük düzeyde ilişkiden söz edilebilir ve çalışanların örgütlerine yönelik özerklik algıları arttıkça, işten ayrılma niyetleri düşük oranda da olsa azalmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçları, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler hakkında genel bir bilgi vermektedir. Bunun daha ileri bir analiz ile doğrulanması için araştırmada regresyon analizi yapılacaktır.

Yapılan analizlerde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları alt boyutu (“yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik”) ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinin standartlaştırılmış regresyon artıkları normal dağılıma uymaktadır (Bkz. EK 21).

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki aşamalı doğrusal regresyon analizi ile ölçülmüştür.

Bağımlı değişken, “işten ayrılma niyetleri”, bağımsız değişken ise “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, “saldırgan rekabetçilik” ve “özerklik”dir.

Bu araştırmada gerçekleştirilen aşamalı regresyon analizi sonucunda iki değişkenin modele girdiği görülmüştür. Söz konusu değişkenler “yenilikçilik” ve “özerklik”, değişkenleridir. “Proaktiflik”, “risk alma” ve “saldırgan rekabetçilik” değişkenleri istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yapmadıkları için analiz dışı kalmıştır.

Tablo-36 incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma niyeti değişimin %12 (Düzeltilmiş R^2)’si modele dahil olan yenilikçilik ile, %18 (Düzeltilmiş R^2)’sinin yenilikçilik ve özerklik değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Yine yapılan analizde, elde edilen değerlerin modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir ($p=0,000$ (a)), ($p=0,000$ (b)), ($p=0,000$ (c)) (Bkz. EK 22).

Tablo-36: Yenilikçilik, Özerklik ve İşten Ayrılma Niyeti Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	0,356 ^a	0,126	0,124	1,00059	0,000
2	0,434 ^b	0,188	0,184	0,96583	0,000

(a)Tahmin Değişkeni: Yenilikçilik

(b)Tahmin Değişkenleri: Yenilikçilik, Özerklik

(c)Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo-37 ise bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir.

Tablo-37:“Yenilikçilik”, “Özerklik” ve İşten Ayrılma Niyeti Katsayıları

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		
	Beta (B)	T	Anlamlılık Düzeyi(p)
Sabit		22,303	0,000
Yenilikçilik	-0,297	-6,670	0,000
Özerklik	-0,255	-5,733	0,000

Tablo-37’deki sonuçlara göre, “yenilikçilik ve özerklik, puanları birlikte bir birim arttığında işten ayrılma niyeti puanının 0.297 (B) ve 0,255 (B) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Elde edilen bu beta değerleri yenilikçilik ve özerklik, değişkenlerinin işten ayrılma niyeti değişkenini belirli ölçüde açıklama gücü olduğu belirtilebilir.

Modelde, “yenilikçilik”, “özerklik”, değişkenleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrusal ve negatif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre de yenilikçilik ve özerklik ile işten ayrılma arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu daha önce belirtilmişti.

Çalışanların Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Analizler

Çalışanların kariyer tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki araştırılmıştır. Bu doğrultuda çalışanların kariyer tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo-38’de gösterilmektedir.

Tablo-38: Çalışanların Kariyer Tatmini İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Çalışanların Kariyer Tatmini İle İşten Ayrılma Niyetleri	Pearson Korelasyon
	-0,491**

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Tablo-38’de görüldüğü üzere, çalışanların kariyer tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif (-0,491) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<50$) orta seviye de bir ilişkilidir.

Bu durumda çalışanların kariyer tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu kariyer tatminleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azalacağını söyleyebilmek mümkündür. Korelasyon analizi ardından çalışanların kariyer tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik regresyon analizi uygulanacaktır.

Yapılan analizde, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetinin standartlaştırılmış regresyon artıkları normal dağılıma uymaktadır (Bkz. EK 23).

Bu araştırmada, çalışanların kariyer tatminiyetleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki tek değişkenli regresyon analizi ile ölülmüştür. Bağımlı değişken, işten ayrılma niyeti, bağımsız değişken ise kariyer tatminiyeti'dir. Bu analizde, enter metodu kullanılacaktır.

Yapılan enter analizi sonucunda elde edilen sonuçları Tablo-39'da görölmektedir.

Tablo-39: Kariyer Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	0,491 ^a	0,241	0,239	0,93289	0,000

(a) Tahmin Değişkeni: Kariyer Tatmini

(b) Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo-39 incelendiğinde, çalışanların işten ayrılma niyetindeki değişimin %24 (Düzeltilmiş R²)'ünün modele dahil olan kariyer tatmini değişkeni tarafından açıklandığı görölmektedir. Aynı zamanda, elde edilen değerlerin modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir (p=0,000(a)) (Bkz. EK 24).

Tablo-40, ise bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkeni nasıl etkileyeceğini göstermektedir.

Tablo-40: Kariyer Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Katsayıları

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		
	Beta (B)	T	Anlamlılık Düzeyi(p)
Sabit		27,388	0,000
Kariyer Tatmini	-0,491	-11,742	0,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo-40'daki sonuçlara göre, kariyer tatmini puanı bir birim arttığında işten ayrılma niyeti puanı -0,491 (B) kadar azalacağını söyleyebiliriz. Elde edilen bu beta değerleri kariyer tatmini değişkeninin işten ayrılma niyeti değişkenini belirli ölçüde açıklama gücü olduğu belirtilebilir.

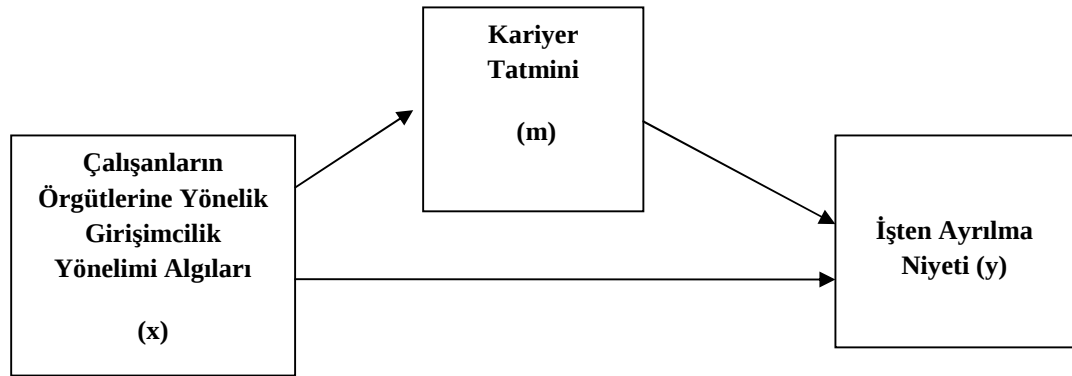
Modelde, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrusal ve negatif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre de, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu daha önce belirtilmişti.

Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Kariyer Tatmininin Aracı Değişken Rolüne İlişkin Analiz

Değişkenler arası ilişkiler ortaya konduktan sonra ikinci hipotez testi daha önce belirtilen aşamalar halinde şu şekildedir:

2.H1 hipotez testinde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde farklı etkilerde bulunup bulunmadığına ve kariyer tatmininin bu ilişkilere farklı düzeylerde aracı değişken etkilerde bulunup bulunmadığı incelenecektir. Bağımlı değişken, “işten ayrılma niyeti”, bağımsız değişken “çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları”, aracı değişken ise “kariyer tatmini”dir. Bu ilişki aynı zamanda Şekil-4’de gösterilmektedir.

Şekil-4: İkinci Hipotez Aracı Değişken İlişkisi Analizi



Daha önceki analizde aracı değişken etkisinin nasıl ölçüleceği ayrıntılı bir şekilde belirtildiğinden, burada sadece analize yer verilecektir. Hipotez testinin birinci aşamasında çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ile işten ayrılma niyetleri (y) arasındaki etki analizinin sonuçları Tablo-41’de gösterilmektedir.

Tablo-41: Hipotez-2 Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Girişimcilik Yönelimi	-0,413	-9,461	0,000
R=0,413; Düzeltilmiş R²=0,169; F değeri=89,516; p değeri=0,000			

Tablo-41’de görüldüğü üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan aracı değişkenli regresyon analizinin ilk aşamasında çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ve işten ayrılma niyeti modele eklenmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir etki söz konusudur. ($p=0,000<0,05$) Çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki değişiminin %16 (Düzeltilmiş R^2)’ü modele dahil olan çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algısı değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Yine Tablo-41’de görüldüğü üzere çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi puanı bir birim arttığında işten ayrılma niyeti puanı -0,413 (B1) kadar azalacağını söyleyebiliriz (Model 1).

Hipotez testinin ikinci aşamasında ise çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ile kariyer tatminleri (m) arasındaki etkiye bakılmıştır (Model 2). Analiz sonuçları ise Tablo-42’de gösterilmektedir.

Tablo-42: Hipotez-2 İkinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)

Bağımlı değişken: Kariyer Tatmini			
Bağımsız değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
Girişimcilik Yönelimi	0,342	7,593	0,000
R=0,342; Düzeltilmiş R²=0,115; F değeri= 57,655; p değeri=0,000			

Tablo-42’de görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatmini arasındaki etki anlamlıdır ($p=0,000<0,05$). Aynı zamanda, çalışanların kariyer tatminindeki değişiminin %11 (Düzeltilmiş R^2)’i modele dahil olan çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algısı değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir.

Hipotez testinin üçüncü ve son aşamasında, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ve kariyer tatminleri (m) birlikte işten ayrılma niyetleri (y) arasındaki etkiye bakılır. Yapılan analiz sonucu Tablo-43’de gösterilmektedir.

Tablo-43: Hipotez-2 Üçüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)

Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız Değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
Girişimcilik Yönelimi	-0,278	-6,541	0,000
Kariyer Tatmini	-0,396	-9,314	0,000
R=0,556; Düzeltilmiş R²=0,326; F değeri= 96,957; p değeri=0,000			

Tablo-43’de görüldüğü üzere, çalışanların kariyer tatminleri (m) ile işten ayrılma niyetleri arasındaki etki anlamlılığını korumaktadır ($p=0,000<0,05$) Model 1 de ki çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları beta katsayısı 0,413 iken Model 3 de 0,278’e anlamlı bir biçimde düşmesi nedeniyle kariyer tatmininin kısmı aracılık etkisi söz konusudur. Dolayısıyla, 2. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu durumda çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin kısmi aracı etkisi olduğu sonucu çıkartılabilir. Çalışanların girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin olumlu etkisi olduğu ve girişimcilik yönelime sahip örgütlerde çalışanların kariyer tatminleri arttıkça işten ayrılma niyetleri daha da azalacağı söylenebilir. Dolayısıyla ikinci hipotezin desteklendiği görülmektedir.

3.8.4.3. Demografik Değişkenler ile Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Farklılık Analizleri

Bu bölümde, çalışanların demografik özellikleri ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasında farklılığı araştırmaya yönelik kurulan 3. ve 4. hipotez testleri yer alacaktır.

3.8.4.3.1. Demografik Değişkenler ile Kariyer Tatmini Arasındaki Farklılık Analizleri

Demografik değişkenler ile kariyer tatmini arasındaki farklılığı araştırmaya yönelik oluşturulan üçüncü hipotez testi aşağıda yer almaktadır.

3.H1: Çalışanların demografik özellikleri ile kariyer tatminleri arasında farklılık vardır.

Demografik özellikler ile kariyer tatmini arasında yapılan test sonuçları şu şekilde özetlenmiştir:

Öncelikli olarak çalışanların demografik özellikleri ile kariyer tatminleri arasında istatistiksel açıdan farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların cinsiyet, eğitim durumları, medeni durumları, sahip oldukları çocuk sayıları, çalışma hayatında kıdemleri, mevcut işyerlerinde kıdemleri ve Ar-Ge departmanında kıdemleri ile kariyer tatminleri arasında farklılığın olmadığı, yalnızca çalışanların yaşları ile kariyer tatminleri arasında bir farklılığın olduğu, tespit edilmiştir ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Bu doğrultuda analiz sonuçları Tablo-44’de gösterilmektedir.

Tablo-44: Kariyer Tatmininin Yaşa Göre Farklılığının Anova Sonucu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	f.	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arasında	8,968	3	2,989	4,451	0,004
Gruplar İçinde	290,783	433	0,672		
Toplam	299,750	436			

Tablo-44’de görüldüğü üzere, f değeri 4,451 ve buna karşın gelen p değeri ($p=0,004<0,05$)’dür. Buna göre yaş gruplarının kariyer tatmini farklılık göstermektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını test etmek amacıyla Scheffe testinden yararlanılacaktır (Bkz. EK 25).

Tablo-45:Kariyer Tatmininin Yaşa Göre Farklılığının Scheffe Testi Sonucu

Yaşınız	Yaşınız	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Scheffe 21-25	26-30	0,28421*	0,09472	0,030
	31-35	0,10212	0,12615	0,884
	36-üstü	0,44211*	0,15350	0,042
26-30	21-25	-0,28421*	0,09472	0,030
	31-35	-0,18209	0,11447	0,471
	36-üstü	0,15789	0,14406	0,753
31-35	21-25	-0,10212	0,12615	0,884
	26-30	0,18209	0,11447	0,471
	36-üstü	0,33998	0,16642	0,245
36-üstü	21-25	-0,44211*	0,15350	0,042
	26-30	-0,15789	0,14406	0,753
	31-35	-0,33998	0,16642	00,245

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi ($p<0.005$)

Tablo-45’de görüldüğü üzere, Scheffe testi sonucuna göre, 21-25, 26-30 ve 36 ve üstü yaş gruplarının kariyer tatminleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Hangi yaş grubundaki çalışanların kariyer tatmininin daha fazla olduğunu tespit etmek için betimsel istatistik değerlerine bakılır. Ortalamalara bakıldığında 21-25 yaş aralığındaki çalışanların kariyer tatminleri, 26-30 ve 36 ve üstü yaş aralığındaki çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir (Bkz. EK 21).

3.8.4.3.2.Demografik Değişkenler ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Farklılık Analizleri

Demografik değişkenler ile işten ayrılma arasındaki farklılığı araştırmaya yönelik oluşturulan dördüncü hipotez testi aşağıda yer almaktadır.

4.H1: Çalışanların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetleri arasında farklılık vardır.

Çalışanların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetleri arasında farklılığın olup olmadığına dahil t-test ve Anova analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sahip olunan çocuk sayısı ve Ar-Ge departmanında kıdem ile işten ayrılma niyeti arasında farklılık olmadığı, medeni durum, çalışma hayatında ve mevcut şirkette kıdem ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Medeni durum ile işten ayrılma niyeti analiz sonucu elde edilen veriler Tablo-46’da gösterilmektedir. Tablo-46 incelendiğinde f istatistiğinin 0,367 ve p değeri ($p=0.002<0.05$)’dür. Buna göre, medeni durum grubuna göre işten ayrılma niyeti farklılık göstermektedir.

Tablo-46: Medeni Durum İle İşten Ayrılma Niyeti T-test sonucu

	Levene’s Test		t-test for Equality		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İşten Ayrılma Niyeti	0,367	0,545	-3,175	435	0,002
			-3,158	280,649	0,002

Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek amacıyla grup istatistiğinde yer alan ortalama değerlere bakılır. Tablo-47’de ortalama sütununda görüleceği gibi bekâr olan çalışanların işten ayrılma niyetleri evlilere oranla anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo-47: Medeni Durum İle İşten Ayrılma Niyeti Grup İstatistiği

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Evli	144	2,6944	1,06910	0,08909
Bekar	293	3,0364	1,05310	0,06152

Çalışanların çalışma hayatında kıdemleri ile işten ayrılma niyetleri arasında farklılığın olup olmadığına dahil sonuçlar Tablo-48’de yer almaktadır.

Tablo-48: İşten Ayrılma Niyetinin Çalışma Hayatında Kıdeme Göre Farklılığının Anova Sonucu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	f.	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arasında	15,331	3	5,110	4,579	0,004
Gruplar İçinde	483,237	433	1,116		
Toplam	498,569	436			

Tablo-48 incelendiğinde f istatistiğinin 4,579 ve p değerinin ise 0,004 olduğu görülmektedir. ($p=0,004<0,05$) Dolayısıyla işten ayrılma niyeti ile çalışma hayatındaki kıdem arasında bir farklılık görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek amacıyla Scheffe testinden yararlanılacaktır. Çalışma hayatında kıdemi oluşturan grupların diğer gruplarla ikili karşılaştırılmaları birer satır olarak Tablo-49’da gösterilmektedir.

Tablo-49: İşten Ayrılma Niyetinin Çalışma Hayatındaki Kıdeme Göre Farklılığının Scheffe Testi Sonucu

Çalışma Hayatındaki Kıdem	Çalışma Hayatında Kıdem	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Scheffe 1-3	4-6	-0,24402	0,12100	0,256
	7-9	-0,30936	0,17712	0,385
	10-üstü	0,28187	0,14858	0,309
4-6	1-3	0,24402	0,12100	0,256
	7-9	-0,06535	0,18756	0,989
	10-üstü	0,52588*	0,16087	0,014
7-9	1-3	0,30936	0,17712	0,385
	4-6	0,06535	0,18756	0,989
	10-üstü	0,59123*	0,20642	0,043
10-üstü	1-3	-0,28187	0,14858	,309
	4-6	0-,52588*	0,16087	0,014
	7-9	-0,59123*	0,20642	0,043

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi ($p<0.005$)

Tablo-49 Scheffe testi incelendiğinde 4-6 yıl, 7-9 yıl ile 10 yıl ve üzeri çalışma hayatında bulunları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi kıdem grubundaki çalışanların işten ayrılma niyetlerini daha fazla olduğunu tespit etmek için betimsel istatistik değerlerine bakılacaktır. Buna göre, ortalamalara bakıldığında 7-9 yıl çalışma hayatı aralığındaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üstü aralığındaki çalışanlara oranla daha yüksektir (Bkz. EK 22).

Çalışanların mevcut şirketlerinde çalışma süreleri ile işten ayrılma niyetleri arasında farklılığın olup olmadığına dahil bulgular Tablo-50’de yer almaktadır.

Tablo-50 incelendiğinde f istatistiğinin 3,982 ve p değerinin ise 0.008 olduğu görülmektedir. ($p=0,008<0,05$) Buna göre, çalışanların mevcut işyerlerinde kıdemleri ile işten ayrılma niyetleri farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek amacıyla Scheffe testinden yararlanılacaktır. Mevcut şirkette kıdem gruplarının ikili karşılaştırılmaları birer satır olarak ise Tablo-51’de gösterilmektedir.

Tablo-50: İşten Ayrılma Niyetinin Mevcut Şirkette Kıdeme Göre Farklılığının Anova Sonucu

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	f.	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arasında	13,386	3	4,462	3,982	0,008
Gruplar İçinde	485,182	433	1,121		
Toplam	498,569	436			

Tablo-51: İşten Ayrılma Niyetinin Mevcut Şirkette Kıdeme Göre Farklılığının Scheffe Testi Sonucu

Mevcut Şirkette Kıdem	Çalışma Hayatında Kıdem	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Scheffe 1-3	4-6	-0,18656	0,12150	0,502
	7-9	0,28883	0,22093	0,635
	10-üstü	0,53376	0,21328	0,101
4-6	1-3	0,24402	0,12100	0,256
	7-9	-0,06535	0,18756	0,989
	10-üstü	0,52588*	0,16087	0,014
7-9	1-3	0,30936	0,17712	0,385
	4-6	0,06535	0,18756	0,989
	10-üstü	0,59123*	0,20642	0,043
10-üstü	1-3	-0,28187	0,14858	0,309
	4-6	-0,52588*	0,16087	0,014
	7-9	-0,59123*	0,20642	0,043

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi ($p < 0.005$)

Scheffe testi incelendiğinde 4-6 yıl, 7-9 yıl ile 10 yıl ve üzeri mevcut şirkette çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi grubundaki çalışanların işten ayrılma niyetlerini daha fazla olduğunu tespit etmek için betimsel istatistik değerlerine bakılacaktır. Buna göre, ortalamalara bakıldığında 4-6 yıl mevcut örgütlerinde çalışan çalışanların işten ayrılma niyetleri, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üstü aralığındaki çalışanlara oranla daha yüksektir (Bkz. Ek 23)

3.9. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının algılamış oldukları örgüt desteği ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla OSD üyesi firmalarla yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Bu araştırma kapsamına alınan cevaplayıcıların genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir: anketi cevaplayanların %83,5'i bay, %16,5'i bayandır. Verilen cevaplara göre katılımcıların %26,1'i 21-25, %49,9'u 26-30, %15,3'ü 31-35, %8,7'si ise 36 yaş ve üstündedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, çoğunun üniversite (%45,8) ve yüksek lisans (%50,8) mezunu oldukları görülmektedir. Cevaplayıcıların %67'sinin bekar ve %84,4'ü çocuklarının olmadıklarını belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların, %47,1'i 1-3 yıl, %27,7'si 4-6 yıl, %9,8'i 7-9 yıl ve %15,3'ü 10 yıldan fazla süredir çalışma hayatında bulunmaktadır. Cevaplayıcıların söz konusu firmalarda çalışma süreleri ise %64,3'ü 1-3 yıl, %23,8'i 4-6 yıl, %5,7'si 7-9 yıl, %6,2'si 10 yıl ve üzeridir. Ar-ge departmanında çalışma süreleri açısından ise %60,9'u 1-3 yıl, %28,1'i 4-6 yıl, %5,5'i 7-9 yıl, %5,5'i 10 yıl ve üzeri çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarını analiz etmeye yönelik, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve özerklik boyutları değerlendirmeye alınarak yapılan analizler sonucunda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri algılarının genel ortalaması 3,06 olarak bulunmuştur. Boyutlar açısından ortalamalara bakıldığında ise çalışanların yenilikçilik (3,22), proaktiflik (3,18), risk alma (2,90), saldırgan rekabetçilik (3,01) ve özerklik (3,01) algısına orta düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların örgütlerinden almış oldukları desteği analiz etmeye yönelik tek boyuttan 8 ifadeden oluşan ölçekte, çalışanların örgütlerinden almış oldukları destek algılarının genel ortalaması 3,17'dir. Dolayısıyla, çalışanlar orta düzeyde örgütlerinden destek aldıklarını algılamaktadırlar.

Çalışanların kariyer tatminlerini analiz etmeye yönelik tek boyuttan 5 ifadeden oluşan ölçeğin, çalışanların kariyer tatminlerinin genel ortalaması 3,28 olup çalışanların kariyerlerinden orta düzeyde tatmin olduklarını göstermektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik tek boyuttan 3 ifadeden oluşan ölçekte, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin genel ortalaması 2,92'dir. Bu sonuç, çalışanların işten ayrılma niyetleri hakkında olumsuz tutuma sahip olduklarını göstermektedir.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının algılamış oldukları örgüt desteği ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konması için gerçekleştirilen analiz sonucunda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasında pozitif (0,342), düşük düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının olumlu olduğunda, çalışanların kariyer tatminleri artacaktır. Girişimcilik yöneliminin her bir boyutu ve kariyer tatmini arasındaki ilişki araştırıldığında, yenilikçilik (0,219), proaktiflik (0,238), risk alma (0,201), özerklik (0,304) ile kariyer tatmini arasında düşük oranda istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) ilişkiler bulunurken saldırgan rekabetçilik ile kariyer tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,068>0,05$) bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuçlar, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve özerklik algıları arttıkça, çalışanların kariyer tatminlerinin de artacağını göstermektedir.

Girişimcilik yönelimi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymabilmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, “özerklik”, “proaktiflik” ve “risk alma” değişkenlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. “Özerklik, proaktiflik, risk alma” puanları birlikte bir birim arttığında, kariyer tatmini puanının

0,259 (B), 0,168 (B) ve 0,097 (B) kadar artacağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla modelde, “özerklik”, “proaktiflik” ve “risk alma” değişkenleri ile kariyer tatmini ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını da doğrulamaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılamış oldukları örgüt desteği arasındaki ilişkinin ortaya konması için yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile algılamış oldukları destek arasında pozitif (0,454) orta ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları olumlu olduğunda, çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği artacaktır. Girişimcilik yöneliminin her bir boyutu ve çalışanların algılamış oldukları destek arasındaki ilişki araştırıldığında, yenilikçilik (0,345), proaktiflik (0,340), risk alma (0,289), özerklik (0,354) ile kariyer tatmini arasında pozitif düşük düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunurken saldırgan rekabetçilik ile algılanan örgüt desteği arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,255>0,05$) bir ilişki bulunamamıştır. Sonuçlar, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, özerklik algıları arttıkça, çalışanların algılamış oldukları örgüt desteğinin artacağını göstermektedir.

Girişimcilik yönelimi ile algılanan örgüt desteği arasındaki ilişkiyi görebilmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, “özerklik”, “proaktiflik”, “yenilikçilik”, “risk alma” değişkenlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. “Özerklik, proaktiflik, yenilikçilik, risk alma puanları birlikte bir birim arttığında örgüt desteği puanının 0,264 (B), 0,199 (B), 0,159 (B) ve 0,114 (B), kadar arttıracağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, “özerklik”, “proaktiflik”, “yenilikçilik” ve risk alma değişkenleri ile algılanan örgüt desteği arasında ilişkisinin doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını da doğrulamaktadır.

Çalışanların örgütlerinden almış oldukları destek ile kariyer tatmini arasındaki ilişkinin ortaya konması için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, çalışanların örgütlerinden almış oldukları destek algıları ile kariyer tatminleri arasında pozitif (0,551), orta düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca ek olarak, algılanan örgüt desteği puanı bir birim arttığında kariyer tatmini puanının 0,551 (B) kadar artacağını söyleyebiliriz. Elde edilen bu beta değerleri algılanan örgüt desteği değişkeninin kariyer tatmini değişkenini belirli ölçüde açıklama gücü olduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin aracı değişken etkisini test edebilmek amacıyla yapılan aracı değişkenli regresyon analizinin ilk aşamasında, girişimcilik yönelimini ve kariyer tatminleri arasında anlamlı bir etki görülmüştür ($p=0,000<0,05$). İkinci aşamasında ise çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ile algılanan örgüt desteği algıları (m) arasında anlamlı bir etki söz konusu olduğu gözlemlenmiştir ($p=0,000<0,05$). Son aşamasında, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ve algılanan örgüt desteği algılarının (m) birlikte kariyer tatminleri (y) arasındaki etkide ilk aşamada 0,342 olan beta katsayısı üçüncü aşamada 0,121'e anlamlı bir biçimde düşmesi nedeniyle kısmı aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin kısmi aracı etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının kariyer tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin ortaya konması için yapılan korelasyon analizi sonucunda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif (0,413), orta düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, çalışanların örgütlerine yönelik

girişimcilik yönelimi algıları arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Girişimcilik yönelimi her bir boyutu ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki araştırıldığında ise, yenilikçilik (0,356), proaktiflik (0,224), risk alma (0,237), saldırgan rekabetçilik (0,139), özerklik (0,324) ile işten ayrılma niyeti arasında düşük seviyede istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve özerklik algıları arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalacağını göstermektedir. Bahsi geçen değişkenler ile ilgili yapılan regresyon analizi sonucunda yenilikçilik ve özerklik değişkenlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. “Yenilikçilik ve özerklik, puanları birlikte bir birim arttığında işten ayrılma niyeti puanının 0.297 (B) ve 0,255 (B) kadar azalacağını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, modelde, “yenilikçilik”, “özerklik”, değişkenleri ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrusal ve negatif bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.

Çalışanların kariyer tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin ortaya konması için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, çalışanların kariyer tatminleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif (0,491), orta ve istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışanların kariyer tatminleri arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacağı gibi kariyer tatmini puanı bir birim arttığında işten ayrılma niyeti puanının -0,491 (B) kadar azalacağını söyleyebiliriz. Dolayısıyla, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğrusal ve negatif bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Bu sonuçlar aynı zamanda, daha önce belirtilen korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı değişken etkisini test edebilmek amacıyla yapılan aracı değişkenli regresyon analizinin ilk aşamasında, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ile işten ayrılma niyetleri (y) arasında anlamlı bir etki bulunmuştur. ($p=0,000<0,05$) İkinci aşamasında ise

Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ile kariyer tatminleri (m) arasında anlamlı bir etki görülmüştür. ($p=0,000<0,05$). Son aşamasında ise, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları (x) ve kariyer tatmini algıları (m) birlikte işten ayrılma niyetleri (y) arasındaki etkide beta katsayısı birinci aşamada 0,413 iken üçüncü aşamada 0,278'e anlamlı bir biçimde düşmesi nedeniyle kısmı aracılık söz konusudur. Bu durumda çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin kısmi aracı etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Son olarak, araştırmada, demografik değişkenler ile kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında ilişkinin farklılık gösterip göstermediğini söyleyebilmek için yapılan fark testleri analizleri sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Demografik zellikler ile kariyer tatmini arasında yapılan fark analizleri sonucunda yalnızca yaş grupları ile kariyer tatmini arasında fark bulunmuştur. Buna göre, 21-25, 26-30 ve 36 ve üstü yaş gruplarının kariyer tatminleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Bu grupların ortalamalarına bakıldığında ise 21-25 yaş aralığındaki çalışanların kariyer tatminlerinin, 26-30 ve 36 ve üstü yaş aralığındaki çalışanlara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetleri arasında farklılığın olup olmadığına dahil yapılan fark analizleri sonucunda medeni durum, çalışma hayatında kıdem, mevcut şirkette çalışma süreleri ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan analiz sonucuna göre, bekar olan çalışanların işten ayrılma niyetleri evlilere oranla anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür. Çalışmada, 4-6, 7-9 ile 10 yıl ve üzeri çalışma hayatında bulunları arasında anlamlı bir fark bulunurken, 7-9 yıl çalışma hayatı aralığındaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, 4-6, 7-9 ile 10 yıl ve üstü mevcut şirkette bulunanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık

bulunmuştur. Buna göre, ortalamalara bakıldığında 4-6 yıl mevcut örgütlerinde çalışanların işten ayrılma niyetleri, 7-9 yıl, 10 yıl ve üstü aralığındaki çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İlk kez 1985 yılında Gifford Pinchot tarafından gündeme gelen iç girişimcilik kavramı, örgüt çalışanları tarafından, örgüt içerisinde ürün, hizmet, süreç, metod, teknoloji ve yönetim alanlarında değişim ve yenilik getirilmesi olarak açıklanmaktadır.

Literatürde, iç girişimcilik kavramının iki ana yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. İlk yaklaşım iç girişimcilik kavramını daha geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele alarak “kurum içi girişimcilik” olarak adlandırırken, ikinci yaklaşım “örgütlerin girişimcilik yönelimi” olarak tanımlamaktadır. Girişimcilik yönelimi yaklaşımı öncülerinden Miller’in (1983) girişimcilik yönelimi boyutlarını; yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma şeklinde sınıflandırmasından sonra, 1996 yılında Lumpkin ve Dess, bu yaklaşımın diğer temsilcileri olarak özerklik ve saldırgan rekabetçilik olmak üzere iki boyut daha ekleyerek, girişimcilik yönelimi yaklaşımını 5 boyuta çıkartmışlardır.

Girişimcilik yönelimi boyutlarının tamamını veya bir kısmını sergileyen örgütler, girişimcilik yönelimi olan örgütler olarak değerlendirilirken, örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı örgütlerin ve onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere olan yönelimini ölçen bir kavramdır. Girişimcilik yönelimi olan örgütler, değişime ve yeniliğe önem veren, proaktif davranan, risk alan, rakiplerine karşı sürekli rekabetçi avantajı sürdürmek isteyen ve çalışanlarına özerklik veren örgütlerdir. Bu yönelimi yüksek olan örgütler rekabetçi avantajı yakalayabilmek için risk alarak çalışanlarının fikirlerine değer verip, uygulayarak, ürün, hizmet ve süreçlere yenilik getirirler ve değişen pazarlara ve ürünlerde yeniliğe cevap verebilme eğilimindedirler.

Günümüzde kişilerin girişimcilik yönelimine sahip örgütlerde çalışma istekleri artmaktadır. Merak edilen konu kişilerin bu arzuları sonunda kariyerlerinden tatminlerinin ve bunun sonucunda işten ayrılma niyetlerinin ne olacağıdır.

Yönetimde çağdaş yaklaşımların çoğaldığı son yıllarda, kariyer kavramı tartışılan konular arasında kendini göstermeye başlamıştır. Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimleridir ve bir kişinin tüm yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tümüdür. Kişilerin hayatlarında verdikleri en önemli kararlardan biri ise kariyerleri ile ilgili vermiş oldukları karardır ve kişiler bu kararları doğrultusunda tatmin olurlar ya da olmazlar. Kariyer tatmini ise, kişinin kariyerinde belirlediği hedeflere ulaşma düzeyinden duyduğu memnuniyettir. Aynı zamanda, kişilerin kariyerlerine karşı tutumudur ve kişilerin uzun dönemli olarak kariyerlerinden tatminini içermektedir.

Kariyer tatmini, algılanan örgüt desteğinden etkilendiği gibi işten ayrılma niyetiyle sonuçlanır. Bu tez çalışması açısından kariyer tatmini, algılanan örgüt desteği ve işten ayrılma niyetiyle ilişkili olması açısından da önemlidir.

Örgüt desteği, bir örgüt çalışanlarının örgüte katkılarının bilincinde olması ve çalışanların refahına önem vermesi ve onların mutluluğuyla ilgilenmesidir. Aynı zamanda, onların düşünce ve fikirlerine değer verilmesidir. Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, örgütlerinden destek aldıklarına inanırlar.

Örgütün desteğini algılamayan yani bulunduğu örgütte desteklenmediğini, yaptıklarının onaylanmadığını ya da onaylanmayacağını, yaptığı hiç bir eylemin takdir edilmeyeceğini ve kıymetinin bilinmeyeceğini hisseden çalışanlarda, örgüt desteği algısı azalacağından kariyer tatminleri de zamanla azalacak ve böylelikle işten ayrılma niyetleri artabilecektir. Dolayısıyla, çalışanların örgütte kalmalarını belirleyen en önemli faktörlerden biri örgüt desteğidir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların yakın bir gelecekte işlerinden ayrılma düşüncelerinin olması yanında, işlerini bırakmalarındaki tutum ve eğilimlerini de içermektedir. İşten ayrılma niyeti, kişilerin mevcut işlerinde devam edip etmeme konusundaki düşünceleridir ve bu niyet algılanan örgüt desteği ve kariyer tatmininin bir sonucudur.

Günümüzde, küreselleşme ile birlikte rekabetçi avantajın sürekliliğinin sağlanabilmesi iyi yetişmiş işgücü ile mümkündür. Bu yetişmiş işgücü örgüt tarafından desteklenmeli ve kariyerleri tatmin edilmelidir ki bu kişilerin örgüte bağlılıkları sağlansın ve örgütler hedef ve amaçlarına ulaşabilsinler.

Bu tez çalışması, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri algılarının yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve özerklik boyutlarının örgüt desteği ile çalışanların kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin otomotiv sektöründe nitel bir araştırmaı içermektedir.

Tezin araştırma kısmı, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri algılarının örgüt desteği ile çalışanların kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere vurgu yapmaktadır. Bu araştırma kapsamına alınan çalışanların ifadelerine bakıldığında, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi ve örgüt desteği algılarının ve kariyer tatminlerinin yüksek olmasına karşın işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir.

Tezin araştırma sonuçları, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının önemini ortaya çıkarttığı gibi, bu algılarını çalışanların kariyer tatminine ve işten ayrılma niyetlerine etkisine vurgu yapması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma bahsi geçen kavramlarla ilgili literatürü desteklediği gibi literatürde yapılan çalışmaların sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir.

Bu tez çalışması, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasında ilişkiyi ortaya koyduğu gibi örgütlerinin proaktif, risk alan ve özerk olduklarını düşünen çalışanların kariyerlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütler çalışanlarının kariyer tatminlerini arttırmak istiyorlarsa proaktif, risk alan ve özerk olmalıdırlar.

Tez çalışması, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği arasında ilişkiyi vurgularken örgütler yenilikçi, proaktif, risk alan ve özerk olduklarında çalışanların örgüt desteği

algılarının artacağını göstermektedir. Bu nedenle, örgütler çalışanlarının örgüt desteği algılarını arttırmak istiyorlarsa yenilikçi, proaktif ve özerk olmalı ve risk alabilmelidir.

Diğer taraftan bu araştırma çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği ile kariyer tatminleri arasında olumlu ilişki olduğunu belirtmektedir. Özellikle örgütler çalışanlarının yapmış olduğu katkıya değer verirlerse çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği artacağını ortaya koymuştur. Çalışanlarına değer veren örgütlerde çalışanlar kariyer hedefleri doğrultusunda ilerleme şansına sahip olduklarından kariyer tatminleri artmaktadır. Bu çalışmada elde edilen neticelerden biri yöneticilerin çalışanlarına destek vermeleriyle çalışanların kariyer tatminlerinin artabileceğini açıklamaktadır.

Bu tez çalışmasının sonucuna göre, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin kısmi aracı değişken etkisi olduğu ve girişimcilik yönelimine sahip örgütlerde çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği arttıkça kariyer tatminlerinin daha da artacağı söylenebilir. Dolayısıyla çalışanlar, örgütlerinin girişimcilik yönetime sahip olduklarını algıladıklarında, kariyerlerinden duydukları tatminleri artacaktır. İlişkinin gücünün artması ise algılanan örgüt desteğiyle ilgilidir. Çalışanlar bu ilişkide örgütlerinden destek aldıklarına inanıyorlarsa, çalışanlar örgütlerinin onlara değer verdiklerini hissediyorlarsa, kariyer tatminleri daha da fazla artacaktır. Bahsi geçen her bir değişken arasındaki ilişkiler analiz edildiğinde, girişimcilik yönetime sahip örgütler proaktif, risk alan ve çalışanlarına özerklik verdiklerinde çalışanların hem algılamış oldukları örgüt desteği, hem de kariyer tatminlerinin daha fazla artacağı görülmektedir. Dolayısıyla proaktif, risk alan, özerkliğe sahip olan ve örgütlerinden destek alan çalışanların kariyer tatminleri daha da fazla artmaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye vurgu yaptığı gibi örgütler yenilikçi ve özerk olduklarında çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla örgütler çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltmak istiyorlarsa, yenilikçi ve özerk olmalıdırlar.

Bu sonuçlara benzer olarak, çalışanların işten ayrılma niyetini önemli bir oranda etkileyen unsur ise çalışanların kariyer tatminleridir. Çalışanlar, yeni beceriler ile kendilerini donatıp, kariyer hedeflerine ulaşamadıklarını düşündüklerinde işten ayrılma niyetleri artacaktır.

Bu tez çalışmasının bir diğer sonucu ise kariyer tatmininin, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rolü oynamasıdır. Bir başka ifadeyle, çalışanların girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kariyer tatmininin olumlu etkisi olduğudur. Girişimcilik yönelimine sahip örgütlerde çalışanların kariyer tatminleri aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini örgütlerin çalışanlarına özerklik vermeleri etkilemektedir. Çalışanlar özerkliğe sahip aldıklarını düşünüyorlarsa, işlerinden ayrılmak istemeyecektir. Dolayısıyla, çalışanlarına özerklik veren örgütlerde çalışanların işten ayrılma niyetleri düşecektir.

Aynı zamanda, girişimcilik yönelime sahip örgütlerde çalışanların kariyer tatminleri arttıkça işten ayrılma niyetleri daha da azalacaktır. Örgütler çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltabilmek için girişimcilik yönelimine sahip olmalıdırlar ve çalışanlar örgütlerinin girişimcilik yönelimine sahip olduklarını düşünüyorlarsa, işlerinden ayrılmak istemeyeceklerdir. Eğer bahsi geçen ilişkide çalışanların kariyer tatminleri de artar ise, işten ayrılma niyetleri daha da azalacaktır. Dolayısıyla, yöneticiler, çalışanlarının işlerinden ayrılma niyetlerini azaltmak istiyorlarsa çalışanlarının kariyer tatminlerini arttıracak önlemler almalı bununla birlikte örgütlerinin girişimcilik yönelimine sahip olmalarını sağlamalıdırlar.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların yaşları ile kariyer tatminleri ve çalışanların medeni durumları, çalışma hayatında ve mevcut şirketlerinde kıdemleri ile işten ayrılma niyetlerinde farklılık oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Genç

yaşlarda kariyer tatmininin daha yüksek olduğu görülmüştür ki, bu durum kişilerin genç yaşta iş hayatına yeni başladıklarından daha hevesli, enerjik, hırslı olmaları, eğitim almaları ve kısa süre de terfi edebilme şansına sahip olmalarına bağlanabilir. Yöneticiler, genç yaştaki çalışanlarının kariyer tatminlerinin devamlılığını ve diğer yaş grubunda çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları sağlayabilmek için çalışanlarına, ücret, ödüllendirme, terfi ve eğitim imkanları sunmaları önerilebilir.

Yapılan analizin bir diğer sonucu, bekar olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin evlilere oranla daha fazla olmasıdır. Bu sonuç, kişilere sorumluluklar yüklediğinden kişiler, kolaylıkla işlerinden ayrılamayacakları düşüncesiyle açıklanabilir. Aynı zamanda uzun süre çalışma hayatında ve mevcut örgütlerinde çalışan kişilerin işten ayrılma niyetleri daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum kişilerin mevcut işlerinden, pozisyonlarından ve örgütlerinden tatmin olamamaları, yeni arayışlar içerisine girmelerine bağlanabilir. Yöneticilere çalışanların kariyer tatminlerini arttırıcı politikalar belirlemeleri tavsiye edilebilir. Örgütler çalışanlarının sürekliliğini sağlamak adına çalışanların örgütte kalma süreleri arttıkça, onlara destek vermeli, örgütte sağladıkları katkının farkına varmalı ve kariyerlerinden tatmin olmalarını sağlamalarında fayda vardır. Böylelikle, çalışanın yanında olan ve ona destek veren örgüt çalışanları genel anlamda kariyerinden tatmin olup, işlerinden ayrılmak istemeyeceklerdir.

İşletmeler açısından gerekli niteliğe sahip kişilerin işletmeye kazandırılması ve devamlılıklarının sağlanması oldukça önemli olduğundan, işe ve organizasyona uygun seçilen bu kişilere büyük yatırımlar yapılmaktadır. Bu kişilerin devamlılığını sağlayabilmek adına örgütler ve özellikle örgütlerin temsilcileri olan yöneticilerin çalışanlarını desteklemesinde fayda olup, bu doğrultuda politikalar belirleyip bu politikaları uygulamaları önerilmektedir. Çalışanlara ilerleme olanakları sağlamak ve bu konuda destek olmak, kişileri kariyer gelişimiyle ilgili bilgilendirmek, farklı kariyer tercihleri ve eğitim geliştirme fırsatları sunmak, örgüt fırsatları hakkında bilgi ve bireysel performans hakkında geri bildirim verilmesi yöneticilere tavsiye edilir. Dolayısıyla, işletmeler, kariyer geliştirme sistemlerine gereken önemi ve özeni göstermeleri gerekmektedir ki, çalışanların kariyer tatminleri arttırılabilsin. Bir başka

ifadeyle, kariyer planlarını gerçekleştirme yolunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu politikalar sonucunda kariyer planları doğrultusunda hedeflerine ulaştığını ve örgütün desteğini aldığını hisseden çalışanların kariyer tatminlerinde artış yaşanacaktır. Diğer taraftan yöneticilerin, çalışanlarını ücret, ödüllendirme, eğitim olanakları ve çalışanların kendi kariyer hedeflerine ulaşma imkanları sunarak çalışanların kariyer tatminlerini arttırma durumunda kariyerinden tatmin olan çalışanlar işlerinden ayrılma niyeti göstermeyerek, örgütüne bağlı kalabilirler.

Bu çalışmanın analizleri sonucunda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatminleri arasında örgüt desteğinin; örgütlerin girişimcilik yönelimleri ile işten ayrılma niyetleri arasında kariyer tatmininin kısmi olsa da aracı etkiye sahip olmasıdır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının algılanan örgüt desteği ile kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide farklı faktörlerinde ilişkiyi etkileyebileceği görülmektedir. Örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt politikaları, örgütlerin çalışanlara sunduğu olanaklar gibi konular gelecekteki araştırmalara konu olabilecek diğer unsurlar olabilir.

Bu araştırmanın Otomotiv Sanayi Derneği yesi şirketlerle yapılmış olması ve bu şirketlerin politikaları gereği sınırlı örneklem erişilebilmesi araştırmanın kısıtıdır. Örgütler daha fazla bilinçlenip, akademik çalışmalara daha fazla değer verdiklerinde, yapılan çalışmalarda örneklem sayısı artabileceğinden farklı sonuçlar görülebilir. Örneklem sayısının sınırlı olması ve rneklemen büyük çoğunluğunun erkek olması özellikle cinsiyetten kaynaklı farklılığı gözlemlemekte büyük bir engeldir.

Özellikle demografik özelliklerden kaynaklı farklılıkların kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyeceği beklenirken, bu tez çalışmasında çalışanların yaşları ile kariyer tatminleri ve çalışanların medeni durumları, çalışma hayatında ve mevcut şirketlerinde kıdemleri ile işten ayrılma niyetlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Literatür alışması sonucunda ilgili çalışmaların büyük çoğunluğu yurtdışında yapılmış olması ülkemizde farklı sonuçlar doğurabilme düşüncesine neden olmasına karşın çalışma ilgili literatürü desteklemektedir. Ayrıca bu çalışma, örgütlerin

girişimcilik yönelimi, algılanan örgüt desteği, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilgili literatürde yapılan çalışmaları derlemesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak bu tez çalışması tek sektörde yapılması nedeniyle araştırmadan elde edilen sonuçlar tüm örgütlere genellenememekle birlikte, rekabetin gittikçe artmasıyla örgütlerin yenilikçi olmalarının önemli bir unsur olduğu örgütlerin ayakta kalabilmeleri için girişimcilik yönelimine sahip olmalarının önemli bir avantaj sağlayacağı söylenebilir. Günümüzde örgütlerin başarısı sahip oldukları iş gücüyle ilişkilidir. Dolayısıyla girişimcilik yönelimi, iyi yetişmiş iş gücünü örgüt bünyesine çekmekte ve sürekliliğini sağlamakta önemli bir unsurdur ve kişilerin son yıllarda girişimcilik yönelimine sahip örgütlerde çalışma istekleri arttığı görülmektedir. Çalışanlarının bu isteklerinin devamlılığını sağlayabilmek ve yetişmiş işgücünü örgüt bünyesine çekebilmek için girişimcilik yönelimine sahip örgütler bünyesindeki iş gücüne örgüt desteği vererek, özellikle çalışanların katkısına değer vermeli ve kariyer tatminini sağlamalıdır. Kariyerlerinden tatmin olan kişilerin ise örgütlerine bağlılıkları artacağından işlerinden ayrılma niyetleri azalacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aarons, Gregory A., David H. Sommerfeld, Christine M Walrath- Greene: “Evidence-Based Practice Implementation: The Impact of Public Versus Private Sector Organization Type on Organizational Support, Provider Attitudes and Adoption of Evidence-Based Practice”, **Implementation Science**, Vol.4, No.83, 2009,1–13.
- Abdullah, Firdau, Jamil Hamali, Abdul Rahman Deen, Gluma Saban, Abg Zainoren Abg Abdurrahman: “Developing A Framework of Success of Bumiputera Entrepreneurs”, **Journal of Entreprising Communities: People and Place in the Global Economy**, Vol.3, No.1, 2009, 8–24.
- Abor, Joshua, Charles K.D. Adjasi: “Corporate Governance and The Small and Medium Enterprises Sector: Theory and Implications”, **Corporate Governance**, Vol.7, No.2, 2007, 111–122.
- Addae, K. Helena M., Praveen Parboteeah: “Organizational Information, Organizational Commitment and Intention to Quit: A Study of Trinidad and Tobago”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.6, No.3, 2006, 343-359.
- Addae, Helena M., K. Praveen Parboteeah, Evyan E. Davis: “Organizational Commitment and Intention to Quit: A Examination of the Moderating Effects of Psychological Contract Breach in Trinidad and Tobago”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.14, No.3, 2006, 225-238.

- Adler, Lu Ann: “The Road to Intrapreneurship”, Doctoral Dissertation, University of LA Verne, California, 1997.
- Ağca, Veysel, Mustafa Kurt: “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29, 2007, 83–112.
- Ağca, Veysel, Tuğrul Kandemir: “Aile işletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.10, S.3, 2008, 209–230.
- Ahmad-Ur-Rehman, Ali Ahmad Muhammad, Inam Ul Haq, Farooq Ahmed Jam, Muhammad Bilal Ghafoor, Muhammad Umer Azeem: “Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment”, **European Journal of Social Sciences**, Vol. 17, No.2, 2010, 186–192.
- Ainsworth, Susan, Julie Wolfram Cox: “Family Divided: Culture and Control in Small Family Business”, **Organizational Studies**, Vol. 24, No.9, 1463–1485.

- Akın, Mahmut: “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.26, No.1, 2009, 141–170.
- Aldemir, Ceylan, Alpay Ataol, Gönül Budak: **Personel Yönetimi**, İzmir Fakülteler Kitapevi İzmir, 1996.
- Alexander, Angela: “Linking Stress Offset Score, Work Satisfaction, and Organizational Commitment to Intention to Quit”, Brock University, Doctorial Dissertation, 2007.
- Allen, Myria W., Robert M. Brady: “Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Intraorganizational Communication”, **Management Communication Quarterly**, Vol.10, No.3, 1997, 316–341.
- Alstete, Jeffry, W.: “Aspects of Entrepreneurial Success”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.15, No.3, 2008, 584-596.
- Altunışık, Remzi, Coşkun Recai, Bayraktaroğlu Serkan, Engin Yıldırım: “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**”, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya, 2004.

- Annamalai, Thiyagarajan, Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Naser Jamil Alazidiyeen: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support on the Relationships Between Organizational Justice, Trust and Performance Appraisal in Malaysian Secondary Schools”, **European Journal of Social Sciences**, Vol.13, No.4, 2010,623–632.
- Antoncic, Bostjan: “Intrepreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Weatherhead School of Management”, Doctoral Dissertation, 2000.
- Antoncic, Bostjan, Robert D. Hisrich: “Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation”, **The Journal of Management Development**, Vol.23, No.5/6, 2004, 518–550.
- George A P, Joji Alex N: “Turnover Intentions: Perspectives of IT Professionals in Kerala”, **The IUP Journal of Organizational Behavior**, Vol.10, No. 1, 2011, 18-41.
- Arboleda, Maria B.: “Building Perceived Organizational Support Through Justice: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Justice Interventions and Organizational Outcomes”, Doctorial Dissertation, State University of New York, 2010.

- Armstrong-Stassen, Marjorie, Sheila Cameron: "Factors Related to the Career Satisfaction of Older Managerial and Professional Women", **Career Development International**, Vol.10, No.3, 2005, 203-215.
- Armstrong-Stasen, Marjorie, Nancy D. Ursel: "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.82, 2009, 201–220.
- Aselage, Justin, Robert Eisenberger: "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, 2003, 491- 509.
- Asgari, Ali, Abu Daud Silong, Aminah Ahmad, Bahaman Abu Samah: "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors", **European Journal of Scientific Research**, Vol.23 No.2, 2008, 227-242
- Aube, Caroline, Vincent Rousseau, Estelle M. Morin: "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.5, 2007, 479–495.

- August, Louise, Jean Waltman: "Culture, Climate, and Contribution: Career Satisfaction Among Female Faculty", **Research on Higher Education**, Vol.45, No.2, 2004,177-192.
- Auster, Ellen R., Karen L. Ekstein: "Professional Women's Mid-Career Satisfaction: An Empirical Exploration of Female Engineers", **Women in Management Review**, Vol.20, No.1, 2005, 4–23.
- Ayers, Jennifer Parker: "Job Satisfaction, Job Involvement, and Perceived Organizational Support as Predictors of Organizational Commitment", Doctorial Dissertation, Walden University, 2010.
- Ballout, Hassan I. : "Career Success: The Effects of Human Capital, Person- Environment Fit and Organizational Support", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.8, 2007, 741–765.
- Barnes, Wanda Gail: "The Role of Mentoring in the Professional Development and Career Satisfaction of Dental Hygiene Education Administrators in the United States", The Ohio State University, Doctorial Dissertation, 1999.

- Baron, Reuben M., David A. Kenney: The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986, Vol.51, No.6, 1173-1182.
- Barnett, Belinda Renee, Lisa Bradley: "The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction", **Career Development International**, Vol.12, No.7, 2007, 617–636.
- Barrett, Hilton: "Relationships Among Corporate Entrepreneurship, Marketing Mix Factors, and Business Performance", Doctorial Dissertation, Nova Southeastern University, 1996.
- Barnett, Rosalind C., Karen C. Gareis, Phyllis L. Carr: "Career Satisfaction and Retention of a Sample of Women Physicians Who Work Reduced Hours", **Journal of Women's Health**, Vol.14, No.2, 2005, 146.- 152.
- Barringer, Burce R.: "The Performance Implications of Achieving a Fit Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management Practice", University of Missouri-Columbia, Doctorial Dissertation, 1995.
- Bartol, Kathlyn M., Abhishek Srivastava: "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.9, No.1, 2002, 64-76.

- Basım, Nejat, Harun Şeşen: Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, ODTÜ Gelişme Dergisi, No.35, 2009, 41-60.
- Becze, Elisa: “Increase Career Satisfaction Through Work-Life Balance”, **Ons Connect**, 2009.
- Bello, Ameerah: “Assessing The Relationship Between Perception of Organizational Support and Anxiety in Collegiate Athletes”, Doctorial Dissertation, United States Sport Academy, 2009.
- Bergiel, Erich B. Vinh Q. Nguyen, Beth F. Clenney, G. Stephen Taylor: “Human Resource Practices, Job Embeddedness and Intention to Quit”, **Management Research News**, Vol.32, No.3, 2009, 205-219.
- Berry Willard H.: “Self-Monitoring, Organizational Commitment, and Relationships To Intention to Quit”, Webster University, Doctorial Dissertation, 2010.
- Bhardwaj, BR, Sushil, K Momaya: “Corporate Entrepreneurship”, **Singapore Management Review**, Vol.29, No.1, 2007, 47-58.

- Bhattacharjee, Anol, Neset Hikmet: “Reconceptualizing Organizational Support and Its Effect on Information Technology Usage: Evidence from the Health Care Sector”, **Journal of Computer Information Systems**, Summer 2008, 69–76.
- Bowen, David E.: “Some Unintended Consequences of Intention to Quit”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.2, 1981, 205-211.
- Böckerman, Petri Pekka Ilmakunnas: “Job Disamenities, Job satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together”, **Industrial Relations**, Vol.48, No.1, 2009, 73-96.
- Brizek, Michael G.: “An Emprical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity Within the Casual Dining Restaurant Segment”, Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 2003.
- Bulut, Çağrı, Ahmet Murat Fiş, Bora Aktan, Senem Yılmaz: “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, **Journal of Yasar University**, No.3, Vol.10, 2008, 1389–1416.
- Bulut, Çağrı, Melih Tütüncüoğlu, Ersoy Aksoy: “Gelişmekte Olan Ekonomilerde Faaliyet Gösteren Kobilerdeki Firma İçi Girişimcilik Faktörleri ve Yenilikçiliğe Etkileri, Ege Akademik Bakış, Vol.9, No.4, 2009, 1357-1374.

- Burgelman, Robert A.: “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From a Process Study”, **Management Science**, Vol.29, No.12, 1986, 1349–1364.
- Burnett, Meredith F., Ian O. Williamson, Kathryn M. Bartol: “Personality As A Determinant of Employees’ Reactions to Justice and Organizational Reward Perceptions: A Cognitive Affective Perspective”, **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005, 1–6.
- Bushardt, Stephen C., John Lambert, David L. Duhon: “Selecting A Better Carrot: Organisational Learning, Formal Rewards and Culture- A Behavioral Perspective”, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol.11, No.2, 2007, 67–79.
- Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue: **Human Resorce Management**, McGraw-Hill, North America, 2000.
- Byrne, Zinta S., Wayne A. Hochwarter: “Perceived Organisational Support and Performance: Relationship Across Leveles of Organizational Cynicisim”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No.1, 2008, 54–72.
- Callister, Ronda Roberys: “The Impact of Gender and Department Climate on Job Satisfaction and Intention to Quit for Faculty, in Science and Engineering Fields”, **Journal of Technology Transfer**, Vol.31, 2006, 367-375.

- Campbell, Donald J., Kathleen M. Campbell: "Global Versus Facet Predictors of Intention to Quit: Differences in a Sample of Male and female Singaporean Managers and Non-Managers", **Int. J. of Human Resource Management**, Vol.14, No.7, 2003, 1152-1177.
- Carlson, Carol: "Corporate Entrepreneurship: Strategic and Structural Correlates and Impact on the Global Presence of United States Firms", University of North Texas, 1993.
- Carr, Phyllis L., Arlene S. Ash, Robert H. Friedman, Amy Scaramucci, Rosalind C. Barnett, Laura Szalacha, Anita Palepu, Mark A. Moskowitz: "Relation of Family Responsibilities and Gender to the Productivity and Career Satisfaction of Medical Faculty", **Annals of Internal Medicine**, Vol. 129, No. 7, 1998, 532–538.
- Carson, Kerry D., Paula Phillips Carson, Rammohan Yallapragada, Hal Langford, C. William Roe: "Emergency Medical Technicians: Is Career Satisfaction within Their Control?" **Hospital Topics**, Vol.76, No.1, 1998, 15–19.
- Caruana, Albert, Michael H. Morris, Anthony J. Vella: "The Effect of Centralisation and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms", **Journal of Small Business Management**, Vol.36, No.1, 1998, 16–29.

- Cascio, Wayne F.: **Applied Psychology in Human Resource Management**, Prentice Hall, United States of America, 1998.
- Chandrashekar, Murali
Kevin McNeilly, Frederick A.
Russ, Detelina Marinova: “From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit”, **Journal of Marketing Research**, 2000, Vol.37, 463-479.
- Chang, Jane: “Model of Corporate Entrepreneurship: Intrepreneurship and Exopreneurship”, **International Journal of Entrepreneurship**, Vol.4, 2000, 21-53.
- Chen Jin, Zhaohui Zhu, Wang Anquan: “A System for Corporate Entrepreneurship”, **International Journal of Manpower**, Vol.26, No.6, 2005, 529-543.
- Chen Tien-Hui, Chia-Hui Ho, Chi-Ming Huang, Hsiao-Yu Nien: “Workloads Ranking and Improvement Formultidimensional Rating Techniques”, **International Journal of Organizational Innovation**, Vol.2, No.1, 2009, 41-53.
- Chen Zhixia, Robert Eisenberger, Kelly M. Johnson, Ivan L.Sucharski, Justin Aselage: “Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance Which Leads to Which?”, **Journal of Social Psychology**, Vol.149, 2009, 119-124

- Cheung, Millissa F. Y.,
Monica C. C. Law: “Relationship of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong”, **Asia Pacific Business Review**, Vol. 14, No.2, 2008, 213–231.
- Chew, Yin Teng, Sai Kong
Wong: “Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study Among Hotel Workers in Malaysia”, **International Journal of Management**, Vol.25, No.4, 2008, 692–779.
- Chong, Hyonsong, Richard E.
White, Victor Prybutok: “Relationship Among Organizational Support, JIT Implementation, and Performance”, **Industrial Management and Data Systems**, Vol.101, No.5/6, 2001, 273–280.
- Chung, Lai Hong, Patrick T.
Gibbons: “Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital”, **Group & Organizational Management**, Vol.22, No.1, 1997, 10-30.
- Chunyan, Jiang: “A System Dynamics Model of Exploration and Exploitation in Chinese New Ventures: The Roles of Social Network and Corporate Entrepreneurship”, Doctorial Dissertation, The Chinese University of Hong Kong, 2006.

- Clercq, Dirk De, Imanol Belausteguigoitia Rius: "Organizational Commitment in Mexican Small and Medium- Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate and Entrepreneurial Orientation", **Journal of Small Business Management**, Vol.45, No.4, 2007, 467- 490.
- Conley, Sharon, Donna E. Muncey, Sukkyung You: "Standards- Based Evaluation and Teacher Career Satisfaction: A Structural Equation Modeling Analysis", **J. Pers Eval Educ**, Vol.18, 2005, 39–65.
- Connell, Julia, Natalie Ferres, Tony Travaglione: "Trust in the Workplace: The Importance of Interpersonal and Organizational Support", **Journal of Management Research**, Vol.3, No.3,2003,113–118.
- Cook, Vivian D: An Investigation of the Construct Validity of the Big Five Construct of Emotional Stability in Relation to Job Performance, Job Satisfaction, and Career Satisfaction, University of Tennessee, Doctorial Dissertation, 2005.
- Cote, Stephane, Laura M. Morgan: "A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction and Intention to Quit", **Journal of Organizational Behavior**, 2002, Vol.23, 947-962.

- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin: Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments”, **Strategic Management Journal**, Vol.10, 1989, 75-87.
- Crockett, Dilene R.: “The Venture Management Team in Corporate Entrepreneurship: The Role of Corporate Support and Control”, Doctoral Dissertation, The University of Texas, Arlington, 2004.
- Culhane, Jann-Marie Halvorsen: “The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study”, Doctoral Dissertation, Isenberg School of Management, 2003.
- Cunningham, George B. Michael Sagas, Marlene Dixon, Aubrey Kent, Brian A. Turner: “Anticipated Career Satisfaction, Affective Occupational Commitment, and Intentions to Enter the Sport Management Profession”, **Journal of Sport Management**, No.19, 2005, 43–57.
- Çağrı, Bulut, Ahmet Murat Fiş, Bora Aktan, Senem Yılmaz: “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, **Journal of Yasar University**, No.3, Vol.10, 2008, 1389-1416.

Çakar, Nigar Demircan, Sibel Yıldız:

“Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?”, **Electronic Journal of Social Sciences**, Vol.8, No.28, 2009, 68-90.

Çetin, Canan:

Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

Dawley, David, Jeffery D. Houghton, Neil S. Bucklew:

“Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.150, No.3, 2010, 238–257.

Dawley, David D., Martha C. Andrews, Neil S. Bucklew:

“Mentoring, Supervisor Support and Perceived Organizational Support: What Matters Most?”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.29, No.3, 2008, 235-247.

DcConinck, James B., Julie T. Johnson:

“The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople”, **Journal of Personnel Selling Management**, Vol.29, No.4, 2009, 333–350.

Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin:

“The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship”, **Academy of Management Executive**, Vol.19, No.1, 2005, 147-156.

- Dess Gregory G., T. Lumpkin, J.G. Covin: “Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models”, **Strategic Management Journal**, Vol.18, No.9, 1997,
- Dollinger, Marc J.: **Entrepreneurship: Strategies and Resources**, Prentice – Hall Inc. , USA, 1999.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- Duobiene, Jurga: “The Role of Organizational Culture in Sustaining Corporate Entrepreneurship”, **Economics and Management**, No.13, 2008, 350–356.
- Duobine, Jurga, Justas Gavenas, Antanas Ankaitis, Asta Pundziene: “Appying Indicators of Orientation to Innovations, Potential of Growth and Strategic Objectives to Explain Corporate Entrepreneurship: Case Study of the Three Finnish Companies”, **Problems and Perspectives in Management**, Vol.5, No.3, 2007, 31–43.
- Dyduch, Wojciech: “Corporate Entrepreneurship Measurements for Improving Organizational Performance”, **Journal of Economics & Management**, Vol.4, 2008, 16–39.

- Eberhardt, Bruce J., Abdullah Pooyan, Steven B. Moser: “Moderators of the Relationship Between Job satisfaction and Nurses’ Intention to Quit”, **The International Journal of Organizational Analysis**, 1995, Vol.3, No.4, 394-406.
- Eddleston, Kimberly A.: “The Effects of Social Comparisons on Managerial Career Satisfaction and Turnover Intentions”, **Career Development International**, Vol.14, No.1, 2009, 87–141.
- Eddleston, Kimberly Ann: “What Managers Seek from Their Careers: Expanding the Traditional Model of Career Satisfaction”, University of Connecticut, Doctoral Dissertation, 2001.
- Edralin, Divina M.: “Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines”, **DLSU Business & Economics Review**, Vol.19, No.2, 2010, 25-41.
- Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski, Linda Rhoades: “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No.3, 2002, 565- 573.

- Eisenberg, Jacob: "How Individualism- Collectivism Moderates the Effects of Reward on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US", **Creativity and Innovation Management**, Vol.8, No.4, 1999, 251–261.
- Eisenberger, Robert, Jason R. Jones, Justin Aselage and Ivan L. Sucharski: "Perceived Organizational Support, The Employment Relationship Examining Psychological and Contextual Perspectives", **Oxford University Press**, United Kingdom, 2004.
- Eisenberger, Robert, Jim Cummings, Stephen Armeli, Patrick Lynch: "Perceived Organizational Support, Discretionary, Treatment and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No.5, 1997, 812- 820.
- Eisenberger, Robert Linda Shanock: "Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation", **Creativity Research Journal**, Vol.15, No.2/3, 2003, 121–130.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, Debora Sowa: "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No.3, 1986, 500- 507.

- Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch, Linda Rhoades:
 “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No.1, 2001, 42.- 51.
- Elangovan, A.R.:
 “Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis”, **Leadership&Organizational Development Journal**, Vol.22, No.4, 2001, 159-165.
- Emmerik, IJ. Hetty Van, Martin C. Euwema, Myrthe Geschiere, Marieke F.A.G. Schouten:
 “Networking Your Way Through the Organization: Gender Differences in the Relationship Between Network Participation and Career Satisfaction”, **Women in Management Review**, Vol.21, No.1, 2006, 54-66.
- Erdoğan, Berrin, Maria L. Kraimer, Robert C. Liden:
 “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support”, **Personnel Psychology**, Vol.57, No.2, 2004, 305–332.
- Erdoğan, İlhan:
İşletmelerde Davranış, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983.

- Erickson, Robin Adir, Michael E. Roloff: "Reducing Attrition After Downsizing: Analyzing the Effects of Organizational Support, and Gender on Organizational Commitment", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol.15, No.1, 2007, 35–55.
- Ertürk, Münin: **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- Farber, Stuart: "Corporate Entrepreneurship within the Small Single Business Firm", Doctorial Dissertation, Claremont Graduate University, California, 1999.
- Farh, Jiing-Lih, Rick D. Hackett, Jian Liang: "Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support- Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality", **Academy of Management Journal**, Vol.50, No.3, 2007, 715–729.
- Ferreire, Joao: "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol.4, No.2, 2001, 59-71.
- Firth, Lucy, David J. Mellor, Kathleen A. Moore, Claude Loquet: "How can Managers Reduce Employee Intention to Quit?", **Journal of Managerial Psychology**, 2004, Vol.19, No.1/2, 170-187.

- Fiş, Ahmet Murat, S. Arzu Wasti:
“Örgüt Kültürü ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi İlişkisi”, **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, No.35, 2009, 127-164.
- Fitzsimmons, Jason R., Evan J. Douglas, Bostjan Antoncic, Robert D. Hisrich:
“Intrapreneurship in Australian Firms”, **Journal of Australian and New Zealand Academy of Management**, Vol.11, No.1, 2005, 17-27.
- Foley, Sharon, Ngo Hang-Yue, Steven Lui:
“The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong”, **Asia Pacific Journal of Management**, No.22, 2005, 237–256.
- Fuller, J. Bryan, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Clint Relyea:
“Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff and Administrators”, **The Journal of Social Psychology**, Vol. 46, No.3, 2006, 327–347.
- Fuller, J. Bryan, Tim Barnett, Kim Hester, Clint Relyea:
“A Social Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.43, No. 6, 2003,789–791.
- George, Gerard, Shaker A. Zahra:
“Culture and Its Consequences for Entrepreneurship”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.26, No.4, 2002, 287-301.

- George, Jennifer M., Gareth R. Jones:
Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison-Publishing Company, 1996, USA.
- Ghani, Nik Azida Abd., Tengku Ahmad Badrul Shah Raja Hussin:
Antecedents of Perceived Organizational Support, **Canadian Academy of Oriental and Occidental Culture**, Vol.5, No.6, 2009, 121–130.
- Gill, Amarjit, Neil Mathur, Suraj P. Sharma, Smita Bhutani:
“The Effects of Empowerment and Transformational Leadership on Employee Intention to Quit: A Study of Restaurant Workers in India”, **International Journal of Management**, 2011, Vol.28, No.1, 217-229.
- Grand, Carl Le, Ryszard Szulkin, Michael Tahlin:
“Organizational Structures and Job Rewards in Sweden”, **Acta Sociologica**, No.37, 1994, 231–251.
- Gregory G., Dess T. Lumpkin, J.G. Covin:
“Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models”, **Strategic Management Journal**, Vol.18, No.9, 1997, 677-695.
- Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman, Wayne M. Wormley:
“Effects of Race on Organizational Experience, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes”, **Academy of Management Journal**, 1990, Vol.33, No.1, 64-86.

- Gravetter, Frederick J., Larry B. Wallnau, **Statistics for the Behavioral Sciences**, West Publishing Company, 1996.
- Gompers, Paul A.: “Corporations and the Financing of Innovation: The Corporate Venturing Experience”, **Economic Review- Federal Reserve Bank of Atlanta Fourth Quarter**, Vol.87, Vol.4, 2002, 1-17.
- Govindarajan, Vijay, Chris Trimble: “Advanced Praise for Ten Rules for Strategic Innovators From Idea to Execution”, **Harvard Business School Publishing**, Usa, 2005.
- Gow, Kathryn Chantelle Warren, David Anthony, Connie Hinschen: “Retention and Intentions to Quit Among Australian Male Apprentices”, **Education+Training**, Vol.50,No.3,2008, 216-230.
- Guth, William D., Arı Ginsberg: “Introduction: Corporate Entrepreneurship”, **Strategic Management Journal**, Vol.11, 1990, 5-15.
- Güney, Semra, Arman Nurmakhmatuly: “Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.10 S.18, 2007, 62-86.

- Habib, Muhammad Nauman
Sabina Mukhtar, Waseef
Jamal:
“Why Would I Quit? Factors Influencing Teachers’ Intentions to Quit in Private Sector Higher Educational Instittutes of Peshawar, Pakistan”, **Instittute of Interdisciplinary Businesss Research**, Vol.1, No.12, 2010, 213-237.
- Han, Guohong:
“Can the Tables be Turned? Linking Racioethnicity, Leader- Member Exchange and Career Satisfaction, University of Illinois”, Doctorial Dissertation, 2007.
- Harper, Stephen C., David J.
Glew, Jonathan Rowe:
“Corpreneurship: Creating Your Future”, **Industrial Management**, Vol.50, No.5, 2008,12–17.
- Harris, Ranida B. Kenneth J.
Harris, Paul Harvey:
“A Test of Competing Models of the Relationship Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcome”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.147, No.6, 2007, 631–655.
- Hayton, James C., Gerard
George, Shaker A. Zahra:
“National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research”, **Entrepreneurship Theory and Practices**, 2002, Vol.26, 33-52.

- Hees, Charles K.: "Personally Satisfying: Using Personal Style Scales to Enhance the Prediction of Career Satisfaction", Southern Illinois University, Doctorial Dissertation, 2010.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard: **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Prentice Hall, USA, 1993.
- Hisrich, Robert D. Michael P. Peters, Dean A. Shepherd: **Entrepreneurship**, McGraw-Hill, USA, 2005.
- Hsu, Maxwell K. , H.G. Chen, James J. Jiang, Gary Klein: "Career Satisfaction for Managerial and Technical Anchored IS Personnel in Later Career Stages", **Database for Advances in Information Systems**, Vol.34, No.4, 2003, 64-72.
- Hochwarter, Wayne A., Christian Kiewitz, Michael J. Gundlach, Jason Stoner: "The Impact of Vocational and Social Efficacy on Job Performance and Career Satisfaction, Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol.10, No.4, 2004, 27–40.
- Hoffman, Amy Jude: "Role Stress and Career Satisfaction Among Registered Nurses by Work Shift Patterns", Grand Valley State University, Doctorial Dissertation, 2000.

- Holt, David H.: **Entrepreneurship: New Venture Creation**, Prentice Hall, USA, 1992.
- Holt, Daniel T. Matthew W. Rutherford, Gretchen R. Clohessy: "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 13, No.4, 2007, 40–54.
- Hornsby, Jeffrey S. , Daniel T. Holt, Donald F. Kuratko: "The Dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assessing the CEAI", **National Academy of Management Best Paper Proceedings**, 2008, 1–6.
- Ireland, R. Duane, Donald F. Kuratko, Michael H. Morris: "A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part 1", **Journal of Business Strategy**, Vol27, No.1, 2006, 10–17.
- Ireland, R. Duane, Jeffrey G. Covin, Donald F. Kuratko: "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol.33, No.1, 2009, 21- 44.
- Ivancevich, John M.: **Human Resource Management**, Mc-Graw-Hill, New York, 2004.

- Jaramillo, Fernando, Jay Prakash Mulki, William B. Locander: "The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit", **The International Journal of Bank Marketing**, Vol.24, No.1, 2006, 24-36.
- Jawahar, L. M., Dean Carr: "Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 22, No.4, 2007, 330–349.
- Jawahar, I.M., Pegah Hemmasi: "Perceived Organizational Support for Women's Advancement and Turnover Intentions: The Mediating Role of Job and Employer Satisfaction", **Women in Management Review**, Vol.21, No.8, 2006, 643–661.
- Jennings, Daniel F., James R. Lumpkin: "Functioning Modling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis", **Journal of Management**, Vol.15, No.3, 1989, 485-502.
- Jiang, James J., Gary Klein: "Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional", **Journal of Management Information Systems**, Vol.16, No.3, 1999, 219-240.

- Johlke, Mark C., Christina L. Stamper, Mary E. Shoemaker: “Antecedents to Boundary- Spanne Perceived Organizational Support”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No ½, 2002, 116–128.
- Jones, Oswald: “Manufacturing Regeneration Through Corporate Entrepreneurship: Middle Managers and Organizational Innovation”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.25, No. 5/6, 2005, 1-27.
- Kahumuza, Juliet Anton F. Schlechter: “Examining the Direct and Some Mediated Relationship Between Perceived Support and Intention to Quit”, **Management Dynamics**, Vol.17, No.3, 2008, 2-19.
- Kalaycı, Şeref: “**SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**”, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara, 2006
- Kang, Seung- Ho: “Career Satisfaction of Beginning Teachers in Iowa”, Iowa State University, Doctorial Dissertation, 1987.
- Keil, Thomas Shaker A. Zahra, Markku V. J. Maula: “Explorative Learning From Corporate Venture Capital: A Model of Program Level Determinants”, **Academy of Management Best Conference Paper**, 2004, 1–6.

- Kenney, Matthew G.: “The Role of Intrepreneurship in Developing Job Satisfaction Among Full-Time University Faculty in a Non-Profit setting: A Comparison of Practicing and Non- Practicing Academic Entrepreneurs”, Doctoral Dissertation, Noca Southeastern University, 2008.
- Kenney, Matthew, Bahaudin G. Mujtaba: “Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship”, **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol.12, No.3, 2007, 73–88.
- Kerr, Stephen: “Organizational Rewards: Practical, Cost-Neutral Alternatives That You May Know, But Don’t Practice”, **Organizational Dynamics**, Vol.28, No.1, 1999, 61–70.
- Keser, Aşkın: “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.11, No.1, 2006, 100-119.
- Kıdak, Levent, Mehmet Aksaraylı: “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Fantörleri”, **Celal Bayar Üniversitesi, S.B.E.**, c.7, s.1,2009, 75-94.

- Knight, Russell M.: “Corporate Innovation and Entrepreneurship in Canada”, **Business Quarterly**, Vol.50, No.4, 1986, 83–91.
- Knight, Wendy: “The Relationship Among Early Maternal Emotional Support, Career Satisfaction, and Life Satisfaction for Baby Boom Women at Midlife”, Pepperdine University, Doctorial Dissertation, 2009.
- Krishnan, Sandeep K., Manjari Singh: “Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals”, **Human Resource Management**, Vol.49, No.3, 2010, 421-437.
- Kumudha, A., Susan Abraham: “Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector”, **The Icfai University Journal of Bank Management**, Vol.7, No.3, 2008, 48–58.
- Kuratko Donald F., Jeffry S. Hornsby, Micheal G. Goldsby: “The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.13, No.4, 2007, 56–72.

- Kuratko, Donald F., Michael G. Goldsby: "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship", **Journal of Business Ethics**, Vol.55, 2004, 12–30.
- Laschinger, Heather K. Spence Nancy Purdy, Julia Cho, Joan Almost: "Antecedents and Consequences of Nurse Managers' Perceptions of Organizational Support", **Nursing Economics**, Vol.24, No.1, 2006, 20–29.
- Lau Theresa, K.F. Chan, Susan H.C. Tai, David K.C. Ng: "Corporate Entrepreneurship of IJVs in China", **Management Research Review**, Vol. 33, No.1, 2010, 6-22.
- Lee, Soon-Hoon, Thomas W. Lee, Choon-Fong Lum: "The Effects of Employee Services on Organizational Commitment and Intentions to Quit", **Personnel Review**, Vol.37, No.2, 2008, 222-237.
- Leigh, Paul, Daniel J. Tancredi, Richard L. Kravitz: "Physician Career Satisfaction within Specialities", **BMC Health Services Research**, Vol.9, No.166, 2009, 1–12.
- Lekmat, Laddawan: "Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: An Empirical Study in Auto Parts Manufacturing Firms in Thailand", Doctorial Dissertation, Swinburne University, 2008.

- Lepnurm, Rein, Danton Danielson, Roy Dobson, David Keegan: "Cornerstones of Career Satisfaction in Medicine", **Can J. Psychiatry**, Vol.51, No.8, 2006, 512–522.
- Lerner, Miri, Israel Azulay, Asher Tishler: "The Role of Compensation Methods in Corporate Entrepreneurship", **International Studies of Management & Organization**, Vol.39, No.3, 2009, 53-81.
- Lewis, Jeffrey S. : "Venturing Into The Digital Economy: An Examination of an Electronic Business Corporate Entrepreneurship Team", Doctorial Dissertation, Colorado State University, Colorado, 2000.
- Lin, Hsiu – Fen: "An Investigation into the Effects of IS Quality and Top Management Support on ERP System Usage", **Total Quality Management**, Vol.21, No.3, 2010, 335–349.
- Lin, Hsiu- Fen: "Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing", **Knowledge Management Research& Practice**, 2007, No.4, 26–35.
- Ling, Yan, Zeki Şimşek, Michael H. Lubatkin, EM Lyon, John F. Veiga: "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", **Academy of Management Journal**, Vol.51, No.3, 2008, 557-576.

- Little, David Ann Little: “Looking for a Reason: Escalation in New Product Development”, **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol.14, No.1, 2009, 82–101.
- Loi, Raymond, Ngo Hang-Yue, Sharon Foley: “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.79, 2006, 101–120.
- London, Manuel: “Organizational Support for Employees’ Career Motivation: A Guide to Human Resource Strategies in Changing Business Conditions”, **Human Resource Planning**, Vol.11, No.1, 1988, 23–32.
- Lounsbury, John W., Lauren Moffitt, Lucy W. Gibson, Adam W. Drost, Mark Stevens: “An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals”, **Journal of Information Technology**, No.22, 2007, 174–183.
- Lounsbury John W., Robert P. Steel, Lucy W. Gibson, Adam W. Drost: “Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals”, **Human Resource Development International**, Vol.11, No.4, 2008, 351-366.

- Lumpkin, G.T, Greorgy G. Dess: "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", **Academy of Management Review**, Vol.21, No.1, 1996, 135-172.
- Lumpkin, G. T., Gregory G. Dess: "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Indusrty Life Cycle", **Journal of Business Venturing**, No.16, 2001, 429-45.
- Lumpkin, G.T. , Claudia C. Coglisier, Dawn R. Schneider: "Understanding and Measuring Autonomy: AN Entrepreneurial Orientation Perspective, 2009, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 47-69.
- Lynch, Patrick D., Robert Eisenberger, Stephen Armeli: "Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 84, No. 4, 1999, 467- 483.
- Lyon, Douglas W., G.T. Lumpkin , Gregory G. Dess: "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", **Journal of Management**, Vol. 26. No. 5, 2000, 1055-1085.
- MacDermid, Shelley M., Mary Dean Lee, Michelle Buck, Margaret L Williams: "Alternative Work Arrangements Among Professionals and Managers: Rethinking Career Development and Success", **The Journal of Management Development**, Vol.20, No.4, 2001, 305- 318.

- Maertz Jr. Carl P. , Rodger W. Griffeth, Nathanael S. Campbell ve David G. Allen: “The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover”, **Journal of Organizational Behavior**, No.28, 2007,1059–1075.
- Malone, Beverly Louise: “Relationship of Black Female Administrators’ Mentoring Experience and Career Satisfaction”, University of Cincinnati, Doctorial Dissertation, 1981.
- Maltas, Carla Jo: “The Rural Music Teacher: An Investigation of the Relationship Between Socialization Factors and Career Satisfaction Using Symbolic Interaction Theory”, University of Oklahoma, Doctorial Dissertation, 2004.
- Martins, Luis L., Kimberly A. Eddleston, John F. Veiga: “Moderators of the Relationship Between Work- Family Conflict and Career Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No.2, 2002, 399- 4409.
- McCrea, Elizabeth, Stephen C. Betts: “Failing to Learn From Failure: An Exploratory Study of Corporate Entrepreneurship Outcomes”, **Academy of Strategic Management Journal**, Vol.7, 2008, 111-132.
- McEwen, Janet S.: “Emergency Physician Communication Style and Career Satisfaction: Is There A Correlation?”, University of North Texas, Doctorial Dissertation, 2002.

- McFarland, Kay F., Joyl Smith, Carolyn A. West, Donna R. Rhoades: "African American Female Physicians in South Carolina: Role Models and Career Satisfaction", **Southern Medical Journal**, Vol.93, No.10, 2000, 982–985.
- McFadzean, Elspeth, Andrew O'Loughlin, Elizabeth Shaw: "Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link", **European Journal of Innovation Management**, Vol.8, No.3, 2005, 350-372.
- McGinley, Donna M.: "Effects of Career and Marriage on Newlywed Individuals' Marital and Career Satisfaction", University of Florida, Doctorial Dissertation, 2009.
- McGuire, Stephen J.J.: "Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation", Doctorial Dissertation, The George Washington University, Usa, 2003.
- Mejia, Gomez, David B. Balkin, Robert L. Cardy: **Managing Human Resource**, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Miles, Morgan P., Linda S. Munilla, Jeffrey G. Covin: "The Constant Gardener Revisited: The Effect of Social Blackmail on the Marketing Concept, Innovation, and Entrepreneurship", **Journal of Business Ethics**, Vol.41, 2002, 287–295.

- Miller, Danny: “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, **Management Science**, Vol.29, No.7, 1983, 770- 785.
- Miller, Esther J.: “The Effect of Rewards, Commitment, Organizational Climate and Work Values on Intentions to Leave: Is there a Difference Among Generations?”, Doctorial Dissertations, State University of New York, 2006.
- Ming, Zhong, Benjamin Siong, David Mellor, Kathleen A. Moore: “Predicting Intention to Quit in the Call Centre Industry: Does the Retail Model Fit?”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No.3, 2006, 231-243.
- Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008.
- Mulki, Jay Prakash, Fernando Jaramillo, William B. Locander: “Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson’s Job Attitudes and Intention to Quit”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.26, No.1, 2006, 19-26.

- Mobley, W.H., Griffen, R. H.
Hand, H.H. Meglino, B.M.,:
“Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, **Psychological Bulletin 86**”, 1979, 493-522.
- Monsen, Erik Willard:
“Employees Do Matter: Autonomy, Teamwork and Corporate Entrepreneurial Culture”, Doctoral Dissertation, University of Colorado, Colorado, 2005.
- Morris, Michael H., Jeffrey Allen, Minet Schindehutte, Ramon Avila:
“Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship”, **Journal of Managerial Issues**, Vol.18, No.4, 2006, 468- 493.
- Morris, Michael H., Ramon A. Avila, Jeffrey Allen:
“Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship”, **Journal of Management**, Vol.19, No.3, 1993, 595-612.
- Morrow, J.L.:
“Someone Old or Someone New? The Effects of CEO Change on Corporate Entrepreneurship”, **New England Journal of Entrepreneurship**, Vol.5, No.2, 2002.

- Munya, Margaret Mary: "Gender Differences in the Relative Influence of Job Rewards on Job Satisfaction and Organizational Commitment for Agricultural Technicians in Kenya", Doctorial Dissertation, Iowa State University, 1996.
- Muse, Lori A., Christina L. Stamper: "Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance", **Journal of Managerial Issues**, Vol.19, No.4, 2007, 517–535.
- Naidu, Rahul, J. Tim Newton, Katie Ayers: "A Comparison of Career satisfaction Amongst Dental Healthcare Professionals Across Three Health Care Systems: Comparison of Data from United Kingdom, New Zealand", **BMC Health Services Research**, Vol.6, No.32, 2006, 1–5.
- Nauta, Aukje, Annelies van Vianene, Beatrice van der Heijden, Karen van Dam, Marja Willemsen: "Understanding the Factors that Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self- Efficacy", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.82, 2009, 233–251.
- Narasimhan, Rangapriya: "Nurturing Intrepreneurship: A Cross Cultural Analysis of Organizational Climates", Doctorial Dissertation, SonJose State University, Son Jose, 2005.

- Neel, Dan: "Start-ups Benefit From High- Tech Support, **InfoWorld**, Vol.22, No.45, 2000, 41.
- Nguyen, Angela-Mithtu D. : "The Mediatlional Role of mentoring in the Acculturation- Career Satisfaction Relationship for Asian/Pacific islander American Faculty", University of San Diego, Doctorial Dissertation, 2004.
- Nutt, Lee Ann : "Overall Career Satisfaction of Female Presidents of American Higher Education Institutions: A Comprehensive Description and Analysis of Predictors", Texas Tech University, Doctorial Dissertation, 1996.
- Ogum, Geroge: "The Impact of Corporate Entrepreneurship on Financial Performance of Non- Profit Organizations: The Case of Hospital in Tennessee", Doctorial Dissertation, Memphis State University, 1990.
- Oliver, Joyce Anne: Personal Values Affect Your Career Satisfaction, **Marketing News**, Vol.26, No.8, 1992, 16.
- O'neill, Olivia A., Laura J. Stanley, Kanu Priya, Charles A. O'reilly: "A Longitudinal Study of Positive Affect, Organizational Changes, and Career Satisfaction", **Academy of Management Proceedings**, 2008.

- Orr, Elaine L.: “Career Orientations, Career Patterns and Career Satisfaction of Nurses, M.S. Boston University”, Doctorial Dissertation, 1991.
- Özbek, Mehmet Ferhat, Gözde Kosa: “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.34, Temmuz-Aralık 2009, 189–212.
- Özdamar, Kazım: **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2 / Çok Değişkenli Analizler**, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004.
- Özdevecioğlu, Mahmut: “Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.18, S.2, 2003, 113–130.
- Özgen, Hüseyin, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitapevi, Adana, 2010.
- Padiyara, Rosalyn S. , Kathy E. Komperda: “Effect of Postgraduate Training on Job and Career Satisfaction Among Health- System Pharmacists”, **Am J Health- Syst**, Vol.67, Jul 1, 2010, 1093- 1099.

- Panel, Edwin, Gary P. Latham, Edwin A. Locke, Steven Kerr and Steffen Landauer, Karyll N. Shaw: "Executives Ask: How and Why Should Firms and Their Employees Set Goals?", **Academy of Management Executive**, Vol.18, No.4, 2004, 122-123.
- Parr, Gerald D., Loretta J. Bradley, William Y. Lan, L. J. Gould: "The Career Satisfaction of the Association for Counselor Education and Supervision Members", **Journal of Employment Counseling**, Vol.33, 1996, 20–28.
- Pearce, Jone L., Imre Branyiczki and Gyula Bakacsi: "Person-Based reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform-Communist Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, No.3, 1994, 261–282.
- Peelle III, D.M., Henry E.: "Reciprocating Perceived Organizational Support through Citizenship Behaviors", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 19, No.4, 2007, 554–576.
- Peluchette, Joy Van Eck: "Individual Difference, Family, and Organizational Factors Influencing Career Success and Career Satisfaction", Southern Illions University Doctorial Dissertation, 1991.
- Pepper, Molly B., Kenneth Anderson: "Corporate Entrepreneurship, Gender and Credibility: An Exploratory Study", **Marketing Management Journal**, Fall 2009, 139-146.

- Phattanacheewapul, Areerat, Phapruke Ussahawanitchakit: "Organizational Justice Versus Organizational Support: The Driven- Factors of Employee Satisfaction and Employee Commitment on Job Performance", **Journal of Academy of Business and Economics**, Vol.8, No.2, 2008, 114–123.
- Pinchot III, Gifford: **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**, Perennial Library, Canada, 1985.
- Poon, June M.L., Aliah Hanim Mohd Salleh and Zizah Che Senik: "Propensity to Trust as a Moderator of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Satisfaction", **International Journal of Organization Theory and Behavior**, Vol.10, No.3, 2007, 350–365.
- Porter, Stacey, Roya Ayman: "Work Flexibility as a Mediator of the Relationship Between Work-family Conflict and Intention to Quit", **Journal of Management&Organization**, Vol.16, No.3, 2010, 411-424.
- Pope, Denise S. "Nursing Career Satisfaction of Underrepresented Minority and Non-Minority Registered Nurses in the Metropolitan Region", George Doctorial Dissertation, Mason University, 2008.

- Porterfield, Sheila Yvette Crowther: "U.S Fortune Companies Human Resource Directors Perception Regarding Competencies Required in the 21st Century of Entry - Level Business Employees With Four-Year Business Degrees", Doctoral Dissertation, Mississippi Sate University, 1999.
- Pratt, William R.: "Physician Career Satisfaction Examining Perspectives of the Working Environment", **Hospital Topics**, Vol.88, No.2, 2010, 43–52.
- Ramus, Catherine A.: "Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability", **California Management Review**, Vol.43, No.3, 2001, 85–105.
- Richardson, Nicole Marie: "What It Takes To Be A Successful Intrapreneur", **Black Enterprise**, Vol.35, No.5, 2005, 92–97.
- Riggle, Robert J.: "The Impact of Organizational Climate Variables of Perceived Organizational Support, Workplace Isolation, and Ethical Climate on Salesperson Psychological and Behavioral Work Outcomes", Doctorial Dissertation, University of South Florida, 2007.

- Ristig, Kyle: "The Impact of Perceived Organizational Support and Trustworthiness on Trust", **Management Research News**, Vol.32, No.7, 2009, 659–669.
- Rhoades, Linda, Eisenberger, Robert: "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.4, 2001, 698- 714.
- Rhoades, Linda, Stephen Armeli, Robert Eisenberger: "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.5, 2001, 825- 836.
- Rhoades Shanock, Linda, Robert, Eisenberger,: "When Supervisors Feel Supported Relationship With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol.91, No.3, 2006, 689–695.
- Rooney, Miceal C.: "Assessing Your Career Satisfaction", **Healthcare Executive**, Vol.25, No.4, 2010, 62- 65.
- Rutherford, Matthew W., Daniel T. Holt: "Corporate Entrepreneurship: An Emprical Look at the Innovativeness Dimension and Its Antecedents", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.20, No.3, 2007, 429–446.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000.
- SadlerSmith, Eugene, Yve Hampson, Ian Chaston, Beryl Badger, “Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance”, **Journal of Small Business Management**, Vol. 41, No.1, 2003, 47-67.
- Saruhan, Şadi Can, Ata Özdemirci: **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, “Araştırmada Yöntem Problemi”–Spss Uygulamalı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- Schenkel, Mark T. Deborah V. Brazeal, John Maslyn: “Corporate Entrepreneurship: The Facilitating Effects of Creative Self-efficacy and Leader-Member Exchange”, **Southern Journal of Entrepreneurship**, 2007, 1–22.
- Schneider, Benjamin: “Effort as a Correlate of Organizational Reward System and Individual Values”, **Personel Psychology**, Vol.23, No.3, 1970, 313–326.
- Schuler, Randall S.: “Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure”, **Human Resource Management Practices**, Vol.25, No.4, 1986, 607–629.

- Scott, Dow, James W. Bishop, Xiangming Chen: "An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation, and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.11, No.1, 2003, 3-19.
- Sharbaugh, Sheila M.: "Relationship Among Nurses' Professional Identity, Career Satisfaction, Occupational Commitment, and Intent to Stay", Widener University, Doctorial Dissertation, 2009.
- Shanock, Linda Rhoades, Robert Eisenberger: "When Supervisors Feel Supported: Relationship With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No.3, 2006, 689-695.
- Shaw, Elizabeth, Andrew O'Loughlin, Elspeth McFadzean: "Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 2: A Role and Process Based Approach", **European Journal of Innovation Management**, Vol.8, No.4, 2005, 393- 408.
- Shen, Yu- Fang: "Entrepreneurship Corporate Social Responsibility and Flexible Innovation Networks: On the Interaction Between TNCs R&D Activities and Local Development", **Chines Business Review**, Vol.6, No.6, 2007, 1- 12.

- Siong, Zhong Ming Benjamin, David Mellor, Kathleen A. Moore, Lucy Firth: "Predicting Intention to Quit in the Call Centre Industry: Does the Retail Model Fit?", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.21, No.3, 2006, 231-243.
- Smith, William A.: "Job Satisfaction And Intention To Quit of Marriage and Family Therapists: A Comparison of Work Settings", Purdue University, 2010.
- Sobel, M.E.: "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models" *Social Methodology* 13, 1982.
- Stevens, Brooke Livingston: "The Impact of Managed Care on Career Satisfaction Among Psychologists", Michigan State University, Doctorial Dissertation, 1997.
- Stopford, John M., Charles W. F. Baden- Fuller: "Creating Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, Vol.15, 1994, 521- 536.
- Tang, Yung-Tai, Chen-Hua Chang: "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity", **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No.6, 869-881.

- Tansky, Judith W. Debra KJ. Cohen: “The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No.3, 2001, 285–300.
- Thompson, John L.: Innovation Through People”, **Management Decisions**, Vol.42, No.9, 2004,1082-1094.
- Thornberry, Neal E.: “Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs”, **Journal of Management Development**, Vol.22, No.4, 2003, 329- 344.
- Timmons, Jeffry A., Stephen Spinelli: **New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21th Century**, Mc Graw Hill International Edition, Newyork, 2004.
- Torrington, Derek, Laura Hall: **Human Resorce Management**, Prentice Hall, USA, 1998.
- Tosun, Kemal: **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.

- Turunç, Ömer, Mazlum Çelik: “Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.14, No.1, 2010, 209–232.
- Tzeng, Cheng-Hua: “A Review of Contemporary Innovation Literature: A Schumpeterian Perspective”, **Innovation Management, Policy & Practice**, Vol.11, No.3, 2009, 373–394.
- Udechukwu, Ikwukananne I. : “The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intentions To Quit, And Perceived Alternative Employment In The Assessment Of Employee Turnover: A Study Of Correctional Officers”, Nova Southeastern University, Doctorial Dissertation 2006.
- Uma, Sekaran: **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, John Wiley & Sons, USA, 1992.
- Ungan, M.: “Management Support for the Adoption of Manufacturing Best Practices: Key Factors”, **International Journal of Production Research**, Vol.43, No.18, 2005, 3803–3820.

Uyargil Cavide, Zeki Adal,
İsmail Durak Ataay, Cevat
Acar, Oya Özçelik, Ömer
Sadullah, Gönen Dünder, Lale
Tüzüner:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Bata Yayıncılık,
İstanbul, 2008.

Vanneste, Johnny M.:

“Schein’s Career Anchor Model and Its
Relevance to Career Satisfaction: A Case Study
of Engineers at Micro Motors”, Capella
University, Doctorial Dissertation, 2005.

Waid, Timothy R.:

“Levels of Career Satisfaction, Job
Satisfaction, and Job Performance Evaluation
for Participants in the 2004-2005 Advanced
Manufacturing Specialist Training Program”,
University of Missouri – Columbia, Doctorial
Dissertation, 2006.

Wang, Mei-Ling:

“Does Organizational Support Promote
Citizenship in Service Settings? The
Moderating Role of Service Climate”, **The
Journal of Social Psychology**, Vol. 49, No.6,
2009, 648–676.

Wayne, Sandy J., Lynn M.
Shore, Robert C. Liden:

“Perceived Organizational Support and
Leader– Memeber Exchange: A Social
Exchange Perspective”, **Acadeny of
Management Journal**, Vol.40, No.1, 1997,
82–111.

- Weisberg, Jacob, Abraham
Sagie: “Teacher’s Physical, Mental, and Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit”, **The Journal of Psychology**, Vol.133, No.3, 1999, 333-339.
- Williams, Georgina, LaRussa,
Portia’s: “Decision: Women’s Motives for Studying Law and their Later Career Satisfaction as Attorneys”, **Psychology of Women Quarterly**, Vol.1, No.4, 1977, 350- 364.
- Williamson, Jeanine M., Anne
E. Pemberton, John W.
Lounsbury: “An investigation of Career and Job Satisfaction in relation to Personality Traits of Information Professionals”, **Library Quarterly**, Vol.75, No.2, 122-141.
- Wilt, Candace Franklin: “Job Satisfaction of Floorida Pharmacists”, University of Florida, Doctorial Dissertation, 1984.
- Wood, Christopher C., Daniel
T. Holt, Timothy S. Reed,
Bryan J. Hudgens: “Perceptions of Corporate Entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents and Outcomes”, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol.21, No.1, 2008, 117–131.
- Wolcott, Robert C., Michael J.
Lippitz: “The Four Models of Corporate Entrepreneurship”, **MITSloan Management Review**, Vol.49, No.1, 2007, 75-82.

- Yamaguchi, Ikushi: “Perceived Organizational Support for Satisfying Autonomy Needs of Japanese White-Collar Workers: A Comparison Between Japanese and US-Affiliated Companies”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.16, No.5/6, 2001, 434–448.
- Yang, Wen Hui: “Relationship Among Internal Marketing Perceptions, Organizational Support, Job Satisfaction and Role Behavior in Healthcare Organizations”, **International Journal of Management**, Vol.27, No.2, 2010, 235–242.
- Yang, Zhong, Richard Li-Hua, Xiao Zhang ve Yonggui Wang: “Corporate Entrepreneurship and Market Performance: An Empirical Study in China”, **Journal of Technology Management**, Vol.2, No.2, 2007, 154–162.
- Yap, Margaret, Wendy Cukier, Mark Robert Holmes, Charity-Ann Hannan: “Career Satisfaction: A Look behind the Races”, **Industrial Relations**, Vol.65, No.4, 2010, 584–608.
- Yoon, Jeongkoo ve Jun-Cheol Lim: “Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees”, **Human Relations**, Vol.52, No.7, 1999, 923–945.

- Yu, Chen: “Chinese Knowledge Employees’ Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success”, **Scientific Research**, No.3, 2011, 274-282.
- Yu, Chen, Zhejiang Gongshang: “Career Success and Its Predictors: Comparing between Canadian and Chinese”, **International Journal of Business and Management**; Vol. 7, No. 14; 2012, 88-95.
- Yurtseven, Rıdvan **Girişimcilik: Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Zainol, Fakhrul Anwar, Selvamalar Ayadurai: “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 1, 2011, 59-71.
- Zahra, Shaker A.: “Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities”, **Academic of Management Journal**, Vol. 30, No. 6, 1996, 1713–1735.
- Zahra, Shaker A., Donald O. Neubatun, Morten Huse: “Entrepreneurship in Medium- Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems”, **Journal of Management**, Vol.26, No.5, 997–976.

- Zahra, Shaker A., Gerard George, Ravi Dharwadkar: "Entrepreneurship in the Multinational Corporation: The Effects of Corporate and Local Contexts", **Academy of Management Proceedings**, 2001, 1–6.
- Zahra, Shaker A., Harry J. Sapienza, Per Davidsson: "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", **Journal of Management Studies**, Vol.43, No.4, 2006, 917–955.
- Zahra, Shaker A., James C. Hayton, Carlo Salvato: "Entrepreneurship in Family vs. Non Family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2004, 363–381.
- Zampetakis, Leonidas A. ve Vassilis Moustakis: "Fostering Corporate Entrepreneurship Through Internal Marketing: Implications for Change in the Public Sector", **European Journal of Innovation**, Vol.10, No.4, 2007, 413- 433.
- Zehir, Cemal, Sule Eren: "Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in The Turkish Automotive Industry", **The Journal of American Academy of Business**, Vol.10, No.2, 2007, 170- 176.

Zgheib, Nathalie, Philippe W. “Comparison of Job and Career Satisfaction
Zgheib, Jinan Usta: Between Woman Physicians and Woman
Academicians at the American University of
Beirut”, **Journal of Health and Human
Services Administration**, Vol. 29, No. ½,
2006, 26–50.

<http://www.osd.org.tr/tanitimtr.pdf>

ÖZGEÇMİŞ

Merve Koçoğlu, 1983 Rize’de doğmuştur. 2005 yılında Yeditepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümünden yüksek onurla, yine aynı üniversitenin İngilizce İktisat Bölümünde yan dal yaparak mezun olmuştur. 2005 yılında, Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü İnsan Kaynakları Yönetimi Programında Yüksek Lisansa başlamıştır. 2007 yılında bu programı “İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri” adlı tez çalışmasıyla tamamlamıştır. 2007 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Doktora Programına başlayan Koçoğlu, Johnson & Johnson Company Turkey, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Koç Holding ve Bahçeşehir Üniversitesin de stajlar yapmış, 2008 yılından itibaren Yeditepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak akademik hayatına devam etmektedir.