



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KARİYER TATMİNİNİN, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ:
İSTANBUL'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Akif DEMİRCİ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ece KONAKLIOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

OCAK 2024



**KARİYER TATMİNİN, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: İSTANBUL'DAKİ KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Mehmet Akif DEMİRCİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2024

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mehmet Akif DEMİRCİ

26.01.2024

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans Programı Mehmet Akif DEMİRCİ öğrencisi tarafından hazırlanan Kariyer Tatminin, Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü: İstanbul'daki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma Başlıklı tez çalışması .26/01/2024 tarih ve saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak **KABUL** edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Prof. Dr. Hakan KOÇ/Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Prof. Dr. Ece KONAKLIOĞLU/Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye (Unvan/Ad-Soyad/Kurum): Doç. Dr. Ayse ATAR YILMAZ/Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi	☒	☐

KARIYER TATMININ, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ROLÜ: İSTANBUL'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR

ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Mehmet Akif DEMİRCİ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ocak 2024

ÖZET

İşletmelerde insan kaynakları boyutunun önemi zaman içerisinde daha da ön plana çıkmıştır. Örgütsel başarıya ulaşmanın insan kaynaklarının etkinliğine yakından bağlı olduğu iyi bilinmektedir. Bu nedenle firmaların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürekliliği sağlayabilmeleri için kendileri ile çalışanları arasındaki bağları doğru anlayıp analiz etmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma, lider-üye değişimi (LÜE), örgütsel bağlılık (ÖB) ve kariyer tatmini (KT) kavramları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma için öncelikle bir anket formu hazırlanmış ve daha sonra İstanbul'da üç ayrı işletmede çalışan 500 işçiye dağıtılmıştır. Veriler SPSS 23 istatistik paket programı kullanılarak incelenmiştir. Analiz, kavramlar arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma, lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun tersine, lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve kariyer tatmini arasında kayda değer ve negatif bir ilişki vardı. Çalışma, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bir şekilde aracılık ettiğini de ortaya koymuştur.

Bilim Kodu	: Turizm
Anahtar Kelimeler	: Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık, Kariyer Tatmini
Sayfa Adedi	: 139
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Ece KONAKLIOĞLU

THE ROLE OF CAREER SATISFACTION ON LEADER-MEMBER INTERACTION
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN ACCOMMODATION
BUSINESSES IN ISTANBUL

(M.Sc. Thesis)

Mehmet Akif DEMİRCİ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

January 2024

ABSTRACT

The importance of the human resources dimension in businesses has become more prominent over time. It is well known that achieving organizational success is closely tied to the effectiveness of human resources. Therefore, it is of great importance for companies to correctly understand and analyze the ties between themselves and their employees in order to achieve their long-term goals and ensure continuity. This study aims to reveal the relationships between the concepts of leader-member exchange (LMX), organizational commitment (LO) and career satisfaction (CT). For the research, a survey form was first prepared and then distributed to 500 workers working in three different enterprises in Istanbul. The data were analyzed using the SPSS 23 statistical package program. The analysis revealed significant relationships between concepts. The research revealed a strong and positive relationship between leader-member interaction, organizational commitment and job satisfaction. In contrast, there was a significant negative relationship between leader-member exchange, organizational commitment, and career satisfaction. The study also revealed that organizational commitment and job satisfaction somehow mediate the relationship between leader-member exchange and organizational cynicism.

Science Code : Tourism
Key Words : Leader-Member Interaction, Organizational Commitment, Career Satisfaction
Page Number : 139
Supervisor : Prof. Dr. Ece KONAKLIOĞLU

TEŞEKKÜR

Birlikte çalışmaktan ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum, eğitim hayatım boyunca desteğini benden esirgemeyen, sabrıyla tecrübesi ve engin bilgi birikimiyle yol gösteren kıymetli hocam ve danışmanım Prof.Dr. Ece KONAKLIOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca yüksek lisans tezimin hazırlanmasında değerli katkıları için kıymetli hocalarım Prof.Dr. Hakan KOÇ ve Doç. Dr. Ayse ATAR, yardımlarını ve desteğini asla esirgemeyen çok değerli arkadaşım Kübra Nur SEVİM'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım

Hayatımın her aşamasında her türlü fedakârlığı yaparak benimle birlikte olan, maddi ve manevi desteklerini sunan, hiçbir zaman benden ümidini yitirmeyen, hedeflerimi gerçekleştirmem için bana her zaman yardımcı olan ve bana her zaman yürekten inanan sevgili babam Niyazi DEMİRCİ, sevgili annem Fatma DEMİRCİ, sevgili ablalarım İlknur DEMİRCİ ve Rukiye DEMİRCİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet Akif DEMİRCİ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Kariyerin Tatmini Kavramı ve Tarihçesi	5
2.1.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	6
2.1.2. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı	7
2.1.3. Esnek (Değişken) Kariyer Yaklaşımı	8
2.1.4. Kariyer Geliştirme Sistemi	10
2.1.4.1. Kariyer planlama	12
2.1.4.2. Kariyer yönetimi.....	14
2.1.5. Kariyer Sorunları	15
2.1.5.1. Çift kariyerli eşler.....	15
2.1.5.2. Kariyer platosu	16
2.1.5.3. Çift kariyerlilik	17
2.1.5.4. Ay ışığı	17
2.1.5.5. Cam tavan.....	17
2.1.5.6. Kariyer transferi	18
2.1.5.7. Stres	19
2.1.5.8. Cinsiyet kaynaklı sorunlar.....	19

2.2.3.4.1. Örgütsel adaletin boyutları	45
2.2.3.4.2. Örgütsel adalet modelleri	48
2.2.4.3.4. İhtiyaç prensibi	55
2.2.4. Lider Üye Etkileşimi Değişkenliğinin Evrimi	56
2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı	59
2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	60
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Teorileri	61
2.3.2.1. Tutumsal bağlılık teorileri	61
2.3.2.2. Kanter yaklaşımı	61
2.3.2.3. Etzioni yaklaşımı	62
2.3.2.4. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı	62
2.3.2.5. Allen ve Meyer yaklaşımı	63
2.3.2.6. Penley ve Gould yaklaşımı	64
2.3.3. Davranışsal Bağlılık Teorileri	65
2.3.3.1. Becker'in Bahis Yaklaşımı	65
2.3.3.2. Salancik Yaklaşımı	66
2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	67
2.3.4.1. Bireysel faktörler	67
2.3.4.2. İş beklentileri	67
2.3.4.3. Psikolojik sözleşme	68
2.3.4.4. Kişisel özellikler	68
2.3.5. Örgütsel Faktörler	69
2.3.5.1. Örgüt kültürü	70
2.3.5.2. Yönetim tarzı ve liderlik	70
2.3.5.3. İşin niteliği ve önemi	71
2.3.5.4. İletişim	71
2.3.5.5. Kariyer	72

2.3.5.6. Ücret	72
2.3.5.7. Örgütsel ödüller	72
2.3.5.8. Takım çalışması.....	73
2.3.5.9. Rol belirsizliği ve çatışması	73
2.3.5.10. Örgütsel adalet.....	73
2.3.6. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	74
3. YÖNTEM.....	79
3.1. Araştırma Modeli	79
3.2. Evren ve Örneklem.....	79
3.3. Veri Toplama Teknikleri	80
3.4. Verilerin Analizi.....	81
4. BULGULAR.....	83
4.1. Demografik Bilgilerin Dağılımı	83
4.2. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Cinsiyete Göre Değişimi	93
4.3. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Medeni Duruma Göre Değişimi	94
4.4. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Yaşa Göre Değişimi	96
4.5. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Eğitim Durumuna Göre Değişimi	98
4.6. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Departmana Göre Değişimi.....	100
4.7. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Çalışma Süresine Göre Değişimi	102
4.8. Korelasyon Analizi.....	105
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	107
KAYNAKLAR	117
EKLER.....	133

EK-1. Demografik Bilgiler Formu	133
EK-2. Kariyer Tatmini Ölçeği.....	134
EK-3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği.....	135
EK-4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	136
ÖZGEÇMİŞ	139



TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Kavramlarının Karşılaştırılması.....	7
Tablo 2.2. Geleneksel ve Esnek Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	8
Tablo 2.3. Kariyere Etki Eden Faktörler.....	9
Tablo 2.4. LÜE’de etkileşim biçimleri	34
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı	83
Tablo 4.2. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı	84
Tablo 4.3. Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları	86
Tablo 4.4. Kariyer Tatmini Ölçeği’nin Cinsiyete Göre Değişimi.....	93
Tablo 4.5. Lider Üye Etkileşiminin Cinsiyete Göre Değişimi.....	93
Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Değişimi.....	94
Tablo 4.7. Kariyer Tatmini Ölçeği’nin Medeni Duruma Göre Değişimi	94
Tablo 4.8. Lider Üye Etkileşim Ölçeği’nin Medeni Duruma Göre Değişimi.....	95
Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli İle Alt Boyutların Medeni Duruma Göre Değişimi	95
Tablo 4.10. Kariyer Tatmini Ölçeği’nin Yaş Gruplarına Göre Değişimi	96
Tablo 4.11. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği’nin Yaş Gruplarına Göre Değişimi	96
Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli İle Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Değişimi.....	97
Tablo 4.13. Kariyer Tatmini Ölçeği’nin Eğitim Durumuna Göre Değişimi.....	98
Tablo 4.14. Lider Üye Etkileşiminin Eğitim Durumuna Göre Değişimi.....	98
Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Eğitim Durumuna Göre Değişimi.....	99
Tablo 4.16. Kariyer Tatmini Ölçeği’nin Departmana Göre Değişimi	100
Tablo 4.17. Lider Üye Etkileşiminin Departmana Göre Değişimi	101
Tablo 4.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Departmana Göre Değişimi	101
Tablo 4.19. Kariyer Tatmini Ölçeği’nin Çalışma Süresine Göre Değişimi.....	103

Tablo 4.20. Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Süresine Göre Değişimi	103
Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Değişimi	104
Tablo 4.22. Kariyer Tatmini ve Lider Üye Etkileşimi Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analiz İlişkisi.....	105
Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Ve Normatif Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi	105
Tablo 4.24. Örgütsel Bağlılık ve Devam Bağlılığı Faktörleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi	106
Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık ve Duygusal Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analiz İlişkisi.....	106

KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklamalar
%	Yüzde
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
İK	İnsan Kaynakları
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
LÜE	Lider Üye Etkileşimi
LÜED	Lider-Üye Etkileşimi Değişkenliği
LÜEF	Lider Üye Etkileşimi Farklılaşması
LÜEİA	Lider Üye Etkileşimi İlişkisel Ayrılma
LÜEK	Lider Üye Etkileşimi Karşılaştırma
LÜESK	Lider Üye Etkileşimi Sosyal Karşılaştırma
NLÜE	Nispi Lider Üye Etkileşimi
NLÜEP	Nispi Lider Üye Etkileşimi Pozisyonu
örn.	Örneğin
vd.	Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

Problem Durumu

Örgütlerde örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi, örgütlerin başarılı olabilmeleri a/o varlıklarını sürdürebilmeleri sahip oldukları kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri de çalışanlarıdır. Bu bağlamda çalışanlar arasında iş birliği sağlayarak, çalışanları bir amaç etrafında istekli olarak: çalışmaya yönlendirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Buradan hareketle beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı başarısı büyük oranda işgören verimi i ligine bağlı olan ve hizmet üretimi gerçekleştiren konaklama işletmelerindeki astların lider-üye etkileşimi düzeylerinin astların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bununla birlikte, bu çalışmanın bir diğer amacı çalışanların demografik özellikleri ile Lider-üye etkileşim düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığının belirlenmesidir.

Liderlik ile ilgili teoriler ve yaklaşımlar liderlerin astlarına karşı belli bir liderlik tarzı sergilediğini varsaymaktadır. Ancak lider-üye etkileşimi teorisi liderin izley içilerine karşı tek bir liderlik tarzı sergilemediğini varsayımına dayanmaktadır. Dansereau, Graen ve Ilaga (1975) tarafından ileri sürülen ve ilk olarak Dikey İkili Bağlantı IVfodeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan Lider-üye etkileşimi Teorisi liderlik ile ilgili çalışmalara alternatif bir yaklaşım olmuştur. Dikey ikili bağlantı modelindeki ikili kavramı modelin ana yapı taşı oluşturmuştur. Sözü geçen ikili kavramı lider ve izleyicisini, lider ve üyesini ya da yönetici ile astını ifade etmektedir. Bu teori lider ve üyesi arasındaki ikili ilişkiyi etkileşimsel bir çerçeve içerisinde ele alması bakımından geleneksel liderlik tarzlarından ayrılmıştır. Böylece lider tarafından dikkate alınmayan karşılıklı etkileşimli ve bu süreç içindeki İkililer arasındaki farklılaşmayı temel almıştır. Çalışmaya konu olan diğer kavramlar ise örgütsel bağlılık ve kariyer tatmini kavramlarıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütten ayrılma olasılığını azaltarak, bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumu; kariyer tatmini ise bireyin işine karşı olumlu duygulara sahip olma durumunu ifade etmektedir.

İşletmeler için sürdürülebilir rekabetin ve hayatta kalmanın önem kazandığı günümüzde hem örgütün hem de işgörenlerin beklentilerini karşılayacak ortak paydalara olan ihtiyaç artmaktadır. Bu ortak paydalardan biri olan ve bünyesinde

birçok unsuru barındıran çalışma yaşam kalitesi, çalışanlar ve yöneticilerin örgüte bağlılığı, tatmin düzeyleri ve performanslarını artırırken, örgütün etkinliğine de katkıda bulunabilmektedir.

Çalışmanın konusu, kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki rollerinin konaklama işletmelerinde incelenmesidir.

Amaç

Bu çalışmanın amacını, kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki rollerinin konaklama işletmeleri özelinde incelenmesi oluşturmaktadır. Bu amaçla, otel işletmelerinde çalışan bireylerin kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamaları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra; normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık üzerine otel işletmelerinde çalışan bireylerin görüşlerinin alınması araştırmanın bir diğer amacı olarak ifade edilebilir.

Önem

Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarının örgütlere maliyeti yüksek olmaktadır. İşten ayrılma sadece personel istihdam maliyetini artırmamakta, aynı zamanda örgütsel bilgi sermayesinin azalmasına ve örgütün prestijinin zayıflamasına sebep olabilmektedir (Shaw vd., 2005). Bu nedenle işletmeye faydalı personeli elde tutma politikası oluşturmak ve örgütsel etkililiği artırmak açısından çalışanların kendi istekleri ile örgütten ayrılma sürecini anlamak önemli olduğu düşünülmektedir (Griffeth ve Hom, 2001).

İşgörenlerin temini, seçimi, sınıflandırması ve eğitimi gibi konularda yapılan yatırımlar göz önüne alındığında; stres seviyesi yüksek, ağır iş yükü ve zor çalışma şartlarına sahip olan çalışanların işten ayrılmasına neden olan faktörler nadiren gözden geçirilmektedir. Bununla birlikte çalışanları tatmin ve mutlu edecek, potansiyelini ortaya koyarak kariyerini geliştirebilecek iş koşullarının yaratılması da işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırabilmektedir (Afşar, 2011).

Bu yüzden iş/görevleri çalışanlar için daha tatmin edici hale getirecek, bireyleri şevk ve heyecanla çalıştırılabilir, verilen görevleri daha anlamlı hale getirerek onların motivasyonunu yükseltecek düzenlemelerin, örgütler için vazgeçilmez birer unsur olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerini yükselterek olumlu bireysel ve örgütsel çıktıları elde etme yöntemlerinin sorgulanması

gerektiği düşünölmektedir. Öte yandan zor ve stresli koşullar ile düşük kalitede çalışma koşullarına sahip bireyler için, bu olumsuz koşulların etkisini telafi edebilecek ya da azaltacak alternatiflerin de belirlenmesine ihtiyaç olduğu düşünölmüştür.

Söz konusu sorunsala yanıt bulmak amacıyla kurgulanan bu çalışmada, personelin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini etkilediği düşünölen çalışma yaşam kalitesinin, iş yükü ile ilişkisi ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolüne yönelik yapısal bir model ortaya çıkartılması hedeflenmiştir. Yapılan yazın taramasında genellikle çalışma yaşam kalitesinin bir veya birkaç değişkenle olan ilişkilerinin incelendiği, öncül ve ardıllarına yönelik bütüncül çalışmaların ise nadiren yapıldığı gözlenmiştir. Bu yüzden örgütler için anahtar role sahip olduğu düşünölen bu değişkenin çok değişkenli bir modelin sorgulanmasının yazına katkı sağlayacağı öngörölmüştür.

Akmaz ve Erbaşı, (2017) kariyer memnuniyetini kariyerlerindeki başarılar ve katkılarla ilgili sorularla değerlendirmiştir. Kadınların kariyer memnuniyetinin erkeklerden önemli ölçüde daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bizim çalışmamız da kariyer memnuniyetine değinmiş ve dul kadınların kariyer memnuniyet düzeylerinin diğerlerine kıyasla önemli ölçüde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, her iki çalışma da kadın ve erkeklerin benzer lider-üye etkileşimlerine sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmamızda, 18-24, 45-49 ve 50 yaş ve üzeri bireyler anlamlı derecede daha yüksek kariyer tatmini düzeyleri göstermiştir. Erkan ve Koşan (2017) 45-49 yaş aralığındaki bireylerin lider-üye etkileşimi düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu bulgular, yaşın iş tatmini ve işyerindeki kişilerarası ilişkileri belirlemede önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Her iki çalışma da eğitim durumuna bağlı olarak kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkta önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Daha düşük eğitim seviyesine sahip bireyler, özellikle de ilkokul mezunları, daha yüksek kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri sergileme eğilimindedir. Bu durum, ilkokul mezunlarının önemli ölçüde daha yüksek kariyer memnuniyeti ve genel örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olduğunu gösteren bulgularımızla örtüşmektedir.

Varsayımlar

1. Evren ve örneklem seçiminde tercih edilen kriterlerin tarafsızlık bakımından yeterli olduğu kabul edilmektedir.

2. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların doğru ve samimi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3. Araştırma örnekleminin, evreni uygun olarak temsil ettiği varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Araştırmadaki veriler 2021-2022 yılında İstanbul ilinde oluşturulan çalışma grubu ile sınırlıdır.

2. Araştırma katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

3. Araştırma kapsamında elde edilen veriler kullanılan lme araçlarının kapsamı ile sınırlıdır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyerin Tatmini Kavramı ve Tarihçesi

Fransızca “*carriere*” kelimesi, Fransa'nın güneyinde konuşulan Romanesk-Provençal dilinde otoyol anlamına gelmektedir. Fransızca kelime; meslek ve meslekte aşılması gereken aşamalar, diplomatik kariyer, hayatta seçilen yön, araba yarışlarının yapıldığı kapalı alan gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Kariyer kavramı 1970'li yıllarda dikkate alınmış ve iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Kariyer kavramı 16. yüzyılda keşfedildi, ancak insanlık ve iş için bilimsel olarak ilk kez 1956'da Anne Rowe'un *The Psychology of Work* adlı eserinde kullanılmıştır. Trideman ve O'Hara, 1950, *The Theory of Career Choice and Adaptation and Development of the Individual Career* 1963'te ve John Holland'ın *The Theory of Labor* 1966'da, seçim teorisi ve kariyer sorusunu tartışmalı hale getirmiştir.

Kariyer, bireylerin sosyal düzen ve işin gereklilikleri konusunda kendilerini yönlendirmelerini ifade eden bir kavramdır. Baruch ve Rosenstein (2016) 'ye göre; çalışanların bir veya daha fazla örgütte kazandığı deneyimler aracılığıyla yaşadıkları gelişim süreci olarak kariyeri tanımlamışlardır. Genel olarak, kariyer, zaman içinde iş deneyimlerinin gelişen bir dizisi olarak kabul edilir Bipp ve diğerleri, (2018) ve daha detaylı bir şekilde, bir kişinin istihdamla ilgili pozisyonlarının, rollerinin, faaliyetlerinin ve deneyimlerinin sırası şeklinde tanımlanır (Elshout vd., 2019). Burada kariyer, bir meslek yaşamı boyunca mesleki pozisyonların sıralaması olarak düşünülmektedir. “Pozisyon” kelimesi kasıtlı olarak belirsizdir ve bir mesleği, resmi bir iş unvanını, örgütsel hiyerarşi seviyesini veya itibarını ifade edebilir.

Kariyerin başka bir tanımı, uzaktan çalışanların çalışma hayatları boyunca belirli kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşma çabası ve bu terfi sürecinde kazandıkları deneyimdir (Liao vd., 2016). Kariyer, kişisel ve bağlamsal faktörler arasındaki kısa ve uzun vadeli birçok etkileşimden kaynaklanır. Bu nedenle, yetişkin gelişimi psikolojisi, Savickas (2002) ve Richardson (2002) tarafından belirtildiği gibi, kariyer psikolojisi konusunda bilgi sağlar. Günümüzde kariyer kavramının değiştiği ve çalışanların birden fazla kariyer ortamında geliştiği açıktır. Çalışanlar kariyer fırsatlarını sadece bir kurumda değil, birden fazla kurumda belirli dönemlerde değerlendirmektedir. Teknoloji ve iletişimin gelişmesi, ülkeleri ekonomiden siyasete birçok alanda birbirine yaklaştırmıştır. Bu süreçte telekomünikasyon ve ulaşım teknolojilerinin gelişimi

lokomotif görevi görmekte ve küreselleşme süreci bu yakınsamanın temelini oluşturmaktadır. Küreselleşme süreci, bilgiye daha kolay ve hızlı erişim sağlayan yeni bir çağın (bilgi çağı) başlamasına neden olmuştur. Yeni tarz ve yöntemlerle düşünmenin ve yönetmenin kaçınılmaz olduğu bilgi çağı toplumu, yüzyılın yeniliği olan, yaşam boyu öğrenen bireyler ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen bir topluma evrilmektedir (Shahnawaz, 2019: 4). Örgütsel değişimlerle birlikte kariyer anlayışı geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak yeni bir boyut kazanmış ve bu konuda farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

2.1.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Literatürdeki açık uçlu kariyer yaklaşımı, açık uçlu organizasyonun bir uzantısı olarak açık uçlu kariyer, ilk olarak Arthur ve Rousseau'nun *The Unlimited Career: A New Employment Policy for a New Organizational Era* adlı eserinde ortaya çıkmıştır. Yaşanan değişimler sonucunda sınırlı sayıda organizasyonda ve belli bir görevde kariyer anlayışı yerine, işin organizasyonundan ve doğasından bağımsız, sınırsız bir kariyer anlayışı ortaya çıkmıştır (Kesting, 2019: 197; Soysal, 2003: 666). Sınırsız kariyer, insanların bir organizasyondan veya işten diğerine geçme ve rol değiştirme yeteneğini ifade eder. Kısacası, sınırsız kariyer, tek bir organizasyona bağlı olmayan sınırsız bir kariyer olarak tanımlanmaktadır. Sullivan ve Arthur (2006: 22), mesleki becerilerin, cinsiyet rolünün ve kişisel ve kültürel farklılıkların insanların fiziksel ve psikolojik hareketlilik fırsatlarını nasıl etkilediğini inceleyerek, kariyer hareketliliğinin bireyin fiziksel ve psikolojik sınırlarının ötesindeki olası etkileşimlerini araştırmışlardır. Günal (2009) yaptığı bir çalışmada, iş yerinde sosyal bir ortamın olmamasını, kariyer, sağlık ve esenlik gibi konularda sınırsız yaklaşım gibi konularda işverenlerin sorumluluk almasını bir avantaj olarak görerek eleştirmektedir. Tablo 2.1, geleneksel ve sınırsız kariyer kavramlarını karşılaştırmaktadır.

Kriter	Geleneksel Kariyer Anlayışı	Sınırsız Kariyer Anlayışı
İstihdam İlişkisi	Örgüte bağlılığa olarak iş Güvencesi	Performansa ve esnekliğe bağlı olarak istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir ya da iki örgüt	Çok sayıda örgüt
Beceriler	Net ve sabit	Aktarılabilir
Başarı Kriteri	Ücret, terfi, statü(dışsal)	Psikolojik açıdan anlamlı bulunan iş (içsel)
Kariyer Yönetim Sorumluluğu	Örgüt	İşgören
Eğitim	Formel Programlar Aracılığıyla	İş üzerinde
Dönüm Noktası	Yaş	Öğrenme

Tablo 2.1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Kavramlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Sullivan, (1999: 458)

Tablodaki karşılaştırmaya göre istihdam, geleneksel kariyer anlayışında örgüte bağlı olmakta iken, sınırsız kariyer anlayışında performansa ve esnekliğe bağlı olmaktadır. Geleneksel kariyer anlayışında sınırlar, bir ya da iki örgütle belirlenirken, sınırsız kariyer anlayışında ise, çok sayıda örgüt olabilmektedir. Geleneksel kariyer anlayışındaki beceriler, net ve sabit olurken, sınırsız kariyerde aktarılabilirlik söz konusudur. Başarı kriterleri geleneksel kariyer için ücret, terfi ve statü iken sınırsız kariyerde, psikolojik açıdan anlamlı bulunan işlerdir. Geleneksel kariyer yönetim sorumluluğu örgüte bağlı olmakta fakat sınırsız kariyer yönetimi sorumluluğu işgörenlere bağlıdır. Eğitim açısından kıyaslandığında ise, geleneksel kariyerde formel programlar aracılığıyla ve sınırsız kariyerde iş üzerinde gerçekleştirilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımının dönüm noktası, yaş iken sınırsız kariyer yaklaşımının öğrenmedir.

2.1.2. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Geçmişte çalışanların kariyer gelişiminden sadece kurumlar sorumluyken, günümüzde sorumluluk kişilere kaymış ve çalışanların ve kurumların liderliğinde kariyer yönetimi ortaya çıkmıştır (Baruch, 2006: 126). Bu ilkedен yola çıkarak çok boyutlu kariyer yaklaşımı, bireysel bilgi, beceri, ilgi ve organizasyon içindeki değişimlerin etkisi altında sürekli değişen bir kariyer yaklaşımını ifade etmektedir (Elshout vd., 2018: 30). Kişiler değerleri doğrultusunda kariyerlerine yön vererek kariyer doyumu, kişisel

gelişim ve rahatlık gibi olumlu psikolojik sonuçlar yaşamaktadırlar (Kale ve Özer, 2012: 175). Bu yaklaşım, açık yaklaşımdan daha kişisel ve öznedir.

2.1.3. Esnek (Değişken) Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer (çeşitlendirilmiş kariyer) kavramı ilk olarak Hall tarafından 1986 yılında yazılan ve kariyerlerin değişen doğası, yeni psikolojik sözleşmeler, sınırsız kariyerler ve kariyerlere odaklanan “Careers in Organization” adlı çalışmasında kullanılmıştır. Kavramın, eşit kariyer fırsatları, eşler için ikili kariyer, kariyer başarısının içsel itici güçlerine vurgu ve işgücü piyasasında çalışan esnekliği ihtiyacı gibi konularla yakından ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Elshout vd., 2018: 4).

Çalışanların değişen ortamlara uyum sağlamak ve rekabet ortamında öne çıkmalarını sağlayacak yeni beceriler geliştirmek için güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeleri gerekirken, esnek kariyere sahip çalışanlar bunu kolaylıkla başarabilmektedir. Çünkü kariyere yönelik çevik bir yaklaşım, büyümek, değişime uyum sağlamak ve kariyerlerini yönetmeyi sürekli olarak öğrenmek isteyen çalışanları güçlendirir. Kariyer geliştirme trendlerini destekleyen ve esnek kariyer fırsatları sunan kuruluşlarda örgütsel çalışan bağlılığı artmaktadır (Kesting, 2019: 169). Sınırsız kariyer ve esnek kariyer kavramlarını tanımlarken aralarındaki farkları belirlemek gerekir. Çünkü her ne kadar birbiriyle ilişkili olsa da açık kariyer, kariyer ortamını ve o ortamdaki kişilerin yetkinliklerini ifade ederken, esnek kariyer daha çok uyum ve kimlikle ilgilidir. Tablo 2.2’de geleneksel ve esnek kariyerin özellikleri karşılaştırmalı şekilde yer almaktadır.

Kriter	Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	Esnek Kariyer Yaklaşımı
Sorumluluk	Örgüt	Kişi
Temel değerler	İlerleme	Özgürlük-Kişisel gelişim
Hareketlilik derecesi	Düşük	Yüksek
Başarı kriteri	Objektif	Psikolojik/Sübjektif
Anahtar tutum	Örgüte bağlılık	İş tatmini, mesleğe yönelik

Tablo 2.2. Geleneksel ve Esnek Kariyer Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Hall (2004)

Tablodaki karşılaştırmaya göre, geleneksel kariyer yaklaşımında sorumluluk örgüte bağlı iken esnek kariyer yaklaşımında kişiye bağlıdır. Her iki yaklaşımın temel

değerlerine bakıldığında geleneksel kariyerde ilerleme yer alırken, esnek kariyer yaklaşımında özgürlük ve kişisel gelişim bulunmaktadır. Hareketlilik derecelerine bakıldığında geleneksel kariyerin düşük, esnek kariyerin ise yüksek olduğu görülmektedir. Geleneksel kariyerin başarı kriteri objektiflik iken, esnek kariyerin psikolojik ya da sübjektiftir. Anahtar tutumları açısından değerlendirildiğinde ise, geleneksel kariyerde örgüte bağlılık esas olurken, esnek kariyerde iş tatmini ve mesleğe yönelik davranışlar esas olmaktadır. Günümüz teknolojik gelişmeleri, yaşam koşulları ve insanların bilgi birikiminin artması kariyer kavramını hayatımızın önemli bir parçası haline getirmiştir. Kariyer anlayışı, insanları yenilik yapmaya ve gelişmeye iten güç olduğu için iş hayatında üzerinde çalışılması gereken bir konudur. Kariyer düşüncesinin gelişimine katkıda bulunan faktörler ve yönergeler; kamusal, sosyal, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere dört gruba ayrılmıştır (Bipp, 2018: 14). Bu faktörlerle ait veriler Tablo 2.3'te verilmiştir:

Sosyal Faktörler	Kamusal Faktörler	Örgütsel Faktörler	Bireysel Faktörler
• İş etiğinde karakteristik bir değişiklik, • beklenen yaşam süresinin uzaması, • Farklı yaş grupları için oran değişikliği, • Akademik performansı geliştirmek, • “Planlı düşünme”nin evrenselleştirilmesi, • Alternatif iş ve mesleki deneyim sayısını artırmak, • İş oryantasyonu,	“Eşitlikçi iş kanunları” ve bu kapsamda yürütülen çalışmaları desteklemek amacıyla, • Kamuda istihdam ve kariyer geliştirme yöntemlerinin kullanımının yaygınlaştırılması, • Girişimciler devlet tarafından teşvik edilir, • Çalışan kadınların bağımsızlık düzeylerinin artırılması, • Yatırım ve personel araştırma yöntemleri,	• En iyi iş gücü teklifi için iş gücü planlaması ve çabası - İhtiyaç, • Bireysel memnuniyetin gelişimini sağlamak, • Gelişmiş araçlara ve bilgisayarlara erişim, • Müzakere, geliştirme ve terfi sisteminde gönüllü ilerleme,	• Bireysel memnuniyeti en üst seviyede tutmaya çalışmak, • Evrensel bir kariyer fikrinin ortaya çıkması, • Yüksek düzen ihtiyacının öneminin artması, • İkili kariyer düşüncesi, • Kendini tanımayı artırma, - Gelecek için iş planlamasının zorluğu

Tablo 2.3. Kariyere Etki Eden Faktörler

Kaynak: Tien vd. (2018: 14).

Bu faktörler kariyer kavramına bakış açısını değiştirmekle birlikte örgüt içindeki gerekliliğini belirterek, bu alanı sağlamlaştırmaktadır. Kariyer düşüncesi, günlük yaşamda arkadaşlar, örgüt ilişkileri ve okul deneyimleri gibi çeşitli etkenler tarafından kuvvetlendirilmektedir (Aydın, 2007: 8).

2.1.4. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer gelişimi, iş hayatındaki kimlik gelişimi şeklinde gerçekleşerek, çalışanların kariyerlerinin yaptıkları işlerden daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Çünkü kariyer, çevre için olduğu kadar birey için de temel anlamlar içermekte, yaşam yolculuğunun anlamının ve dolayısıyla kimliğinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Inkson, 2007). İş dünyasının eğitimli bireyleri, pazar değerlerini korumak ve geliştirmek için bir yeterlilik repertuarı oluşturup, piyasa koşullarının elverdiği ölçüde kişisel hedeflerine uygun işleri seçerek, kendi kariyerlerinin girişimcileri olmaya çalışmaktadır. İşletmeler, işgücü piyasasında en çok değer verdikleri kişileri işlemek için çeşitli stratejiler kullanırken bireyler ise, kendi kariyerlerini idare etmekten ve dolayısıyla istihdam koşullarını ve daha fazla gelişme fırsatlarını müzakere etmekten sorumludur. Günümüzde kariyer geliştirme yollarından tırmanma ya da sistematik açılma ilkeleri ortadan kalkarak, sabitlenmiş kariyer aşamalarından daha dinamik ve etkileşimli kariyer gelişim modellerine yönelinmiştir.

Bu şekilde kariyer alanı daha karmaşık, dinamik ve açık hale gelmekte ve kariyer teorisi bu yönde hareket etmenin işaretlerini göstermektedir (Richardson vd., 2005). Kariyer gelişim sistemi, çalışanların ve kurumun hedefleri arasında uyum yaratarak, ortak çalışmalarla kariyer gelişimini sağlamayı amaçlar. Kariyer büyümesi, bireysel faaliyetler (kariyer planlama) ile bireyler tarafından başlatılan organizasyonel faaliyetler (kariyer yönetimi) uyumlu hale getirilerek sağlanır. Her iki yöne de giden bu faaliyetlere toplu olarak “kariyer geliştirme” adı verilir. Başka bir ifadeyle kariyer gelişimi, çalışanların tüm çalışma yaşamlarını kapsayan, kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış, kişisel kariyer hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaç duydukları program ve etkinlikleri içeren uzun soluklu bir süreçtir. Dolayısıyla kariyer planlama ve kariyer yönetimi faaliyetleri ile ilişkilidir (Bipp, 2018: 96).

Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul. Kariyer gelişimi, kademeli olarak güçlendirme, zayıflama ve belirli rollerin değişmesinde şekillenen günlük mikro gelişimdir. Uyum sağlama ve iş hazırlama süreçlerinde ve ayrıca iş değişikliklerinde asıl kariyer gelişimi, insanların üstlendiği rollerde, daha yüksek maaşlardan veya daha katı iş unvanlarından daha fazladır. Etkili bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanması için gerekli olan dört aşamalar; analiz, tasarım, gelişim ve değerlemedir (Aytaç, 2005: 212). Bu

adımları içeren bir yaklaşım, çalışanların başarılı olmak için neye ihtiyacı olduğunu gösterir.

1. Analiz aşamasında, farklı departmanlardan seçilen çalışanlardan oluşan bir geliştirme ekibi ihtiyaçları ve kaynakları inceler. Sistemin amacı nedir ve neyi gerektirir, çalışanların ve organizasyonun hedefleri nelerdir?
2. Tasarım aşaması, yöneticiler ve çalışanlar için hangi eğitimin gerekli olduğunu ve hangi desteğin gerekli olduğu incelenir.
3. Geliştirme aşamasında hazırlanan tasarım planı ile sistem oluşturulur. Bireysel hedefler ve beceriler tanımlanır, gerekli stratejiler ve planlar belirlenir.
4. Son adım olan değerlendirme adımı, önceden belirlenmiş planları kullanır ve sorunları çözmeye çalışılır.

Bireyler, kariyerlerini kendi hayalleri ve amaçları doğrultusunda belirlemekte özgürdür. Çalışanlar, kariyer hayallerini gerçeğe dönüştürmek için muhalifleri görmezden gelmeyip onlarla müzakere ederek ya da rakipleri geride bırakarak, sadece dış baskıları yeterli şekilde ele alarak başarmaktadırlar. Bu tür süreçlerde çalışanların, kariyer kimliği şekillenerek, yön almaktadır. Kariyer gelişimi, ortak yaşam evrelerinde birbirine bağlı bir kurs olarak değil, biyolojik, kültürel ve bireysel güçlerin açık ve dinamik bir etkileşimi olarak görülmektedir (Staudinger ve Lindenberger, 2003).

Yaşam boyunca insan gelişimi, organizmanın çevresine adapte olma kapasitesine bağlı olarak bireyde karmaşık bir değişim süreci olarak anlaşılmaktadır (Bosma ve Kunnen, 2001). Bireysel değişim, önemli gelişimsel süreçleri ifade etmektedir. Yaşamdaki uyumluluk konusundaki bu artış, sınırsız kariyer teorisi ile ilişkilidir. Kariyer geliştirme süreci, bireye ve örgüte çeşitli sorumluluklar yüklemektedir. Kariyer gelişiminde ortak olan kurum ve çalışanları, yetenek ve yeteneklerinden sorumlu tutulur ve yeni sorumluluklara hazırdır. Bir kuruluşun çalışanlarının gelişimine en önemli katkısı, insanlara performansları hakkında doğru geri bildirim sağlamaktır. Kariyer yöneticisi, kurumun hedefleri doğrultusunda belirlenen misyonun uygulanması ve stratejilerin uygulanması doğrultusunda gerekli çalışanların değerlendirilmesinden, geliştirilmesinden ve gelecek planlamasından sorumludur (Yıldız, 2000: 25).

Kariyer kimliğinin oluşumu, yıllar içinde kendi kendini düzenleyen bir süreç olarak birey ve çevrenin birbiriyle ilişkili uyarlanabilir değişimidir. Bireysel kariyer gelişimi, iki alandaki süreçleri kapsamaktadır; içsel uyum sağlama stratejisi ve kimlik tarafına odaklanma. Belirli bir kariyer, çevreye duyarlı şekilde kişinin ortamındaki kademeli oluşum, sonuçlar ve itibar tarafından sağlanmaktadır. Kariyer kimliği, iş dünyasında olmuş ve olabilecek her şeyi temsil eden bilişsel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Fugate vd., 2004). Kişi sürekli olarak kariyer kimliğini, kendine ve çevresindekilere anlatmakta, sürekli olarak sosyal doğrulamaya ihtiyaç duymaktadır (Bruner, 2001). Sürekli güncellenen ve gözden geçirilmiş bir kariyer kimliği fikri, karmaşık bir bilişsel yapı üzerinde ilerlemektedir. Kavramsal seviyeden kariyer gelişiminin davranışsal gerçekliğine geçişle ilgili sorular, kariyer hedeflerine ulaşmak için insanların kariyer kimliklerini nasıl uyguladıkları ve kariyer önemi konularının kariyer pozisyonlarına ulaşmalarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Kendini düzenleme yönleri ile ilgili olarak iki alan hâkim olmaktadır. Bunlar; meslekler arasındaki işler ve işlerin ayarlanması arasında bulunan bağlantılardaki kariyer seçimidir. Literatürdeki birçok çalışma, kariyer düzenlemesinin önemli bir kısmı işin içinde olmasına rağmen kariyer seçimine ayrılmıştır (Hershenson, 1996).

Kariyer seçimi ve iş ayarlama süreçleri, kariyer gelişiminde sırayla gerçekleşmekte ve sınırsız kariyerlerde giderek daha fazla iç içe geçmektedir. İş belirleme dönemleri adaptasyonla ilişkilendirildiği zaman, yalnızca iş değişikliğinin kişisel kariyer kimliği fikirlerine doğru hareket ettiği görülmektedir. Son yıllarda, işin doğası bu resmi değiştirmiş ve birçok işte, çalışanlar artık iş hazırlama ve kendi işlerini yaratma alanlarını arttırmıştır (Ashforth vd., 2000). Mesleğinde sorumlulukları, faaliyetleri ve ağ temaslarını seçmek ve farklı rollerde çalışmayı proaktif olarak öğrenmek, bir kariyer kimliği profili geliştirmenin yeni yolları olmaktadır.

2.1.4.1. Kariyer planlama

Kariyer planlaması, çalışanların kariyer gelişimlerinde belirledikleri hedeflere ulaşmak için izleyecekleri yol haritasıdır (Anderson, 1973: 357). Diğer bir ifadeyle kariyer planlama, kişisel yetenekleri gelecekte kullanma süreci iken, kariyer planlamanın temel araçlarından biri de sahip oldukları bilgi birikimi ve geleceklerini kontrol edebilecek yeteneklerin geliştirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2005: 169). Ayrıca insanlar kendilerini ve çevrelerini değerlendirmekte, iş hayatında hedefler

belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak faaliyetleri planlamaktadır. Kariyer planlaması, kariyer seçeneklerinin değerlendirilmesi, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve kişilerin yetenek ve ilgilerine göre gelişim faaliyetlerinin planlanmasını içermektedir (Cummings ve Worley, 2009: 455). Paul'e (2011: 594) göre kariyer planlaması; İş seçimi ile başlayan ve istihdam, terfi, iş değişikliği ve emekliliği içeren uzun soluklu bir süreçtir.

Çalışanların kariyer planlaması kapsamında istihdam edilebilirlik ve yetkinlik gelişimi kavramları önem taşımaktadır. İstihdam edilebilirlik sürekli öğrenmeye, yeni iş taleplerine uyarlanabilme veya uzmanlıktaki değişimlere ve çeşitli organizasyonel bağlamlarda yukarı doğru kariyer yerine lateral beceriler kazanma yeteneğine bağlıdır (Scholarios vd., 2008). Her ne kadar istihdam edilebilirlik araştırmacıları, yetkinlik gelişiminin öneminin altını çizse de (De Cuyper vd., 2008; Forrier ve Sels, 2003) çoğu çalışma, istihdam edilebilirlik için bireysel bir farklılık çerçevesi kullanmıştır (Nauta vd., 2009). Yetkinlik gelişimi ise, çalışanın işlevsel, öğrenme ve kariyer yetkinliklerini sürdürmek veya geliştirmek için organizasyon ve çalışan tarafından yürütülen faaliyetlerini ifade etmektedir (Forrier ve Sels, 2003).

Hem organizasyonu hem de çalışanı içeren, gelişimsel özelliklerin bütünleştirici bir yaklaşımını kapsamaktadır (Van der Heijde ve Van der Heijden, 2006). Bu kavramsallaştırmanın ardından, hem bireyin yetkinlik geliştirme girişimlerine katılımının ve hem de örgütsel iklimin yetkinlik gelişimini desteklediğinin, istihdam edilebilirlik algılarıyla pozitif bir şekilde ilişkili olabileceği görülmektedir. Kuruluşlar tarafından sunulan eğitim etkinlikleri, geleneksel formdaki öğrenme etkinlikleri, iş başında öğrenme ve daha geniş kariyer gelişimi gibi gayri resmi öğrenme biçimleri çalışanların kendini geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bireyin kendini algılayabilirliği için resmi ve gayri resmi öğrenim etkinliklerine katılması önem taşımaktadır. Bazı öğrenme etkinliklerinin birbirlerini güçlendirdiği ve çalışanlar arası rekabetin gelişmesi sırasında farklı öğrenme etkinlikleri de dâhil edilmektedir. Kariyer planlama süreci, bireysel ve örgütsel boyutta gerçekleştirilmektedir. Bireysel kariyer planlama süreci, bireylerin kariyerlerinde daha üst seviyelere ulaşmalarını, kişisel gelişimlerini desteklemelerini ve yeni beceriler kazanmalarını sağlar.

Organizasyonel kariyer planlama sürecinde uzman bir şirket bünyesinde danışmanlık hizmeti verilmekte, kariyer merkezleri ve çalıştaylar kurulmakta, çalışanların

gelişimini destekleyici materyaller hazırlanmakta ve çalışan değerlendirme programları geliştirilmektedir (Aytaç, 2005).

2.1.4.2. Kariyer yönetimi

Örgütler, kendilerinin belirledikleri misyon ve vizyonlardan ötürü çalışanların kariyerlerine yatırım yapmaktadır. Kuruluş tarafından değer verilen hedeflere ve daha geniş bir topluluğa zaman içinde ulaşılması, bir kişinin kariyerinin önemi ya da çevre için algılanan işlevselliği olarak ifade edilebilir. Kariyerin önemi, belirli bir işle sınırlandırılmaz ve kariyer sınırlarının kaybolduğu organizasyonlar ve sektörler arasında taşınabilir hale gelmektedir. Modern kariyer yönetimi, birey ve organizasyon arasında bir şekilde paylaşılır ve kişinin kariyerindeki öneminin sürekli (yeniden) müzakere edilmesiyle ilgilidir (Sturges vd., 2005). Bir kişinin kariyer yönetiminin zaman içerisinde ağırlıklı karar verme ile en iyi şekilde karakterize edilen bir müzakere süreci haline geldiğini söyleyecek olursak, kariyer yönetiminin öneminin bireysel hale geldiğinden bahsetmiş oluruz.

Bireysel kariyerin önemi ise, uzun zamandır çalıştıkları neredeyse kariyerlerine sahip ve kariyer yönetiminde ağırlık merkezi olan kuruluşlar tarafından belirlenmektedir. Super ve Knasel (1981) ve Savickas (2002)'ın öne sürdüğü kariyer yönetimi, sosyal-kültürel değişim bağlamında kariyer planlamasından daha önemli bir işlev haline gelmektedir. Günümüzde küreselleşme çağında kişisel esnekliğin önemindeki artış, işgücü piyasasının serbestleşmesi, teknolojik gelişmeler, demografik işgücü değişiklikleri ve değişen organizasyonel yapılar ile birlikte kariyer ortamlarına yansımıştır. Bu durum kariyer ortamını etkileyen faktörlerin incelenmesine sebebiyet vermiştir. Kariyer yönetimi, insanların ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve kariyer hedeflerini belirlemeyi içerir ve kariyer hedeflerine ulaşılabilirliği artıran kariyer stratejileri ile ilişkili bir süreçtir (Raymond, 1996: 119).

Kısaca kariyer yönetimi, insanların iş hayatlarının planlanmasıdır. Organizasyonlarda etkin kariyer başarısı sağlamak için kariyer planlama çalışmaları, mesleki gelişim, yaygın performans ve değerlendirme sistemleri, kariyer danışmanlığı ve iş tasarım uzmanlığı bulunmaktadır. Ancak başarılı bir kariyer yönetimi, kariyer hedefleri, aile geçmişleri ve yöneticilerin ve bireylerin yaşam tarzları gibi özellikleri de dikkate alınmalıdır (Greenhaus vd., 2010: 16). Kariyer yönetiminde bireyler ve kuruluşlar birlikte söz sahibi olurken, bu durum ortak sorumluluk kavramını oluştururken, kariyer

yönetimi ve gelişiminde her iki tarafa da farklı sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumluluklar kariyer yönetimi ve gelişimi açısından paylaşıldığında daha olumlu sonuçlar alınmaktadır (Kesting, 2019: 27).

2.1.5. Kariyer Sorunları

Geleneksel örgüt yapılarının değişmesiyle birlikte insanların bu yapılarda varlıklarını gösterebilmeleri ve geleceğe yönelik planlar yapabilmeleri için kariyer yönetimi önem kazanmıştır. Organizasyon yapılarından çalışma saatlerine; İstihdamı güvence altına almaktan kariyer seçmeye kadar, geleneksel yaklaşımlar kariyer yönetiminden uzaklaşmaktadır ve çalışanların mevcut kariyer zorluklarıyla karşı karşıya olduğu açıktır (Kocabıyık, 2016).

Günümüzde yaşanan olaylar, çalışanların kariyer hedeflerini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu süreçte çalışanların kariyer planlaması ile kurumun kariyer yönetimi politikası arasında birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu problemler literatürde; çift kariyerli çiftler, kariyer platosu, ikili kariyer, cam tavan, mehtap, kariyer transferi, stres ve cinsiyet sorunları olarak sıralanmaktadır (Aktaş, 2015).

2.1.5.1. Çift kariyerli eşler

Çift kariyerli eşler kavramı, evli olan bir çiftteki her iki eşin iş hayatında olması ve her ikisinin kariyer hedeflerinin olduğu anlamına gelmektedir (Griffin, 1978). Çalışma ve kişisel yaşamları derinlemesine iç içe olduğundan, çift kariyerli çiftler benzersiz zorluklarla karşı karşıyadır. Birçok çift nerede yaşayacaklarına, kimin kariyerine öncelik verileceğine ve çocuk bakımının çoğunu kimin üstleneceğine karar verirken ekonomik kazanca odaklanmaktadır.

Sadece maddi kazanca dayalı seçim yapan çiftler, bir süre sonra bir tarafın kendisini mutsuz ve başarısız hissetmesine sebep olmaktadır. Çünkü kişiler, kariyerlerinde sürekli öğrenme ve daha büyük sorumluluklar verilmesiyle motive olurlar. Çift kariyerli eşler üç gruba ayrılmaktadır: Aynı işte çalışan ve aynı mesleği icra eden çiftler, aynı işte farklı mesleklerde çalışan çiftler ve farklı iş alanlarında aynı veya farklı mesleklerde çalışan çiftler. Bu sistemle ilgili sorunlar (Petriglieri, 2019):

- Eşlerin farklı ve uzak iş yerlerinde çalışmaları,
- Tatil ve alışveriş programlarının uyuşmaması,

- Çocuk bakımının genel olarak kadının sorumluluğunda olması gerektiği gibi sorunlardır.

2.1.5.2. Kariyer platosu

Kariyer platosu kavramı, bir kişinin iş ve özel yaşamı nedeniyle yaşamının bir noktasında tereddüt etmesini ifade eder. Devi ve Basaria'ya (2019) göre kariyer durgunluğu, yetenek, eğitim ve beceri eksikliği, tam yatay/dikey pozisyonlar veya diğer olumsuz faktörler nedeniyle çalışanların kariyerleri gelişemez. Bu kariyer durumu çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediği için kariyer yönetimi açısından istenmeyen bir süreç olup insanlarda depresyon, yorgunluk, kıskançlık ve motivasyon düşüklüğü başta olmak üzere çeşitli sağlık sorunlarına neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2018). Kariyer platosu üç bölüme ayrılmıştır. Bunlar; çalışan, organizasyon ve çevredir.

Örgüt Kaynaklı Plato: Örgüt kaynaklı platoda, çalışanların kariyer gelişimini etkileyen sorunlar örgütten kaynaklanmakta ve özellikleri şunlar olmaktadır (Cable, 1999):

- Yükseköğretim kurumlarındaki hiyerarşik yapı piramit şeklinde olmasına rağmen bazı kurumlarda orta kademelerde statü birikimi ve bu yükseköğretim kurumlarında üst kademelere yükselme imkânı sınırlıdır. Hiyerarşik örgütsel biçimlerdeki değişime rağmen, bu durum Herriot ve Stickland (1996) tarafından kariyer sonucunun önemli bir belirleyicisi olarak en önemli örgüt içi plato olarak tanımlanmıştır.
- Organizasyonların azaltılması ve yeniden yapılandırılması, hiyerarşi ve statü sayısını azaltır. Aynı zamanda örgütün idari-hiyerarşik yapısı da bir plato ile belirlenir.
- Statü insanların hayatında önemliyse ve statüko haline gelmişse, bu plato işçileri statükoyu dışarıda aramaya zorlar.

Çalışan Kaynaklı Plato: Bu platoda çalışanların statüsünü ilerletmek ve yükseltmek için gereken beceri ve motivasyon standartlarının iş başarısı için yetersiz olduğu tartışılmaktadır. Bu durumda kişinin kendi özelliklerine uygun olmayan bir iş seçtiği veya seçim işlemlerinin işin nitelik ve standartlarına uygun olmadığı belirtilmektedir. Ayrıca insanlar işleriyle ilgili her şeyi öğrendiklerini ve ustalaştıklarını düşünmeye

başladıklarında artık işlerinde çekici bir yön bulamayacakları bir platoya ulaşırlar (Feldman and Weitz, 1988: 72).

Çevre Kaynaklı Plato: Bu platoda, örgütün çevresi kapsamında etkili olan ekonomik, teknolojik, hammadde ve lojistik, politik ve sosyo-kültürel nedenlerden kaynaklanan sorunlar gibi organizasyonun büyümesini etkileyen faktörler sıralanmaktadır (Cable, 1999: 22).

2.1.5.3. Çift kariyerlilik

İkili kariyer, bir kişinin iki farklı kariyeri olduğunu belirtmek için kullanılır. Bu kavram, çalışanlara her iki uzmanlık alanında da kariyer ve statü sağlar ve her iki alanda da bilgi ve deneyim gerektirir. Öte yandan, bir kişinin enerjisini bir alana odaklanmak yerine iki farklı alana harcaması, onun istediği başarı düzeyine ulaşmasını engeller ve kariyer yolunda daha fazla yorulmasına neden olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011: 328). Kendisine birden fazla kariyer yolu çizen bireyin zamanla yaşayabileceği stres ve tükenmişlikte kariyer engeli oluşturarak, bireyin kendisine ve çalıştığı kuruma zarar vermektedir. Bu sorunun önlenmesi için çalışanların yeteneklerinin ve iş yapma kapasitelerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2019: 71).

2.1.5.4. Ay ışığı

Kısmi süreli çalışma kavramı, çalışanların ek gelir elde etmek, yeni bilgi ve beceriler kazanmak ve başka nedenlerle ikinci veya üçüncü bir işte çalışması anlamına gelir. Moonlight, ikinci bir iş değil, bir kariyer geliştirme stratejisi anlamına gelir. Mehtap'ın sorunu, çalışanların hafta sonları ve mesai saatleri dışında ek kazanç fırsatları nedeniyle enerjilerini işyerinde normal üretime harcamaları sonucu, mesai saatlerinde kapasitelerinin altında çalışmalarındır (Şimşek ve Öge, 2011: 301). Genellikle ay ışığı sorunu, çalışanlarda işe geç kalma, bağlılıkta azalma ve devamsızlık gibi durumlara sebep olarak, örgüt içindeki kariyer yükseltme fırsatlarının önünü kesmektedir (Tuncer, 2011).

2.1.5.5. Cam tavan

Cam tavan, kadın çalışanların kariyer basamaklarında ilerlemelerini engelleyen, yetkinliklerini yok sayan, görülüp üstesinden gelinemeyen durumları ifade etmektedir. Bu duruma bir istisna olarak film sektörü ve reklam sektörünün kadınlara kariyer fırsatları sunduğu ve kadınların bu sektörde pek çok liderlik pozisyonuna sahip olduğu

görülmektedir (Robinson, 1988: 11). Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre, “cam tavan” terimi, çalışanların memnuniyetsizliğini kurumsal önyargının bir tezahürü olarak tanımlamak için kullanılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında bulunmalarını engelleyen yapay engeller anlamına gelir. Bugün “cam tavan” terimi artık eskisi kadar alakalı değil, sadece feministler ve bilim adamları tarafından kullanılmaktadır (O’Riordan, 2002: 19).

Cam tavan ile ilgili olarak Uyargil vd. (2010) ve ILO çalışması; çalışan kadınların iş hayatındaki payının yaklaşık %40 olduğu, işsizlik oranının erkeklere göre daha yüksek olduğu, çalışma koşullarının daha kötü olduğu ve işten çıkarmaların daha fazla olduğu iddia etmektedir. Kadınların çalışma kapasitesi, çalışma kapasitesi, fiziki ve yetenekleri ne olursa olsun bu kariyer sorununun sadece cinsiyetlerine bağlı olarak ortaya çıktığı ve çalışan kadınların hayal kırıklığına uğramasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olduğu görülmektedir. Cam tavan olarak adlandırılan soyut engeller aşağıda sıralanmıştır:

- Kadınları yeni bir düzeye taşıyacak gerekli yasal normların olmaması,
- Gayri resmi iletişim ağlarından dışlanma,
- Gelişim fırsatlarının olmaması,
- Kurum kültürü ve ortamı,
- Kadınların aile ve iş arasında denge arayışı,
- İş ve aile çatışmaları,
- Çalışma saatlerinin olmaması ve esnek çalışma saatleri,
- Başarılı kadınların işlerini bırakıp kendi işlerini kurma istekleri,
- Doğum nedeniyle işe ara vermek zorunda kalan kadınlar,
- Toplumsal kabullerdir.

2.1.5.6. Kariyer transferi

Kariyer transferi, kariyerdeki olumlu ya da olumsuz bir değişimin yaşanmasını ifade etmektedir. Kariyer transferi, planlı ya da plansız şekilde olmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki kariyer değişimlerini ve yapılacak transferleri önceden bilmeleri durumunda yapılan pozisyon değişikliğine planlı transfer ve bu konu hakkında hiç

bilgiye sahip olmamaları durumundaki transfere ise plansız transfer denilmektedir (Şimşek ve Öge, 2014: 291). Genellikle plansız transferler, çalışanlar için olumsuz durumların meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple örgüt için çalışanların ne istediğini bilmek ve doğru pozisyonlara onları yerleştirmek gerekmektedir. Çoğu çalışan için kariyer geçişi, gelirden artış, terfi ve bazı faydalar anlamına gelmektedir (Aktaş, 2015: 32).

2.1.5.7. Stres

Günümüz rekabet ortamında bireylerin birlikte çalışma ihtiyacı, teknoloji ve iletişimin gelişmesiyle birlikte iş süreçlerinin hızlanması, karşılanmayan beklentiler, artan araç trafiği ve daha birçok faktör çalışanların psikolojik olarak yorulmasına ve bunun sonucunda psikolojik sorunlara neden olmaktadır. “Çalışan Stresini Yıkıyoruz” bu sorun, çalışanların işlerine odaklanmalarını engellemekte ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Balta Aydın, 2007: 75). Bu sebeple stres, iş hayatında önlenmesi ya da en aza indirilmesi gereken sorunların başında yer almaktadır. İş yerinde stresle mücadele edilmesi için gerekli psikolojik desteğin sağlanması ve çalışma koşullarında iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca yeni bir yönetimin başa gelmesi, üst düzey iş standartlarının olması, çalışanlara karşı hassas olmayan yönetim, zor iş tanımları, aşırı iş yükü, destekçi olmayan ve dayanışma içermeyen çalışma arkadaşları ilişkisi ve uygun olmayan iş alanlarına kaydırılma çalışanlarda stresin oluşmasına sebep olan temel faktörlerdir (London, 2014).

2.1.5.8. Cinsiyet kaynaklı sorunlar

Kadınların ve erkeklerin sosyal statüleri, kültürel norm ve değerlerin etkisi altında toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Çalışan kadın sayısındaki genel artışa rağmen, liderlik pozisyonlarındaki kadınların oranı tüm çalışan kadınlara kıyasla düşüktür. Kadınların iş hayatındaki başarısını olumsuz etkileyen faktörler bulunmakta ve çalışma durumları bu faktörlere göre belirlenmektedir. Kadınlara yönelik daha olumsuz tutumlar veya cinsiyetleri nedeniyle kadınlara karşı daha olumsuz tutumlar olarak tanımlanan cinsiyet ayrımcılığı ve biçimsel olarak eşitlikçi görünen davranış ve uygulamalar, kadınlar üzerinde ayrımcı etkiler yaratmakta ve kadınların kariyer gelişimini olumsuz etkilemektedir (Güzel, 2009: 68). Kadınların cinsel taciz, kadın-erkek ayrımı, ikinci sınıf muamele gibi nedenlerle işlerinden ayrılmaları ya da kurum değiştirmeleri de terfilerini engellemektedir (Akın, 2016).

Ev temizliği, çamaşır, bulaşık gibi ev işlerini yapmak, çocuklara bakmak gibi toplumun kadına uygun gördüğü görevler vardır. Bu nedenle çalışan kadınlar çalıştıkları için görevlerini tam olarak yerine getiremediklerini düşündükleri için ocuk yetiştirme konusunda erkeklere göre daha fazla suçluluk duyduklarını ve daha az tatmin hissettiklerini söylemektedir. Genel olarak kadınların aile içindeki sorumlulukları iş hayatındaki konumlarını etkileyerek daha az vasıflı olmalarına, terfi etmelerine veya ğretmen, sekreter vb. olmalarına neden olmaktadır (ztrk, 2008: 15).

2.1.6. Kariyer Tatmini

Kariyer doyumu, kariyer ve çalışma durumlarına verilen bir duygu veya tepki olarak tanımlanmaktadır (Gattiker ve Larwood, 1989: 7). Greenhouse ve diğerkleri (1990), insanların geçmiş ve şimdiki mesleki deneyimlerinden memnuniyetleri ile gelecekteki mesleki deneyimlerinden beklentilerinin toplamıdır. Kariyer tatmini, çalışanların kariyerlerindeki rollerini, kazançlarını ve kariyer başarılarını yansıtır. Ayrıca kariyer doyumu, çalışanların çalışma yaşamıyla ilgili duygularının bir özetidir ve işe karşı tutumlarını gösterir (Lounsbury vd., 2003: 287). Diddams ve Whittington (2003) kariyer doyumunun sübjektif bir kavram olduğuna, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarının kendi bakış açılarından ölçülebileceğine ve kariyerlerinde başarılı olduğuna inanan kişilerin kendilerini iyi hissedeceklerine inanmaktadır.

Williamson ve diğerkleri (2005), kariyer ve iş tatmini arasındaki farkı, işe karşı tutumlarının bir ölçüsü olan iş tatmini ve insanların iş dâhil kariyerlerinden aldıkları tatmin düzeyi olan kariyer tatmini olarak tanımlamıştır. Seibert ve Kreimer (2001), kariyer doyumunun kariyer başarısını yordamada önemli bir araç olduğunu belirtmişlerdir (Weng ve McElroy, 2012: 257). Örgütler için çalışanlarının kariyer doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve anlaşılması, kariyerlerinin değerlendirilmesi ve işten ayrılma eğilimlerinin azaltılması önemlidir (Direnzo ve Greenhaus, 2011: 573). Literatür incelendiğinde kariyer doyumu ile çeşitli değerkenler arasında ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda; çalışılan konular, bireysel özellikler, ırk, örgütsel bağlılık, uzmanlık alanı, iş-yaşam dengesi, ayrılma niyeti, örgütsel değerıme katkı, kariyer gelişimi için örgütsel destek, kariyer tatmininin örgütsel etkililik ve performansa etkisi idi (Oh, 2013: 21).

Boudreau ve diğerkleri (2001), Amerikalı ve Avrupalı yöneticiler arasında kariyer başarıyla ilişkili kişilik değişkenleri üzerine yaptıkları çalışmada ABD örneğinde nevroitiklik, uyumluluk ve vicdanın Avrupa örneğinde kariyer memnuniyeti ile negatif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Seibert ve Kramer (2001), dışadönüklüğün kariyer tatminiyle pozitif, nevroitikliğin ise negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Güçlü iç ve dış sosyal bağlantılar, işbaşı eğitimleri (oryantasyon), mentor desteği gibi kariyer gelişimini olumlu yönde etkileyen faktörler kariyer doyumuna katkı sağlamaktadır (Winberg, 2014: 28). Bu konuda yapılan araştırmalar, kariyer tatmininin örgütte kalma isteğini (Armstrong vd., 2009) ve işten ayrılma niyetini (Nauta vd., 2009) etkilediğini ve iş hayatında önemli olduğunu göstermektedir. Hâkim ve arkadaşlarına (1995) göre kariyer tatmini için önemli olan faktörlerin doğru belirlenmesi, nitelikli, motive olmuş ve kendini işine adanmış çalışanlar elde edilmesini sağlar.

Bugün, bir organizasyonda kariyer yapmak 4 ila 10 yıl sürmektedir. Uzun vadede süreklilik ve etkin değişim değerleri tüm örgütler için çok önemlidir ve örgütte kariyer yapan çalışanların sadakatini gerektirir. Süreklilik ve birlikte değişebilme yeteneği, örgütün çevredeki uyumunu belirlemektedir (Benner ve Tushman, 2003). Kariyer memnuniyeti, insanların kariyer deneyimlerinden ve kişisel iyilik hallerinden memnuniyetlerinin önemli bir bileşenidir (Mauno vd., 2014). Arama duygusuna sahip kişilerin, kariyer deneyimlerinde güçlü yanlarını ve yeteneklerini ifade etme ve tanımlama konusunda daha becerikli oldukları bilinmektedir ve benlik algılarını iş rollerine uygulayabildiklerinde kariyer tatmini ortaya çıkmaya başlar (Xie vd., 2009) Günümüzün zorlu ve telaşlı kariyer ortamında, insanlar birçok geçici başarısızlıkla karşı karşıya kalıyor. Açık bir amacı ve öz saygısı olan kişiler, kariyer doyumunu artırır ve başarısızlıktan kaçınırlar (Hall ve Chandler, 2005). Dobrow ve Tosti-Haras (2011) tarafından yapılan bir araştırma, aramanın müzisyenlerin 3,5 yıl sonra kariyerlerinden memnuniyetlerini önemli ölçüde öngördüğünü göstermiştir.

2.1.7. Kariyer Tatmini Faktörleri

Kariyer doyumunun ana faktörleri: Çalışanın kendisi (demografik değişkenler, yetenekler ve kişilik özellikleri), işi (iş özellikleri ve içsel ödüller) ve örgütsel özelliklerdir (Chen, 2008: 57). Nguyen ve diğerkleri (2003) kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler; Okpara (2004) ücretleri, kariyer fırsatlarını, çalışma ortamını ve iş

güvenliğini değerlendirmiş; kariyer fırsatları, çalışan ilişkileri, işin kendisi, yönetim ve ücretleri, Oryuku ve diğerleri (2006) kariyer doyumunu etkileyen faktörler; organizasyonel faktörler (maaş, terfi olanakları, işin doğası ve doğası, politikalar ve prosedürler, çalışma koşulları), grup faktörleri (meslektaşlar, amirlerin tutum ve davranışları), bireysel faktörler (bireysel ihtiyaçlar ve beklentiler, iş ilgileri), kültürel faktörler. (inançlar, değerler, tutumlar) ve çevresel faktörler (ekonomik, sosyal ve hükümet faktörleri).

2.1.7.1. Örgütsel faktörler

Örgütlerdeki kariyer yapısının hareketliliği, değişen işlerden değişen organizasyonlara, değişen mesleklere kadar her şeyi içermektedir. Tek bir yapı içerisindeki bu kadar çok çeşit değişikliği varsayarak, önemli farklılıklar (örn. bireylerin değişme motivasyonları, değişebilme yetenekfaktörleri ve değişime uyum sağlama) sıklıkla gözden kaçmaktadır. Burada, iş değişikliği, örgütsel değişim ve mesleki değişim arasındaki belirli farklılıklara odaklanmanın daha yapıcı olacağını önerilmektedir (Feldman ve Ng, 2007: 352). İş değişikliği, iş sorumluluklarında ve hiyerarşik seviyelerde yapılan önemli değişiklikleri örgütsel değişim ise, çalışan firmadaki herhangi bir değişikliği ifade etmektedir. Örgütsel değişiklikler, iş değişikliklerinden bağımsız olabilmekte veya iş değişikliklerini de içermektedir. Örgütsel değişikliklerin, iş değişikliklerini de gerektirip gerektirmediği bu nedenle kritik olmaktadır.

Çünkü iş değişimi temelde yeni beceriler, rutinler, çalışma ortamları ve yeni gereksinimler (eğitim, öğretim veya mesleki hazırlık) gerektirmektedir (Feldman, 2002). Mesleki sorumluluklarda değişim derecesi, kariyer tatmini etkileyen örgütsel bir faktör olmaktadır. Çünkü mesleki deneyime sahip bireylerin kariyer tatmininde, zaman içindeki faaliyetlerde ve rutinlerde büyük bir değişiklik gözlenmektedir. Çalışanların şu anki mesleklerinden çıkma istekleriyle ileride aynı işte devam etme düşüncelerinin farklı olması muhtemeldir. Örneğin, birçok genç ve yetişkin 1960'larda ve 1970'lerde lise öğretmeni olduktan sonra çocuklarla çalışmak ve bilgilerini paylaşmak için duydukları coşku, yıllar sonra değişmiş ve birçoğu öğretmenlikten ayrılmıştır (Feldman, 2002). Rutinlerdeki değişimler ve mobilite, bir gömülülük perspektifinden açıklanmaktadır. Özellikle faaliyetlerin ve rutinlerin büyük ölçüde değiştiği mesleklerde zaman, ilk uyum, denge ve fedakârlık dengesi de değişmektedir.

İşyerinde çalışanların hareketliliği veya yerleşikliği konusunda birçok belirleyici örgütsel faktör vardır (Malos ve Campion, 2000). Literatürde en çok yer alan faktörler; örgütsel personel ve ücret politikaları, örgütsel yapı, emeklilik ve sigorta yardımları, kurumlararası ağlar ve sosyalleşme uygulamaları, kurumsal personel ve ücretlendirme politikalarıdır (Feldman ve Ng, 2007: 357). Sonnenfeld ve Peiperl (1988), bir kuruluş tarafından seçilen çalışanlar için iç hareketlilik seçeneklerinin listesi, personel politikalarının kullanılabilirliğini kısmen belirlediğini ileri sürmektedir. Örgütlerin istihdam politikalarının iki ana boyutta sıralanabileceğini öne sürmektedir: iç işgücü piyasalarının açıklığı ve iç kohort rekabeti. Aktif olarak iç işgücü piyasası açıklığı konusunda bu kuruluşlar, pozisyonları doldurmak için firma dışından işe alım yapmanın tersine, bu boyutta dâhili çalışanlara odaklanmaktadır. Kohort rekabeti yüksek olan organizasyonlar, terfi için iç haklara dayalı rekabeti vurgulamaktadır. Buna karşın böyle bir vurgusu olmayan kuruluşlar, kıdemleri yerine bir kriter olarak kullanması muhtemeldir. Bu iki boyut temelinde Sonnenfeld Peiperl (1988), örgütleri dört genel türe ayırmıştır: beyzbol takımları, kulüpler, akademiler ve kaleler. Farklı kullanılan bu tipoloji için bazı deneysel destekler bulunmuştur.

Aynı çizgideki kuruluşların ücret politikalarını, hareketliliği ve yerleşikliği belirlemektedir. Örneğin, bir kuruluş “kazanan her şeyi alır” veya “yıldız” uygularsa ödül sistemi, birkaç yüksek performanslı çalışanı için belirlenen maaşlara, diğer çalışanların işyerinde kalması için çok daha düşük teşvikler olmaktadır (Hurley vd., 2003). Örgütsel sosyalleşme, işe yeni başlayanların etkili iş performansı için gerekli olan değerler, yetenekler ve davranışlar için aşına oldukları süreçlerdir. Örgütsel sosyalleşmenin ana hedefi, çalışanların yetenek ve değerlerini örgütsel talep ve normlarla daha fazla uyumlu hale getirmektir (Allen, 2006). Mesela, Kammeyer Muller ve Wanberg (2003), örgütsel sosyalleşmenin çalışanların rol anlayışını arttırdığını ve kuruluştan çekilme olasılığını azalttığını ifade etmektedir. Bu nedenle başarılı bir örgütsel sosyalleşme eğilimi, örgütsel bütünlük sağlayan ve daha büyük kişi-organizasyon uyumu ile ilişkilendirilmektedir.

2.1.7.2. Grup faktörleri

Meslek grupları arasındaki etkileşim, grup içinde ve grup dışındaki bağlar, çalışanların kariyer tatminini etkilemektedir. Kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen insan sermayesi yatırımları ve mesleki becerilere yatırımlar (bir endüstri içindeki kuruluşlar arasında

kolayca transfer edilebilir), aynı meslek veya endüstri içerisinde iş hareketliliğini artırarak, çalışanların kariyer gelişimini olumlu etkilemektedir (Fulgate vd., 2004). Öte yandan genelleştirilebilir beceri yatırımı, meslekler arasında iş hareketliliğini de azaltabilir, çünkü yeni bir meslek için beceri geliştirmek, kayda değer bir yatırım (zaman ve para) gerektirmektedir (Ng ve Feldman, 2008).

O zaman bir meslekteki insan sermayesi yatırımı miktarının iş hareketliliği ile pozitif ilişkili olurken, farklı bir meslekteki iş hareketliliği ile negatif ilişkili olması muhtemeldir. Bu sebeple daha fazla mesleki dış göç görülmektedir. Örneğin, devlet okulu öğretmenlerinden dış göç görülmezken, üniversite profesörlerinden daha büyük organizasyonlara hareketlilik görülmektedir. Mesleki ağlardaki sosyal ilişkiler, aynı zamanda bireyleri mevcut mesleklerine daha da bağlamakta ve kendilerini mesleki yönlerde geliştirmelerini sağlamaktadır (Stryker ve Burke, 2000). Mesleki sosyalleşmenin ilk döneminde, yeni işe girenlerin sayısız ilgi alanları ve kendilerine benzer değerleri olan meslektaş gruplarıyla yoğun etkileşim fırsatları, bireylerin kariyer gelişimini olumlu etkilemektedir. Bireyler, bir meslekte başkaları ile özdeşleştiklerinde, kendi kendilerine kavramlar tanımlamakta ve değişen kariyer yollarına daha fazla psikolojik direnç olmaktadır (Allen, 2006).

Genellikle mesleki ağlar, çoğu zaman birden fazla organizasyona yayılmakta (De Janasz ve Sullivan, 2004) ve buna karşın bireylerin bir mesleğe bağları daha güçlü olabilir. Ayrıca mesleğin katı veya geçirgen mobilite yapılarıyla karakterize edilip edilmediği de bireylerin mobilitesini veya yerleşikliğini etkileyebilir. Bazı mesleklerin giriş engelleri diğerlerinden daha fazladır (örneğin, cerrahi ve profesyonel sporlar). Bu mesleklere göç olumlu makroekonomik koşullar altında bile zor olmaktadır. Buna karşın diğer meslekler, toplumsal eğilimlerden bağımsız olarak ayrılmak ve yeniden girmek çok daha kolaydır. Örneğin, iş hareketliliğine ilişkin mevcut işgücü istatistikleri Schniper (2005) tarafından yapılan çalışmada incelenmiş ve yemek servisi yapan çalışanlarının en yüksek mesleki hareketlilik seviyelerine sahip iken, mimarlar, mühendisler ve avukatların ise, mesleki hareketlilik oranının en düşük olduğu saptanmıştır.

Çalışma grubuyla ilgili olarak hareketliliği veya yerleşikliği teşvik edebilecek bir dizi faktör tartışılmaktadır. Bu faktörler arasında sosyal sermaye, sosyal destek ve grup bütünlüğü, ilişkisel demografi, görev bağımlılığı, sanal eser kullanımı, dış emek ve

tamamlayıcı kullanımı ve ek kişi-grup uyumu yer almaktadır. Sosyal sermaye teorisinin temel prensibi, çeşitliliğin ve benzersizliğin olmasıdır. Diğer ağlardaki bireylerle olan bağların, bireylerin değerli, özel veya gizli bilgilerin dağılımı söz konusudur (Lin, 2001). İşyerindeki sosyal bağlar, bireylerin kuruluştaki diğerleri ile ilişkilerini ve işin gömülülüğünü teşvik etmektedir (Mitchell vd., 2001). Diğer yandan sosyal sermaye, dış mobilite olasılığını artırabilir. Çünkü çok ağa sahip çalışanlar, dış işgücü piyasasında iş ilanlarına ve karar vericilere daha fazla erişime sahiptir (Granovetter, 1985). Bu durum insanların daha yüksek statü işleri elde etmeleriyle sonuçlanan bir strateji olmaktadır ve daha büyük sosyal sermayesi olan insanlar, daha fazla iş bulabilirler.

Sosyal destek ve grup tutarlılığı, hareketliliği ve gömülüğü etkileyen bağların duygusal yoğunluğudur. Özellikle bu ilişkiler derin şefkat ve olumlu duygular içeren bireylerin işleri veya mesleklerini değiştirme niyetlerini azaltabilir. Bir gömülülük perspektifinden grup tutarlılığı ve mobilite arasındaki negatif ilişki de açıklanabilir. Karşılıklı grup uyumu, kişilerin yükümlülüklerini teşvik etmekte ve bu şekilde çalışma grubu üyeleri arasındaki bağlantıları artırmaktadır. Dahası, duygusal enerji gelişimine adanmış çalışma grubu ilişkileri, bireylerin dış iş fırsatlarını düşündüklerinde fedakârlık duygusunu da artırabilir (Pearce ve Randel, 2004).

2.1.7.3. Bireysel faktörler

Bireysel kariyer gelişimi, sağlık, mizaç, kişilik ve zihinsel kabiliyetlerdeki farklılıklar gibi biyolojik faktörlerle sınırlandırılmıştır (Caspi vd., 2005; Judge vd., 1999). Bununla birlikte bireyler, yaşamdaki seçenekleri seçme, kendi hedeflerini belirleme ve karşılaşılan kısıtlamalarla başa çıkma yollarını bulma konusunda karar alanlarına sahiptir (Brandtstädter, 2002). Bu tür kendi kendini düzenleme olanakları biyolojik ve kültürel etkilerden bağımsız değildir ve kişilerin onları kullanma biçiminde bulunurlar (Ford ve Lerner, 1992)

Bireysel bakış açısı ile kariyer tatminini, çalışanların profesyonel yaşamlarından ziyade kişisel yaşamlarındaki faktörler belirlemektedir. Yerleşiklik sorununa bu açıdan yaklaşan araştırmacılar özellikle üç ana faktör üzerinde çalışmışlardır (Fernet vd., 2004): Zaman taleplerinin miktarı ve öngörülebilirliği, iş-yaşam çatışmalarını çözmede destek ve aile ve arkadaşlık ağları. Kişisel yaşam aktivitelerinde bireylerin zaman talepleri karşısında işyerindeki hareketlilik veya gömülülük ya ortaya

çıkılmaktadır. İşyerindeki bireylerin zaman talepleri yerine getirilmiyorsa, daha fazla esneklik ve daha düşük iş yükü sağlayan işlere gitme olasılıkları artmaktadır. Mevcut işlerde bu dışsal hareketliliği tetiklediği varsayılan süreç tükenmişliktir. Bireylerin mobilitesi veya yerleşikliği, zaman taleplerinin miktarının ve tahmin edilebilirliğinin de etkilediği belirtilmelidir. Doering ve Rhodes (1989), bireylerin onları destekleyecek bir aileleri olmadığında, iş değişikliği yapma ihtimalinin daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Bireyler, yüksek derecede çatışma olan iş yaşamı karşısında daha düşük bir yaşam kalitesi yaşamaktadır.

Bu çatışmayı azaltmak için bireylerin daha fazla zaman esnekliği sağlayan veya tamamen işgücünden çekilen bir organizasyona geçmesi muhtemeldir. Diğer yandan bu çatışmaları gidermeyi amaçlayan organizasyon programları (örneğin, tesis içi çocuk bakımı), çalışanların zinde olma hissini artırabilir (Casper ve Buffardi, 2004). Bireylerin aile ve arkadaşlık ağları da kariyerlerini etkilemektedir (Dette ve Dalbert, 2005). Çünkü bir bireyin mobilite kararları yakın aileyi ve arkadaşlarını da etkileyebilir, bir çalışanın önemli iş kararları verirken onları dikkate alması muhtemeldir. Kariyerlerinin başındaki bireylerin ilk meslek seçimlerini yapmalarında ailelerin etkisi görülmektedir (Maertz ve Griffeth, 2004).

Evli ve yeni evlenecek bireyler için, mobilite kararları eşlerin göreceli kazanç gücünden etkilenebilir, primer ücretliler mobilite kararları üzerinde orantılı bir etkiye sahiptir (Van Ommeren vd., 2002). Genel olarak kariyer amacı olan bireyler, iş-aile dengesi hakkında derinlemesine istikrarlı ev yaşamları ve toplum ortamları için tercih olma eğilimindedir (Kirchmeyer, 2006). Evli bireyler, örgütlerinde veya mesleklerinde yaptıkları önemli değişikliklerin aileleri için olumsuz sonuçları olabileceğinden diğerleri ise, dostluklarını ve sosyal bağlarını bozacağından korkmaktadır.

2.1.7.4. Kültürel faktörler

Kariyer tatminini etkileyen kültürel faktörlerin başında çalışanların cinsiyet algısı, firma türleri, sektörler ve meslekler arasındaki farklılıklar, kariyer basamakları ve iş ilişkileri yer almaktadır (Rosenfeld, 1992: 48). Bu duruma örnek olarak, cinsiyete göre mesleki bölümlendirme verilebilir. Örneğin, kadınlar büroda ve hizmet odaklı işlerde çalışmakta fakat doğadaki işlerde görev almamaktadır. Buna karşın erkekler, mühendislik ve fiziksel bilimlerde daha çok görülmektedir (Bygren, 2004). Maume

(1999) 'ye göre, erkek egemen mesleklerde çalışma, muhtemelen cinsiyet yanlılığı nedeniyle hiyerarşiyi yükseltmekte daha fazla zorluğa sebep olmaktadır.

Ayrıca erkeklerin egemen olduğu mesleklerde kadınlar, iş geliştirme ve mentorluk için fırsatlara daha az erişime sahip olmaktadır (Lai vd., 1998). Hachen (1992), ücret seviyesi ve iş hareketliliği arasındaki ilişkiler konusunda kapsamlı bir çalışma yapmış, işten ayrılma oranlarını ve şirket içi hareketlilik oranlarını incelemiştir. Yüksek ücretli sanayilerde, yukarı yönlü hareketlilik oranlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Çünkü yüksek ücretli endüstrilerde, şirket içi ücret farkları göreceli olarak küçüktür, dış mobiliteden elde edilen kazanç minimum düzeyde olacaktır. Benzer şekilde yüksek ücret kazanan çalışanların işlerini, düşük ücret alan çalışanlardan daha az sıklıkla değiştirdiği bilinmektedir (Hammida, 2004).

2.1.7.5. Çevresel faktörler

Kariyer tatminini etkileyen çevresel faktörlerin en başında makroekonomik koşullar ve işgücü piyasası üzerindeki etkileri ile sosyal ve yasal çevre gelmektedir. Ekonomik koşullar, firmaların genişlemesi veya küçülmesini etkilemektedir (DiPrete ve Nonnemaker, 1997). Büyüyen bir ekonomide, firmaların hem dikey hem de yatay olarak genişlemesi ile promosyonlar ve yeni birimlere iç transferler gerçekleşmektedir (Inkson, 1995). Coğrafi eşitsizliklerden dolayı bölgesel ekonomik kalkınma düzeylerinde de farklılıklar olmaktadır. Daha elverişli iklimlerin veya daha fazla miktarda doğal kaynakların olduğu bölgelerde diğerlerinden daha fazla ekonomik gelişme yaşanmaktadır (VanHam vd., 2001). Ayrıca çeşitli politik nedenlerle, hükümetler bazen belirli zamanlarda ekonomik kalkınmaya daha fazla kaynak ayırmayı tercih etmektedir. Bu nedenle tarihi ekonomik avantajlara sahip olan bölgeler veya devlet destekli girişimlerin (örneğin, serbest ticaret bölgeleri) olduğu yerlerdeki hareketlilik daha fazla fırsat yaratmaktadır.

Ekonomik koşullar aynı zamanda insanların kariyer değişimlerine yönelik tutumları ve fırsatları hakkındaki algılarını da etkilemektedir. Örneğin, bu algılar olumlu ekonomik koşulların sağlanması için gençlerin daha fazla iş yerine getirme isteklerini artırmaktadır. Öte yandan zayıf bir ekonomi, bireyleri yaptıkları işlerden ayrılma konusunda daha riskli ve isteksiz hale getirebilmektedir (Leana ve Feldman, 1994). Emek yoğunluğu yüksek işletmeler, (örneğin, çelik üretimi) istemsiz işten çıkış ve düşük şirket içi hareketlilik oranlarına sahiptir. Genellikle işletmelerde, işgücü

maliyetlerinin azaltılması büyük bir sorundur ve şirketler agresif bir şekilde bu maliyetleri işten çıkarmalar ve fabrika kapanışları ile azaltmaya çalışmaktadır. Ayrıca işgücü yoğunluğu azalan endüstriler (otomatik üretim gibi), şirket içi hareketliliğine dâhil olma fırsatları bile daha düşük olmaktadır. Hachen (1992), sanayi büyümesinin iş hareketliliği üzerindeki etkilerini keşfetmiş, büyümenin yeni firmaların ortaya çıkmasıyla mı yoksa büyümesiyle mi gerçekleştiğine bağlı olarak mevcut firmaları incelemiştir.

Yeni firmaların ortaya çıkması, dış hareketliliği arttırmakta, çünkü bireyler için işgücü piyasasında daha fazla alternatif oluşmaktadır. Endüstri büyümesi körüklendiğinde, firma büyüklüğü ve iç hareketlilik artmakta, daha fazla birim ve bölümler ile organizasyon yapısında ilave katmanlar eklenerek, hiyerarşik ilerleme için fırsatlar oluşmaktadır. Sosyal çevrenin bireylerin kariyer tatminini nasıl etkilediğine dair sayısız örnek bulunmaktadır (Rosenfeld, 1992). Bunlardan bazıları, çeşitlilik programlarının uygulanması, iş yaşamında kadınlar için artan hareketlilik ve kamu sektöründeki ırksal azınlık çalışanlarıdır. Özel sektördeki çeşitliliğin teşviki, azınlık grubu üyeleri için daha fazla hareketlilik ile de pozitif olarak ilişkilendirilmiştir (Fujiwara-Greve ve Greve, 2000). Kamu politikaları da iş hareketliliği fırsatlarını etkilemektedir. Örneğin, emekli maaşı ödeneklerini güçlendiren firmalar, diğer firmalara hareketliliği azaltma eğilimindedir (Buchmueller ve Valletta, 1996).

2.1.8. Kariyer Tatmini Boyutları

Kariyer doyumu, bir kişinin kariyerinde belirlediği hedeflere ulaşmaktan duyduğu doyum olarak görülmektedir. Greenhouse ve diğerleri (1990), kariyer doyumunun dört kariyer hedefi alanında bulunduğunu bulmuşlardır; Bunlar, bir kişinin kariyeri, geliri, terfisi ve yeni yeteneklerdeki gelişimidir. Bu alanlardaki kariyer doyumunun beş boyutu vardır: Kariyer memnuniyetini ölçmek; mesleki başarılar, gelir hedefleri, kariyer gelişimi, genel mesleki hedefler ve yeni becerilerin kazanılması. Bir kişinin bu hedeflere ulaşmadaki başarısı, kariyer tatmini için kritik öneme sahiptir. Araştırmalar, kariyer doyumunun önemli bir belirleyicisinin iş ve aile arasındaki çatışma olduğunu göstermiştir. Kişinin kariyer doyumu makul düzeyde olsa bile iş-aile çatışması kişinin kariyer doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir (Martins vd., 2002: 404). Örneğin, kariyer gelişimi aile rollerine müdahale ediyorsa, kişi genellikle aile ihtiyaçlarını karşılamak için kariyer rollerinden vazgeçecektir. Bu durum kişinin kariyerinden

duyduğu tatmini azaltır. Örgütsel açıdan bakıldığında, çalışanların kariyer tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, işgücünün etkin kullanılması ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma konusunda motive edilmesi önemlidir.

2.1.8.1. Mesleki başarılar

Mesleki başarının ölçülmesinde eğitilmiş liderler ile eğitimsiz liderler arasında fark vardır. Bunun nedeni, eğitilmiş yöneticilerin kariyer hedeflerine daha hızlı ulaşabileceklerine ve başarılı olabileceklerine inanmalarıdır. Çünkü mesleki eğitim aldıktan sonra bu eğitimle göreve başlayan bir çalışanın aldığı eğitim doğrultusunda bu başarıya ulaşması daha kolay olmaktadır. Çalışanların kariyerleri, üstleri ile destekleyici ilişkiler kurarak zenginleştirilebilir (Greenhaus vd., 1990; Wickramasinghe ve Jayaweera, 2010). Bu sebeple yöneticilere kısa süreli eğitim programları ile ilgi duydukları alanlarda mesleki eğitimler verilmelidir. Lee ve Bruvold (2003)'ün belirttiği gibi, sosyal değişim teorisinin motivasyon süreçlerini ve karşılıklılık normunu kullanarak, daha iyi örgütsel öğrenme kültürünü algılayan çalışanlar, daha yüksek bir kariyer tatmini hissetmekte ve yüksek düzeyde bir bağlılık göstermektedir. Yöneticileriyle sık sık etkileşimde bulunan grup içi üyeler, yalnızca güven, teşvik ve değerlendirme gibi psikolojik desteğe değil, aynı zamanda ek görevler üstlenen kariyer desteğine veya işlemsel beklentilerin ötesinde iş grubu hedeflerine ulaşmak için ekstra çaba harcamaktadır (Wayne vd., 1997).

Çalışanların performans hedefi, başarı durumlarında izledikleri hedefleri ifade eden, öğrenme sırasındaki çabanın tahsis edilmesini bekleyen motive edici bir değişkendir (Fisher ve Ford, 1998). Hedef performans yönelimi yüksek olan bireyler, pozitif kazanma ve yetkinlikle ilgili olumsuz yargılamalardan kaçınarak görev yetkinliği göstermekle ilgilenmektedirler. Bu nedenle bu tür bireyler, zorluklardan kaçınma, başarısızlık sonrası çabalarını ve sebatlarını azaltma ve başkaları tarafından olumsuz değerlendirme korkusu yaşamaktadır. Joo ve Park (2010), performans hedefi yöneliminin kariyer tatmini ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu, buna karşın öğrenme hedefi yöneliminin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Performans hedefi odaklı çalışanların, başkalarıyla kolayca karşılaştırabilecekleri veya ek çaba göstermeden sonuç alabilecekleri bir görevden memnun olmaları muhtemeldir. Bu nedenle yüksek performans hedef yönelimi olan çalışanların, kariyer hedefleri nispeten düşük

olabileceğinden, mevcut kariyerlerinden memnun olmaları ve kariyer tatminlerinin olumlu yönde etkilenmesi muhtemeldir.

2.1.8.2. Genel mesleki hedefler

Demografik özellikler açısından cinsiyet farklılıklarının anlamlı olduğu gruplardan biri de genel mesleki hedeflerdir. Erkek liderler, profesyonel hedeflerine kadın liderlerden daha sık ulaşıyor. Genel kariyer hedeflerine ulaşmaktan elde edilen tatminin erkekler için daha önemli olduğu ve erkeklerin genel kariyer tatminine kadınlara göre daha fazla katkı sağladığı görülmektedir (Hofmans vd., 2008). Bu, bazı cinsiyet sorunlarından kaynaklanmaktadır. Çünkü çalışan kadınlar eşleri, çocukları ve ev işleri nedeniyle mesleki hedeflerini ertelemektedirler. Bu nedenle kadınların mesleki hedeflerine ulaşmalarının önündeki engellerin kaldırılması için çaba sarf edilmelidir. Bu doğrultuda çalışanlar için esnek çalışma saatleri ile ev ve iş hayatı dengelenmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 85).

2.1.8.3. Gelire ilişkin hedefler

Çalışanların kariyer tatmini değerlendirildiğinde, gelire ilişkin hedeflerin temel olarak belirleyici olduğu fakat günümüzde diğer hedeflerinde çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracı olduğu düşünülmektedir. Çavuş ve İmadoğlu (2017) tarafından yapılan bir çalışmada insan kaynakları (İK) uygulamaları ile çalışan eğitimi ve ücretler arasında pozitif yönde zayıf, işe alım ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların maaşı, geliri ya da statüsü değişmese bile topluma katkı sağlamak, deneyim kazanmak, işini zevkle yapmak gibi içsel doyum sağlayan faktörler nedeniyle kariyerlerinde başarılı olduklarına inanmaktadırlar (Özsoy, 2019: 309). Buradan da anlaşılabacağı üzere günümüz koşullarında yapılan araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde ücretlerin kariyer tatmini, moral ve motivasyon kadar önemli olmadığı görülmektedir. Çalışanlar iş yerinde huzura ve mutluluğa daha çok değer vermeye başlamışlardır.

2.1.8.4. Meslekteki ilerlemeler

Çalışanlar, çeşitli faktörlere bağlı olarak kariyer gelişimi için farklı bilgi derecelerine ve farklı miktarda bilgiye ihtiyaç duyarlar. Profesyonel büyümeye giden yol yaratıcılıktan geçer. İşyerinin büyüklüğüne ve çalışanların yeteneklerine bağlı olarak meslekte terfi ve ilerleme fırsatları vardır. İnsanlar iş ve kariyerde ilerlemeyi

planlıyorlarsa, diğerlerinden farklı olmaları gerekir. Bir iş ortamında, hangi meslekten olursa olsun kişilerin elinde fark edilmek, verilen görevleri yerine getirmek işi çeşitlendirmek için yeterli değildir. Öncelikle insan en ufak işle bile ilgilenmeli ve şirketin geleceği kendi ellerindeymiş gibi kendini motive etmelidir. Ayrıca yaratıcı fikirlerle dolu bir gün geçirmek monotonluğu kırar. Örneğin mesleğinin zirvesine ulaşmış iş adamları her zaman mesleğe ilk adımlarını attıklarını söylerler ve kimse inanmasa da işini çok ciddiye alır ve bu özellikleri iş sonrası işlerini takip etmeyi kolaylaştırır. Çalışanların iş hayatındaki başarıları terfilerine (statü, terfi) yol açmakta, bu da kariyer ile çalışan memnuniyetini arttırmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013).

Kariyer doyumu yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyeti daha düşüktür. Çünkü çalışanların kariyer doyumları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır (Kenek ve Sökmen, 2018). Gürkan ve Koçoğlu (2014) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada profesör unvanına sahip olanların kariyer doyumunun en yüksek olduğu belirlenmiş ve en çok çalışma saati (iş tecrübesi) olanların akademisyenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Ulukök ve Akın'a (2016) göre kariyer tatmini ile rütbe arasında pozitif, akademik ödüller ile negatif bir ilişki olduğu ve çalışanların rütbesi arttıkça kariyer tatmininin arttığı tespit edilmiştir.

2.1.8.5. Yeni beceriler edinme

Yeni becerilerin kazanılmasının ölçülmesi, çalışanların yaşına bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterir. Genç yöneticilerin bilgi ve becerilerini geliştirme olasılığı daha yaşlı yöneticilere göre daha fazladır. Bunun nedeni genç yöneticilerin bilgi ve becerilerinin yetersiz olması ve daha az deneyimli olmalarıdır. Kitapçı ve Sezen (2002) tarafından yapılan bir araştırma, farklı yaş gruplarındaki farklı değişkenlerin de çalışan memnuniyetini etkilediğini göstermiştir.

Genç yöneticilerin yeni bilgi ve beceriler kazanmaya çalışmaları olumludur. Yaşlı yöneticilerin iş başarısına yönelik bilgi ve becerilerindeki eksikliklerin giderilmesi için çeşitli eğitim programları oluşturulmakta ve çağın gerektirdiği teknolojik bilgi birikiminin kazandırılmasına yönelik kurslar düzenlenmektedir. Hogan ve diğ. (2013: 5) göre, bilişsel yeteneklerden daha fazla sorumluluk, bağımsızlık, dayanıklılık, duygusal tutarlılık ve sosyal beceriler gibi bilişsel olmayan yeteneklerin bireylerin ücret düzeyleri, istihdam durumu ve yıllık kazançları üzerinde belirleyici olduğu ifade

edilmektedir. Bu sebeple eğitimden başka değişkenlerin de kariyer başarısında önem taşıdığı belirtilerek, uygulamalı psikolojideki yaygın görüşe göre, işverenlerin işe alma sürecinde adayların bilişsel yetenekleri, bilinçlilik ve kişilik özelliklerine bakarak seçimler yapmaları tavsiye edilmektedir.

2.2. Lider-Üye Etkileşimi Değişkenliği Kavramı

LÜED kavramı ile aynı dönemde oluşturulan ve karıştırılan benzer kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar; Lider Üye Etkileşimi (LÜE), Lider Üye Etkileşimi Farklılaşması (LÜEF), Nispi Lider Üye Etkileşimi Pozisyonu (NLÜEP), Lider Üye Etkileşimi Sosyal Karşılaştırma (LÜESK), Nispi Lider Üye Etkileşimi (NLÜE), Lider Üye Etkileşimi İlişkisel Ayrılma (LÜEİA), Lider Üye Etkileşimi Karşılaştırma (LÜEK) kavramlarıdır. Bu kısımda söz konusu kavramlar açıklanmaktadır.

2.2.1. Lider Üye Etkileşimi (LÜE)

Lider üye etkileşimi değişkenliği, Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisi içinde gelişmiş bir kavramdır. Bu kavram, bir grupta lider üye etkileşim kalitelerinin kıyaslanması ile ilgilidir. Bu nedenle lider üye etkileşimi kavramı ile yakından ilişkilidir. LÜE kavramı, Dansereau ve arkadaşları tarafından önerilmiştir (Jeremy, 2007). Dansereau, Graen ve Haga'nın 1975'te yaptığı araştırmada LÜE, “*üst ve ast arasındaki etkileşim ilişkisi*” olarak tanımlanmaktadır. Aynı araştırmada bu ilişkinin boyutları; bireyler arasındaki dikkat, çekicilik, sadakat, destek ve duyarlılık olarak belirlenmiştir. Zamanla LÜE'nin kavramsal tanımı ve özellikleri hakkında farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Graen'in farklı araştırmacılarla yaptığı çalışmalarda LÜE, etkileşim kalitesi olarak tanımlanmıştır ve LÜE'nin boyutları, farklı olarak ele alınmaya başlanmıştır (Chester vd., 1999).

LÜE'yi kavramsallaşma girişimleri, Graen ve arkadaşlarının yanı sıra başka araştırmacılar tarafından da yapılmıştır. Örneğin Kozlowski ve Doherty 1989 yılındaki araştırmalarında LÜE'yi görüşme hoşgörüsü (negotiatinglatitude) olarak ele almaktadır. Boyutları ise güven, hoşgörü ve iletişim olarak belirlenmiştir (Steve vd., 1989). Bir başka araştırmada Deluga ve Perry, LÜE'yi üst ve ast arasındaki sosyal etkileşim ilişkileri olarak tanımlamıştır. LÜE'nin boyutlarını ise bireyler arasındaki çekicilik, karşılıklı etki, destek ve güven olarak belirlemişlerdir.

LÜE'nin farklı tanımları hakkında örnekler çoğaltılabilmektedir. 1999 yılına kadar yapılmış çalışmalardaki tanımlamalar, Schriesheim ve arkadaşlarına ait incelemede derlenmiştir. 147 çalışmanın incelendiği bu derlemede LÜE'nin genellikle etkileşim kalitesi olarak tanımlandığı görülmektedir. Etkileşim kalitesinin yanı sıra etkileşim ilişkileri, görüşme hoşgörüsü, dikey değişim ilişkileri, yöneticilik ilişkileri, rol yapma, etkileşim kalitesine katkı sağlayan sosyal mübadele (interaction), iş ilişkilerinin kalitesi, ilişkilerin olgunluğu, takım çalışması ilişkileri, üst-ast ilişkileri, sosyal etkileşim (mübadele) gibi farklı tanımlar kullanıldığı görülmüştür. Schriesheim ve arkadaşlarının o güne kadar yapılmış tanımlamalara ve boyutlarına ilişkin yorumu ise LÜE'nin açıkça tanımlanamadığı, yapılan tanımların ve bu tanımlara ait boyutların rasyonel temellerinin yetersiz olduğudur (Schriesheim, 1999).

Bernerth ve arkadaşları, LÜE'ye ait farklı tanımların olmasını farklı teorik bakış açılarıyla oluşturulmalarına bağlamaktadır. Bu araştırmacılara göre tanımların bazıları Dikey İkili Bağlantı Teorisi'ne, bazıları Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayanmaktadır. Dikey İkili Bağlantı Teorisi'nin önermesi, astın yeteneğinin sınındığı ve astın iş rolleri hakkında üstü ile görüşme yapması için hem yeteneğini hem de güvenilirliğini kanıtlaması gerektiğidir. Sosyal Mübadele Teorisi'nin önermesi ise bir bireyin (ast veya üstten birinin) diğer bireye (ast veya üstten diğerine) yaptığı olumlu bir eylemin, alıcı olan tarafta minnettarlık yarattığı ve bu olumlu eyleme eşit bir eylemle karşılık verme isteğinin oluştuğudur. Dikey İkili Bağlantı Teorisi'ne göre astların üstleri ile kendilerine ait iş rollerini müzakere etmeleri için yeteneklerini ve güvenilirliklerini kanıtlamaları gerekirken Sosyal Mübadele Teorisi'nde bu tür bir şart bulunmamaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi'nin Dikey İkili Bağlantı Teorisi'nden farklılaşan bir diğer yönü, olumlu davranışa olan karşılığın ne zaman ve hangi şekilde verileceğinin belli olmamasıdır (Berneth, 2007). Dikey İkili Bağlantı Teorisi, LÜE teorisinin gelişiminde bir aşama olarak da anılmaktadır (Graaen vd., 1991). Dikey İkili Bağlantı Teorisi'ne ait olan ve bir önceki paragrafta ifade edilen önerme, Rol Teorisi'ndeki bilgilerden de edinilebilmektedir (Liden vd., 1998). Dolayısıyla LÜE kavramsallaştırmalarının Rol Teorisi ve Sosyal Mübadele Teorisi bakış açısıyla oluşturulduğunu söylemek mümkündür. Bernerth ve arkadaşları, LÜE araştırmalarında artan şekilde sosyal mübadele ilkelerine itibar edilirken LÜE tanımlarının sosyal mübadele bakış açısını yansıtmadığı eleştirisini getirmiştir. Söz konusu araştırmacılar, bu eksikliği gidermek üzere yeni bir LÜE tanımı önermiştir:

Lider Üye Sosyal Etkileşimi. Bu kavram, astların yaptıkları gönüllü davranışlara yönetici tarafından karşılık verilip verilmeyeceğine ilişkin algıları olarak tanımlamıştır (Berneth, 2007).

Ancak Bernerth ve arkadaşlarının önerdiği bu tanım da başka bir araştırmacı tarafından eleştiriye uğramıştır. Eleştiriye yönelten isim olan Sheer, Berneth ve arkadaşlarının LÜE tanımındaki birinci eksikliği, etkileşimin tüm yönleriyle tanımlanmaması olarak göstermektedir. Sözlük anlamına göre etkileşim, en az iki taraflı olmalıdır ve bu taraflar arasında eş zamanlı olarak gerçekleşebildiği gibi ilerdeki somut ve soyut alışverişleri de kapsamalıdır. İkinci eleştiri, LÜE'nin “*beklenti*” olarak ele alınması, etkileşimin “*davranışsal*” bir yapı olduğuna dikkat çekilmemesidir. Üçüncü eleştiri ise tanımın çok genel olması, lider ile ast arasındaki iş yeri etkileşimi hakkında bir bilgi içermemesidir. Bu yazarların son eleştirileri ise etkileşimin kimler arasında olduğunun (iş arkadaşları, lider üye vs.) belli olmamasıdır (Vivian, 2015). Dolayısıyla LÜE'nin daha kapsayıcı bir tanımına ihtiyaç bulunmaktadır. Sheer, LÜE'yi “*işle ilgili görevler ve sosyal niyetlerle doğrudan ilgili olan somut ya da soyut malları (commodities) bir üst ve astın gönüllü olarak değiş tokuş ettiği, çift yönlü etkileşim süreci*” olarak tanımlamaktadır. Tanımda da geçen çift yönlü süreç, liderlik sürecine hem lider hem de üyenin katkıda bulunduğu anlamına gelmektedir. Etkileşimin gönüllü olması, yönetici ve ast arasındaki alışverişin zaman ve çeşidinin şarta bağlanmamış olmasıdır. Örneğin verilen değerli bir bilgiye yüzyüze iletişim ile hemen karşılık verilebilmektedir ya da karşılık verme sonraki zamanlara bırakılabilmektedir. Alışveriş edilen şey aynı olmayabilir fakat eş değerde olması beklenmektedir (Vivian, 2015). LÜE'de etkileşimler; iş ile ilgili ya da iş ile ilgili olmayan, somut ya da soyut olabilmektedir. Tablo 2.4.'de etkileşim biçimleri örnekleriyle görülebilmektedir.

	İş Etkileşimi	Sosyal Etkileşim
Somut Etkileşim	Somut İş Etkileşimi (Ödüllerin, malların, tazminatın, zamanın, iş görevlerinin takası)	Somut Sosyal Etkileşim (Hediyelerin ve diğer malların takası)
İletişim Etkileşimi	İş İletişim Etkileşimi (Lider ile astın örgüt politikaları, görevler, performans, gelişme, ödül, bireysel ya da iş arkadaşları ile ilgili iş sorunları ve diğer iş ile ilgili konular hakkında görüş alışverişinde bulunması)	Sosyal İletişim Etkileşimi (Bireysel konular, aile ya da sosyal konular, hobiler, fikirler ve bunlarla beraber kişisel çıkarlar için etkileşim, izlenim yönetimi ve sosyal ilişkiler)

Tablo 2.4. LÜE'de etkileşim biçimleri (Sheer, 2015)

- LÜE hakkında farklı kavramsal tanımlar bulunmaktadır. Ancak bu tanımlar, açık olmadığı için eleştirilmektedir. Farklı tanımlamaların olması, tanımların ya Rol Teorisi ya da Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayanarak oluşturulmasının bir sonucu olarak görülmektedir.
- Son yıllarda LÜE, Sosyal Mübadele Teorisi'ni yansıtacak şekilde kavramsallaştırılmaktadır.
- LÜE, genellikle etkileşim kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Sheer'in LÜE tanımı ve etkileşim biçimleri sınıflandırması hem kapsayıcı hem de detaylandırıcıdır.

2.2.2. Lider Üye Etkileşimi Farklılaşması (LÜEF)

LÜE Teorisi, liderlerin bütün üyelerle iyi ilişkiler geliştirmek için yeterli zamanı ve kaynağı olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Dolayısıyla lider, grup içinde ancak bazı üyeler ile iyi ilişkiler kurabilmektedir. Bu nedenle kaçınılmaz olarak lider üye etkileşimi farklılaşması algısı oluşmaktadır. Lider üye etkileşimi farklılaşması (LÜEF) ile ilgili farklı tanımlar yapılmış olmakla beraber iki tanımın öne çıktığı görülmektedir.

Bunlardan birinde lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF), *“bir lider farklı üyelerle farklı kaliteli ilişkiler kurduğunda oluşan grup içi çeşitlilik”* olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2010). Diğerinde ise *“bir liderin astlarıyla farklı türde değişim kalıplarına girerek, onlarla farklı nitelikte (düşükten yükseğe değişen) değiş tokuş ilişkileri kurduğu bir süreç”* olarak tanımlanmaktadır (Henderson vd., 2009). Bu tanım Henderson ve arkadaşlarına aittir ve daha kapsayıcı olduğu yorumu bulunmaktadır (Martin vd, 2018).

Lider üye etkileşimi farklılaşmanın (LÜEF) lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED) ile eşdeğer kavramlar olarak kullanılabildiği görülmektedir (Emery vd, 2019). Ancak bir yoruma göre lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED), lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF) sürecinin bir ögesidir. Bu sürecin diğer bir ögesi ise nispi lider üye etkileşimi pozisyonudur (NLÜEP) (Martin vd., 2018). Lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED), grup içindeki değişim; nispi lider üye etkileşimi pozisyonu (NLÜEP), karşılaştırma ile ilgilidir. Bu tez çalışmasında lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED) bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Aşağıdaki kısımda her iki kavram (LÜED, NLÜEP) açıklanmaktadır

2.2.2.1. Lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED)

Grup içindeki lider üye etkileşimi değişkenliğinin (LÜED) etkileri hakkında ilk çalışmalardan biri, Van Breukelen ve arkadaşlarına aittir. Bu araştırmacılara göre bir birim içindeki bütün üyelere eşit davranılmadığı ve bunun sonuçları yeterince dikkate alınmamıştır. Söz konusu araştırmacılar, lider üye etkileşimi değişkenliğini ölçmek üzere bir ölçek geliştirmiştir (Van Breukelen, 2002). Martin ve Hooper; Van Breukelen ve arkadaşlarının ölçeğine eleştiri getirmiştir. Bu eleştirinin nedeni lider üye etkileşimi değişkenliğinin (LÜED), sadece arkadaşlık ve geribildirim açısından değerlendirilmesidir. Martin ve Hooper, LÜED'nin doğrudan lider üye etkileşim kalitesi ile ölçülmesi gerektiği kanısındadır. Çünkü bir birim içindeki lider üye etkileşimi; karşılıklı saygı, güven ve yükümlülükler açısından karakterize edilmektedir. Bu yazarlar, lider üye etkileşimi değişkenliğini (LÜED) takım üyeleri arasında algılanan lider üye etkileşimi ilişkilerinin çeşitlilik derecesi olarak tanımlamıştır (Hooper, 2008). Bu tanımın ilgili yazında sıklıkla alıntılandığı görülmektedir. Boies ve Howell gibi yazarlar, lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED) ile lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF) kavramını eşanlamlı olarak tanımlamıştır. Lider üye etkileşimi değişkenliğini (LÜED), grup içi lider üye etkileşimi ilişkilerinin varyansı ile ölçmüşlerdir. Liden ve arkadaşları da lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED) yerine lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF) kavramını uygun görmüştür. Lider üye etkileşimi değişkenliğini (LÜED), bir iş grubu içinde şekillenen lider üye etkileşimi ilişkilerinin kalitesindeki değişkenlik olarak tanımlamışlardır (Liden, 2006). Martin ve arkadaşları, lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED), lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF) gibi kavramları netleştirme girişiminde bulunmuştur. Söz konusu yazarlar, LÜED'nin LÜEF'nin bir çeşidi olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Bu kavram çoğunlukla çalışma grubundaki bireylere ait lider üye etkileşimi puanlarının varyansı ile ölçülmektedir (Martin vd., 2018).

2.2.2.2. Nispi lider üye etkileşimi pozisyonu (NLÜEP)

Nispi lider üye etkileşimi pozisyonu (NLÜEP), bireyin kendi lider üye etkileşimi kalitesini diğer grup üyelerinin lider üye etkileşimi kalitesi ile karşılaştırması anlamına gelmektedir.²⁰¹ Bu kavram altında alt kavramlar oluşmuştur. Bunlar Nispi Lider Üye Etkileşimi (NLÜE), Lider Üye Etkileşimi Sosyal Karşılaştırma (LÜESK), Lider-üye

Etkileşimi İlişkisel Ayrılma (LÜEİA), Lider Üye Etkileşimi Karşılaştırma (LÜEK) kavramlarıdır. Aşağıdaki bölümde bu kavramlar açıklanmaktadır.

2.2.2.2.1. Lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK)

Lider Üye Etkileşimi Sosyal Karşılaştırma (LÜESK), nispi lider üye etkileşimi pozisyonu (NLÜEP) alanında en fazla araştırma yapılan kavramlardan biridir. Bireyin kendi lider üye etkileşimi kalitesini, iş arkadaşlarının lider üye etkileşimi ile karşılaştırması olarak tanımlanmaktadır. Bireyden diğer grup üyelerine göre liderden ne kadar daha fazla ya da az kaynak aldığını değerlendirmesi istenmektedir (Vidyarthi, 2010). Lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK) tanımının, nispi lider üye etkileşimi pozisyonu (NLÜEP) tanımı ile aynı olduğu görülmektedir. Kavram, alanında ilklerden olduğundan yayınlandığı tarihten günümüze kadar geçen sürede çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Örneğin LÜESK ile sapkın davranış (Huang vd., 2015), kaba davranış (Sharma, 2021) , iş arkadaşlarına zarar verici davranışlar (Tse, 2018), örgütsel vatandaşlık ve performans arasındaki ilişkilerin tespiti için araştırmalar yürütülmüştür. Nispi lider üye etkileşimi pozisyonu (NLÜEP) alanında üzerinde fazlaca çalışma yürütülmüş bir diğer kavram, nispi lider üye etkileşimi (NLÜE) kavramıdır. Bu kavram, lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK) ile beraber, ilgili alanda en fazla çalışma yapılan iki kavramdan biridir.

2.2.2.2.2. Nispi lider üye etkileşimi (NLÜE)

Nispi Lider Üye Etkileşimi (NLÜE), ilk kez Henderson ve arkadaşları tarafından 2008'deki çalışmalarında tanıtılmıştır. Bireyin kendi lider üye etkileşimi kalitesinin, çalışma grubunun ortalama lider üye etkileşimi kalitesine nispeten durumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kendi LÜE değerinden grup ortalama LÜE değeri çıkarılarak hesaplanmaktadır (Henderson vd., 2009). Bu kavramın bir önceki kısımda açıklanan lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK) ile farkı, değerlendirme metodlarına bakınca anlaşılmaktadır. Lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK), sadece bir kişinin grubun tamamına ait değerlendirmesine dayanmaktadır. Bu kişi kendi lider üye etkileşimini gruptaki diğer üyelerin lider üye etkileşimi kalitesi ile karşılaştırarak yorumlamaktadır. Ancak nispi lider üye etkileşiminde (NLÜE) bireylerden sadece kendi lider üye etkileşimlerini değerlendirmeleri istenmektedir. Bu değerlerden gruba ait bir ortalama lider üye etkileşimi değeri hesaplanmakta ve bireyin kendi lider üye etkileşimi kalitesi, bu değerden çıkarılarak sonuca varılmaktadır.

Lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK), çalışma grubunda sosyal karşılaştırma yapılması yani sözlü ve sözlü olmayan iletişimin değerlendirilmesini ve gözlemlemeyi gerektirmektedir (Vidyarthi, 2010). Nispi lider üye etkileşiminde (NLÜE) bireylerden diğer bireyler hakkında bir karşılaştırma, yorum yapması istenmemektedir. Bireylerin lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK) yaparken nispi lider üye etkileşimini (NLÜE) dikkate aldığı görüşü bulunmaktadır. Bu açıdan nispi lider üye etkileşimi (NLÜE), lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırmanın (LÜESK) öncülü olmaktadır. Bir çalışma grubunda sosyal karşılaştırma, gözlemi ve sesli/sessiz iletişimi gerektirdiğinden lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK) değerlendirmesi, (bilinçli ya da bilinçsiz olarak) gerçek nispi pozisyonun (NLÜE) değerlendirilmesinden etkilenebilmektedir. Bu nedenle NLÜE'nin LÜESK'i etkilediği öne sürülmektedir. Söz konusu etkinin pozitif yönde olacağı bir başka iddiadır.

2.2.2.2.3. Lider üye etkileşimi ilişkisel ayrılma (LÜEİA)

Lider Üye Etkileşimi İlişkisel Ayrılma (LÜEİA), bir bireyin lider üye etkileşimi kalitesinin diğer bireylerinkinden farklılıkları olarak tanımlanmaktadır. Yüksek lider üye etkileşimi ilişkisel ayrılma (LÜEİA) değeri, bireyin lider üye etkileşimi kalitesinin diğer grup üyelerininkilere benzemediği anlamına gelmektedir (Martin vd, 2018). Bu değer (LÜEİA), bireye ait LÜE ile diğer bireylere ait LÜE'ler arasındaki farklılıklarının kareleri toplamının gruptaki kişi sayısına bölümünün karekökü ile hesaplanmaktadır. Bu kavramın önceki kısımlarda ele alınan kavramlardan farkı şöyle açıklanmaktadır: Nispi lider üye etkileşimi (NLÜE) ve lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırma (LÜESK) farklılıklara odaklanmaktadır, lider üye etkileşimi ilişkisel ayrılma (LÜEİA) ise benzerliklere odaklanmaktadır.

2.2.2.2.4. Lider üye etkileşimi karşılaştırma (LÜEK)

Lider Üye Etkileşimi Karşılaştırma (LÜEK), bireyin kendi lider üye etkileşimini iş takımının ortalama lider üye etkileşimi ile karşılaştırması olarak ifade edilmektedir. Lider üye etkileşimi karşılaştırma (LÜEK) değerinin yüksek olması, bireyin kendi lider üye etkileşimi değerinin takımdaki pek çok bireyinkinden daha iyi olduğu anlamına gelmektedir. Düşük lider üye etkileşimi karşılaştırma (LÜEK) ise bireye ait lider üye etkileşimi değerinin takımdaki pek çok bireyden daha kötü olduğu anlamına gelmektedir (Martin vd., 2018). Dolayısıyla hem aşağıya doğru hem de yukarıya doğru

karşılaştırmayı kapsamaktadır. Bu kavramın nispi lider üye etkileşimi (NLÜE) ile oldukça benzer olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşimi karşılaştırma değerinin (LÜEK) nispi lider üye etkileşiminden (NLÜE) farklılığı, nispi lider üye etkileşiminde (NLÜE) bireylerin sadece kendilerine ilişkin değerlendirme yapması istenmesidir. Fakat lider üye etkileşimi karşılaştırmada (LÜEK) bireyin diğerlerine ilişkin değerlendirme yapması istenmektedir. Yani grup hakkındaki değerlendirme, tek bir bireyin görüşüne dayanmaktadır. Bu açıdan lider üye etkileşimi karşılaştırma (LÜEK), lider üye etkileşimi sosyal karşılaştırmaya (LÜESK) benzemektedir.

2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Değişkenliğinin Dayandığı Teoriler

LÜED, araştırmaların hemen hemen hepsinde LÜE teorisinin içerisinde, bu teorisin bir genişlemesi olarak değerlendirmektedir (Graen, 1991). LÜED ile eşanlamlı olarak kullanılabilen lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF) hakkındaki literatürde de lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF), genel olarak LÜE Teorisi içinde işlenmektedir. Sınırlı sayıda araştırmanın LÜE'den ayrı, özel bir lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF) teorisinden bahsettiği görülmektedir. Bu konuda yapılan üç önemli çalışma vardır. LÜED hakkındaki öngörüler, çoğunlukla Rol Teorisi ve Örgütsel Adalet Teorisi'nden oluşturulmuştur. LÜED araştırmaları, söz konusu teoriler içinde yer alan ancak lider üye etkileşimi araştırmalarında değerlendirilmemiş, mevcut LÜE teorisindeki bilgi ile çelişebilecek yeni bakış açıları kazandırmıştır. Bu tez çalışmasında LÜED, LÜE Teorisi içinde değerlendirilmiş, ayrı bir teori olarak ele alınmamış ancak LÜED hakkındaki araştırmaların LÜE'ye kazandırdığı yeni bilgiler vurgulanmıştır. Bu kısım içerisinde öncelikle LÜED araştırmalarında sıklıkla yararlanılmayan ancak LÜE hakkındaki araştırmalara hâkim olan Sosyal Mübadele Teorisi ele alınacaktır. Sonrasında LÜED'nin örgütsel sonuçlara yansımada daha kapsamlı değerlendirme yapmayı sağlayacak olan Örgütsel Rol Teorisi, Örgütsel Adalet Teorisi ve Sosyal Kimlik Teorisi hakkında bilgi verilecektir.

2.2.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal Mübadele Teorisi, iş yeri davranışını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan biridir. Antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinleri birbirine bağlamaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi'nden sosyal güç, ağlar, yönetim kurulu bağımsızlığı, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler ve liderlik gibi konularda yararlanılmıştır. Sosyal mübadelenin üç ögesi bulunmaktadır. Bunlar aktörler,

kaynaklar ve mübadele yapılarıdır. Aktörler, bireyler ya da gruplar olabilmektedir. Bir grup, tek bir aktör olarak ele alınabilmektedir. Çünkü bir grup, dayanışma içinde olan tek bir birim olarak davranmaktadır (Carter, 2016). Kaynaklar, diğerleri tarafından değer verilen, bireye ait yetenekler ve kıymetli görülen şeylerdir. Bunlar para, mal gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi sevgi gibi maddi olmayan kaynaklar da olabilir (Shore, 2009). Mübadele yapıları ise farklı mübadele şekilleridir. Aktör sayısı ve mübadele ilişkisinin doğrudan/dolaylı olması gibi özelliklere göre şekillenmektedir. Mübadele yapıları içinde “*karşılıklı mübadele*” bulunmaktadır ve Lider- üye Etkileşimi Teorisi, karşılıklı mübadele hakkındaki bilgiden faydalanmıştır. Bu mübadele genelde iki aktör arasında gerçekleşmektedir. Aktörlerden birinin eylemi, doğrudan diğerinin eylemine bağlıdır (Carter, 2016). Aktörlerden biri diğeri yararına bir davranış göstermekte ancak karşılığın ne zaman ve nasıl alınacağı hakkında bir pazarlık yapılmamaktadır (Molm, 1999). Bu mübadele yapısı, karşılık almama riskinin çok az olduğu, örneğin bir mağazadan ürün alma işleminden farklıdır.

Bu işlem tekildir, anında gerçekleşir ve doğrudandır. Karşılıklı mübadelede ise -aynı eylem bir mübadeleyi bitirip diğerini başlatabileceğinden- ayrı ayrı işlemleri belirlemek zordur. Mübadele ilişkisi bir dizi, ardışık koşullu eylem biçimini almaktadır. Örneğin, bir öğretmen hastalandığında, sınıfına öğretmen arkadaşı ders verebilir. Söz konusu öğretmen, bu eyleme karşılık olarak, daha sonraki bir zamanda bu arkadaşın makalesine yorum yaparak katkı sunabilir (Molm, 1999).

Hasta öğretmen, yerine derse giren arkadaşına vereceği karşılığın ne zaman ve nasıl olacağı hakkında bir pazarlık yapmamıştır. Dolayısıyla bu işleme karşılığın ne zaman ve nasıl alınacağı belirsizlik taşımaktadır. Her sosyal mübadele ilişkisinde karşı tarafa yapılan yatırıma karşılık alınmaması riski bulunmaktadır. Bu nedenle karşı tarafın gereken karşılığı vereceğine güven duyulması gerekmektedir (Shore, 2009). Genel olarak astların liderden edinilen kaynağa minnet duygusu ile karşılık verileceği düşünülmektedir. Bu karşılık, liderin yararına olacak davranışlar gösterme şeklinde olmaktadır. Örneğin liderden duygusal veya maddi destek alan bireyler (yüksek etkileşim kalitesi), iş performanslarını artırma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme gibi lider tarafından değer verilen davranışlar gösterme eğilimindedir (Vidyardhi, 2010). İnsanların sezgisel olarak karşılık verme zorunluluğu hissetmelerinin nedeni, uygun bir şekilde geri ödeme yaparak adaleti sağlamaları, bu

yolla öz saygılarını sürdürmeleridir. Bir diğer neden, karşılık vermemenin bir ihlal olması ve olumsuz sonuçlara yol açabilmesidir. Sosyal Mübadele Teorisi, Lider Üye Etkileşimi Teorisi'nin temellerini oluşturmakla beraber daha çok nispi lider üye etkileşimi pozisyonu (NLÜEP) ile ilgili araştırmalara hâkim olmuştur. Lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED) ise Sosyal Mübadele Teorisi'nden ziyade Rol ve Örgütsel Adalet Teorisi'ni temel almıştır. Örgütsel Rol Teorisi, LÜED'in olumlu sonuçlarına, Örgütsel Adalet Teorisi ise LÜED'in olumsuz sonuçlarına açıklama getirebilmektedir. Bir sonraki kısım, Örgütsel Rol Teorisi hakkındaki bilgileri içermektedir.

2.2.3.2. Örgütsel Rol Teorisi

Örgütsel Rol Teorisi, organizasyonlardaki roller hakkındadır (Biddle, 1986). Rol çatışması, rol belirsizliği, iş-hayat dengesi gibi konuların bu teorik bakış açısı ile ele alındığı görülmektedir (Parker, 2019). Bu teori hakkındaki ilk çalışmalar, Gross ve arkadaşlarının 1958'de, Kahn ve arkadaşlarının 1964'teki çalışmasına kadar götürülebilmektedir (Biddle, 1986). Örgütsel Rol Teorisi'nde temel kavramlar rol, rolün gerçekleşmesi, rol mutabakatı, rol davranışdır. Rol, belirlenmiş eylem ya da davranış seti olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, işlerini rolleri vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Rolün gerçekleşmesi, rolü gönderenin (bir örgüt üyesinin) beklentilerini rol alıcısına (diğer bir örgüt üyesine) iletmesi olarak ele alınmaktadır. Rol alıcısı, gönderenin bu beklentilerine cevap vermektedir. Cevap ya beklentileri yerine getirmek ya da değişiklikler önerme şeklinde olabilmektedir. Rolü gönderen ve alan kişilerin beklentileri hakkında mutabık oldukları varsayılmaktadır. Çünkü rol mutabakatı, iş anlaşmasının bir bölümüdür. Hem ast hem de yöneticiler, asttan beklenen davranışı bilmektedir. Bu beklentiler temelinde oluşan rol gerçekleştirmeleri serileri ile rol davranışı gelişmektedir (Nahrgang, 2013). Rol mutabakatı varsayımı, resmi iş dışı rollerin olabileceğini yadsıması açısından eleştirilebilmektedir. LÜE araştırmacıları Örgütsel Rol Teorisi'ni temel alması, LÜE gelişiminin lider ile üye arasındaki “rol yapma” sürecinin sonucu olduğunu öne sürmüştür. Rol yapma sürecinin üç aşaması bulunmaktadır: Rol üstlenme, rol oluşturma ve rol rutinizasyonu. Rol üstlenme aşamasında lider üyeye iş sözleşmesinde olan rolleri vererek üyenin yeteneklerini, motivasyonunu ve sınırlarını sınamaktadır. Üyenin yanıtlarına göre

üyeye yeni roller verme konusunda karar vermektedir. Üye de bu ilişkiler esnasında yöneticinin davranışlarını ve kaynaklarını değerlendirmektedir (Tse, 2016).

Rol üstlenme aşaması, Örgütsel Rol Teorisi'ndeki kavramlarla daha teknik olarak şöyle ifade edilebilmektedir: Üstün üyeye beklediği rolü bildirmesi, üyenin de bu beklentilere cevap vermesi ile rol gerçekleşmiştir. Bir seri rol gerçekleşmesi ile beklentilere karşılık alınmış, bu karşılıklara göre üyenin yetenekleri, motivasyonları ve sınırları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre ise yeni bir rol gönderimine karar verilmiştir. Rol yapma sürecinin ikinci aşaması, rol oluşturmadır. Bu aşamada tarafların (lider ve üye) çeşitli durumlarda karşı tarafın nasıl davranacağına ilişkin anlayışı ortaya çıkmakta, kimlerin liderin iç grubunda ve kimlerin dış grubunda olduğu belirginleşmeye başlamaktadır. Dış grup üyeleri olan ilişkiler, resmi iş anlaşmasının sınırlarını aşmamaktadır.

İç grup üyeleri ilişkiler; resmi iş tanımlarının dışına çıkan, karşılıklı güvenin, saygının ve sorumluluk duygusunun olduğu ilişkilerdir. Rol rutinizasyonu aşamasında lider ve üyenin birbirlerine nasıl davranacağına ilişkin beklentileri sabitleşmiştir. Yüksek LÜE'de lider ile üye, kişisel kaynaklarını mübadele etmekte ve isteğe bağlı davranışlar göstermektedir. Görüldüğü gibi rol yapma modeli, lider ile üye arasındaki ilk etkileşimlerden başlayarak farklı kalitede LÜE'nin oluşumu ve bu etkileşim kalitesinin zaman içinde nasıl kemikleştiği hakkında bilgi vermektedir. Rol yapma sürecinde liderin üyeye yeteneklerine göre rol tahsis ettiği görülmektedir. Rutin görevler, az yetenekli üyelere; karmaşık, zorlayıcı görevler ise daha yetenekli üyelere verilmektedir. Böylece lidere zorlayıcı işlerde yetenekli üyeler yardım edecek, lider bütün işleri kendisi yapıp tükenmeyecektir. Bu yolla grup performansı, maksimize edilmiş olunacaktır (Liden, 2006). Zorlayıcı görevler, çalışma grubuna yeni katılan ya da nispeten düşük yetenekli üyelere verilirse bu yük onlara ağır gelebilecek ve istenen performans yakalanamayabilecektir. Zorlayıcı görevleri üstlenenlere de uygun kaynağın ve desteğin verilmesi gerekmektedir. Aksi durumda zorlayıcı görevi yerine getiren kişi, hayal kırıklığına uğrayabilecektir (Lee, 2017). Dolayısıyla Rol Teorisi açısından bir çalışma grubu içinde lider üye etkileşimi değişkenliğinin olması kaçınılmazdır. Bu bakımdan her ast ile aynı etkileşim kalitesine sahip olunması, örgütsel hedeflere ulaşmayı engelleyecektir. LÜED'nin örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlaması için LÜED'nin yetenek ve katkı bazında yapılması gerekmektedir. LÜE

kalitesi, her zaman örgüte katkı ya da bireysel yetenek dikkate alınarak belirlenmemektedir. Örneğin liderin kişiliği, davranış biçimi; üye ile benzer yaşa, cinsiyete ve değere sahip olması gibi faktörler LÜE kalitesini belirleyebilmektedir. Eğer LÜED bu gibi faktörlere göre belirlendiyse adaletsizlik algısı oluşacaktır (Chen, 2018).

Dolayısıyla LÜED'nin işlevsel olması adil olarak algılanmasına bağlı olacaktır. Örgütsel Adalet Teorisi'ne göre yetenek temelli kaynak dağıtımı, her zaman adil olarak görülmeyebilmektedir. Bazen her bireye eşit kaynak dağıtımı, adil olarak kabul edilebilmektedir. Bu teoriye daha sonra değinilecektir.

2.2.3.3. Sosyal Kimlik Teorisi Sosyal Kimlik Teorisi

Bireylerin birden fazla grupla sınıflandırıldığı (kadın, bankacı, x şubesi çalışanı, alt statüde şubede çalışanlar gibi) ancak belli bir durumda “belirgin” olan grubun kimliğine göre hareket ettiği varsayımına dayanmaktadır. Bir kimlik birey için önemliyse ve içinde bulunan şartlar bir kimliğin ortaya çıkışını teşvik ediyorsa o kimliğe ait normlara göre davranılmaktadır. Bir banka şubesi çalışanının o şubeye ait kimliğinin belirgin olduğu varsayılmaktadır. Bir kimlik belirgin olduğunda birey, diğer grupları rakip olarak algılamaktadır. (Martin vd., 2018). Kendi grubunun statüsünü yükseltmek için diğer gruplar ile mücadeleye ve çatışmaya girişebilmektedir (Tajfel, 2018). Örneğin bir banka şubesi çalışanının diğer şube çalışanlarını kendine rakip olarak görmesi beklenmektedir. Fakat aynı teoriye göre bazı durumlarda, farklı gruplara ait kimlikler belirgin hale gelebilmektedir. Örneğin banka şubesi içinde gruplaşmalara sebep verecek durumlar olabilmektedir. Bu durumda çalışma grubu içinde gruplar arası mücadelelerin ve çatışmaların olması beklenebilmektedir.

Bir grupta LÜED'nin yüksek olması, lider tarafından bazı üyelere daha az kaynak sağlandığı (sevgi, statü, hizmet, bilgi, para gibi) anlamına gelmektedir. Düşük lider üye etkileşimi kalitesine sahip olanlar, kendilerine nispeten daha az saygı duyulduğu, daha az güvenildiği gibi algılara sahip olabilmektedir. Bu durum, çalışma grubu içinde liderle olan etkileşim kalitesine göre farklı grupların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Nispeten az güvenilen, az saygı duyulan üyeler, liderin dış grubunu oluşturmaktadır (Graen,1991). LÜED arttıkça sosyal sınıflama harekete geçmektedir. Çünkü LÜED, grup içindeki etkileşim kalitelerinin farklılığına dikkatleri çekmektedir, insanlar kendilerini farklı etkileşim kalitelerine göre sınıflandırmaktadır. Böylece şube

içindeki alt grupların belirginliği artmıştır (Sui Yang vd., 2016). Alt gruplara ayrılma, çalışma grubuyla özdeşleşme önünde bir engeldir. LÜED'nin minimum seviyede olması ise alt grupların belirgin hale gelmesini engellemekte, çalışma grubuyla özdeşleşmeyi arttırmaktadır. Çalışma grubu içinde farklı statüdeki alt grupların varlığı; uyuşmazlık, kızgınlık ve düşmanlık gibi kişiler arası gerginliklere neden olabilmektedir. Bu gerginliklere ilişkisel çatışma demek de mümkündür. İlişkisel çatışma, grupla özdeşleşmeyi negatif yönde etkileyebilmesi bakımından önemlidir. İlişkisel çatışmanın grupla özdeşleşmeye yakın bir kavram olan takım sargınlığını (grupta yer alma isteğini) olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Solansky, 2008). Sosyal Kimlik Teorisi, LÜED ile çalışma grubu ile özdeşleşme arasındaki ilişki için açıklayıcı olabilmektedir. Bu teoriden edinilen bilgilere dayanarak LÜED'in çalışma grubu ile özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkileyeceği öne sürülebilmektedir.

Bazı yazarlara göre bir çalışma grubunda alt gruplar, LÜED'nin orta derecesine kadar oluşmamaktadır. Çünkü LÜED'nin düşük derecelerinde oldukça benzer LÜE kalitesine sahip olunmaktadır. Bu durumda “biz ve onlar” sınıflamasını teşvik edecek bir farklılaşma oluşmamaktadır. Söz konusu yazarlara göre LÜED'nin orta derecesinde gruptakilerin LÜE kalitesi farklılıkları, dikkat çekmeye başlamaktadır. Bu yazarlar, orta dereceye kadar olan kısımda LÜED'nin işlevsel olacağını, takım performansını arttıracığını öne sürmektedir. Bu etki, en iyi performans gösterenlerin en önemli rollere atanmasıyla gerçekleşecektir. LÜED orta dereceden üst dereceye doğru kaydığında sosyal sınıflama harekete geçmekte, grup içinde alt gruplar oluşmakta, bu gruplar kendi kimliklerine tehdit olarak gördükleri diğer gruba karşı rekabete girmekte, anlaşmazlıklar oluşmakta ve bütün bu süreçler grup performansına zarar vermektedir (Sui vd., 2016). Sosyal Kimlik Teorisi temel alınarak, LÜED'nin çalışma grubu ile özdeşleşme önünde engel olacağı önerilmiş ve bunun ortadan nasıl kaldırılabilceği araştırılmıştır. “Adalet” algısının artırılması yoluyla olumsuz sonuçların önüne geçilebileceği öne sürülmüştür. Bu konuda Adaletin İlişkisel Modelleri açıklamalar getirmiştir. Söz konusu modeller Örgütsel Adalet Teorisi başlığında ele alınmıştır.

2.2.3.4. Örgütsel Adalet Teorisi

Adalet, insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasına izin veren bir tutkal olarak nitelendirilmektedir. Aksine adaletsizlik, topluluk içindeki bağları çözebilen aşındırıcı

bir çözücü gibidir (Cropanzanp, 2007). Adil davranış önemlidir. Çünkü istikrarı, öngörülebilirliği, emniyet duygusunu, grup içinde sosyal uyumu sağlamakta ve ilişkisel çatışmayı engellemektedir (Ruup, 2017). Cropanzano ve arkadaşları örgütsel adaleti, “*üyelerin kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin ahlaki uygunluk duygusu*” olarak tanımlamaktadır. Hangi davranışın adil algılanıp algılanmadığı netlik kazanmamıştır. Araştırmacılar, örgütsel adaleti iki, üç ya da dört boyutlu olarak ele alarak netleştirmeye çalışmıştır. Boyutlar, iki boyutlu modellerde dağıtımsal ve prosedürel adalet; üç boyutlu modellerde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet; dört boyutlu modellerde ise dağıtımsal, prosedürel, kişiler arası ve bilgisel adalettir (Pan vd., 2018). Dağıtımsal adalet, kaynakların dağıtımının adil olmasıdır. Bu kaynaklar finansal (örn. maaş) ya da finansal olmayan (örn. övgü) kaynaklar olabilmektedir (Yean, 2016). Prosedürel adalet, dağıtım kararlarının yapıldığı süreç ve prosedürün adaleti olarak tanımlanmaktadır (Parker, 2005). Bu adalet boyutu, yönetimin karar alma sürecinin adil olup olmadığı ile ilişkilidir. Örneğin işgücü planlamasında istihdam fırsatının eşit olup olmaması; disiplin eylemlerinin, ödül sistemlerinin adaleti ve karar vericilerin dürüstlüğü, prosedürel adalet algısı ile ilişkilidir (Yean, 2016). Etkileşim adaleti, yönetimin karar alma süreçlerini saygılı ve dürüst şekilde açıklamasıdır. Kişiler arası adalet, çalışanlarla iletişim kurarken ön yargılı olmayan bir şekilde ve saygılı bir şekilde davranılmasıdır. Bilgisel adalet ise ödüllerin dağıtımı ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı konusunda çalışanlara bilgi verilmesidir (Çolak, 2004). Genel olarak dağıtımsal ve prosedürel adaletin ayrımı hakkında mutabık olunduğu görülmektedir ve sıklıkla bu iki adalet boyutunu içeren örgütsel adalet modeli üzerinde araştırmalar yapılmaktadır.

2.2.3.4.1. Örgütsel adaletin boyutları

LÜED ile ilgili araştırmalar, örgütsel adaletin dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutu üzerinde durmaktadır. Aşağıdaki kısımda bu boyutlar açıklanmaktadır.

Dağıtımsal adalet: Adalet hakkında yapılan ilk araştırmalarda sadece dağıtımsal adalet ile ilgilenilmiştir. Bu çalışmaların çoğu, Adams’ın Eşitlik Teorisi’nden faydalanmıştır. Adams, bireylerin sadece sonuçları değil, sonuçların adaletini de önemsendiği görüşüne sahiptir. Sonuçların adaleti, girdilerin çıktılara oranlanmasıyla bulunmaktadır (Colquitt, 2001). Adams’ın teorisi, adaletin üç prensibinden birisini oluşturmuştur. Sonraları Deutsch, dağıtımsal adaletin eşitlik prensibinin yanı sıra eşit

paylaşım ve ihtiyaç prensibi ile sağlanabileceğini öne sürmüştür. Eşit paylaşım, kaynakların girdilerden bağımsız olarak herkese eşit dağıtılmasıdır. İhtiyaç prensibi ise kaynakların kişilerin refahı temelinde dağıtılması anlamına gelmektedir (Beugre, 2001). Bu prensiplerin birbiri ile çeliştiği ve beraberce uygulanmasının güç olduğu görülmektedir.

Dağıtımsal adalet hakkındaki araştırmalar, genellikle verimliliğin nasıl arttırılacağına odaklanmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre verimlilik, adaletin eşitlik prensibi (Adams'ın Eşitlik Teorisi) ile sağlanmaktadır (Colquitt, 2001). İhtiyaç prensibinin veya eşit paylaşım prensibinin adil kabul edileceği başka durumlar olabilmektedir. Törnblom'un eşitliğin, eşit paylaşımın ve ihtiyaç prensiplerinin olması gerekenden fazla vurgulandığı şeklinde eleştirdiğini ve dağıtımsal adaletin sağlanması için başka prensiplere de dikkat edilmesi gerektiği yorumunda bulunduğunu da eklemek gerekmektedir. Adalet çalışmalarına yönelik bir başka eleştiri, sadece dağıtımsal adalete odaklanmasıdır. Bazı araştırmacılar sadece kaynak dağılımına odaklanılmasını, bu dağılımı belirleyen prosedürlerin görmezden gelinmesini eleştirmiştir. Bu eleştiriler, prosedürel adalet kavramı hakkında araştırmalar yapılmasını sağlamıştır (Dai, 2016).

Prosedürel adalet: Prosedürel adaletin bir çalışma alanı olarak ortaya çıkışı, Thibaut ve Walker'ın 1970'lerdeki çalışmalarına dayanmaktadır. Thibaut ve Walker, hukuki davalarda tarafların tepkilerini incelemiştir. Mahkemedeki tepkilerin sadece davanın sonucundan değil, bu sonuçların dayandığı prosedürlerden de etkilendiği görülmüştür. Mahkemede prosedürün adil olarak algılanması, kişilere söz hakkı verilmesi ile sağlanmaktadır. Söz hakkı verildiğinde bireyler, kararı kontrol etme arzusundan (kararın kişisel çıkara uygun olmasını sağlama) vazgeçebilmektedir (Tyler, 1987). Thibaut ve Walker'ın çalışmasının iş yerinde gerçekleşmediği, resmi prosedürlere ilişkin olduğu görülmektedir. Bu çalışmadan işletmeler için çıkarılabilecek sonuç, çalışanların ödül ve yarar sağladıkları sistemin adil olup olmadığı ile ilgilendiğidir. Bu ilginin ödülün kendisinden bağımsız olabileceği iddia edilebilmektedir. Leventhal ve arkadaşları, prosedürel adalet araştırmalarını iş yeri içeriğine taşımıştır (Samiti, 2015). Bu araştırmacılara göre prosedürel adaletin varlığı, bazı kriterler dikkate alınarak değerlendirilebilmektedir. Bunlar arasında tutarlılık, önyargılı olmama, düzeltilebilme, temsilcilik ve ahlak bulunmaktadır.

- Tutarlılık kuralı, kaynakların dağıtımında kullanılan süreçlerin her zaman tutarlı olması gerektiğini (örn. herkese eşit ve her zaman aynı prosedür) ifade etmektedir.
- Önyargılı olmama, karar alıcıların örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarda yansız olmaları gerektiğini ifade etmektedir.
- Düzeltilebilme kuralı, çalışanlara örgüt içindeki adaletsiz kararları değiştirebilme fırsatının verilmesidir. Örneğin kötü kararlar için temyiz prosedürleri olmalıdır.
- Temsilcilik kuralı, dağıtım kararları verilirken bu kararlardan etkilenecek olan tüm alt grupların temsil edilmesi gerekliliğidir.
- Ahlak kuralı ise kaynak dağıtımında kullanılan süreçlerin çalışanların ahlaki değerleri ile uyumlu olması gerektiğini ifade etmektedir.

Leventhal'ın prosedürel adalet kriterlerinden olan temsilcilik kuralı, Thibaut ve Walker'in karar ve süreç kontrolünü içermektedir (Colquitt, 2001). Bu nedenle Leventhal'ın, Thibaut ve Walker'in çalışmasını genişlettiği söylenebilmektedir. Prosedürel adalet hakkında görüşlerde bulunan bir başka araştırmacı olan Tyler, Leventhal'ın önerdiği kriterlere benzer olan 3 kriter önermiştir. Bu prensiplerle adaletin sağlanacağını savunmuştur. Bunlar tarafsızlık, güven ve statüdür. Tarafsızlık, bireylere yansız davranılması; güven, karar vericilerin yansız prosedürler uygulaması; statü ise bireylere nazik ve saygılı davranılmasını ifade etmektedir. Lind, Tyler'ın prosedürel adalet kriterlerini güncellemiş; tarafsızlık, iyilik ve statünün tanımlanması olarak yeniden adlandırmıştır. Tarafsızlığın Leventhal'deki tarafsızlık tanımı ile örtüştüğü öne sürülebilmektedir. İyiliğin ise Thibaut ve Walker'in süreç kontrolü, Leventhal'ın ahlak kuralı ile örtüştüğü söylenebilmektedir. Güven, kendi literatürüne sahip bir kavramdır ve prosedürel adaletle en yüksek korelasyona sahip kriter olarak görülmektedir (Colquitt, 2001). Prosedürel adalet algısı, çalışanlar için bazı işaretler taşımaktadır. Bunlardan biri, grupta kurulabilecek ilişkilerin uzun dönemli olabilme kapasitesini göstermesidir. Grubun stabilitesi önemlidir. Çünkü bireyler, gruplar vasıtasıyla değerli hissetme ve sosyal statü ihtiyacını gidermektedir. Bu kısımdaki bilgilere dayanarak prosedürel adalet araştırmalarının belli kriterlere dikkat çekerek geliştiği, bu kriterlerde genel olarak örtüşme olduğu söylenebilmektedir.

2.2.3.4.2. Örgütsel adalet modelleri

Örgütsel adalet modelleri; Araçsal, İlişkisel ve Ahlaki Erdemler Modeli olarak sınıflandırılmaktadır. Bu üç model, birbirinden adaletin talep edilme nedeni bakımından ayrılmaktadır. Araçsal Model'e göre adalet, ekonomik ihtiyaçları gidermeyi sağlamaktadır. İlişkisel Modeller'e göre adalet; öz saygı, ait olma ve sosyal ihtiyaçları karşılamaktadır ve bu nedenle talep edilmektedir. Adaletin üçüncü modeli ise Ahlaki Erdemler Modeli'dir ve bu modele göre adalet, kişilerin anlamlılık ihtiyacını tatmin ettiği için önemsenmektedir. Bu kısımda söz konusu modeller açıklanmaktadır.

Araçsallık modeli: Thibaut ve Walker'in temsil ettiği Araçsal Model'e göre bireyler, öncelikli olarak kendi çıkarına olacak sonuçlar almak istemektedir. Sonuçlarla ilgili prosedürler, kişisel çıkarı sağlama amacına hizmet edeceği için önemlidir. Dolayısıyla insanlar hem kararı hem de kararın sürecini kendi çıkarına olacak şekilde kontrol etmek istemektedir. Kararın kontrolü, bir mübadele ilişkisinde ya da tartışmada gerçek sonucu belirleme derecesine göre değişmektedir. Sürecin kontrolü ise bireylerin karar alıcılara bilgi vererek (kendini ifade ederek) dolaylı olarak sonuçları belirleme derecesine göre değişmektedir (Jones, 1999). Thibaut ve Walker'ın karar kontrolü, önceki kısımlarda değinilen dağıtımsal adalete benzemektedir. Süreç kontrolü ise önceki kısımlarda açıklanan prosedürel adalete benzemektedir. Thibaut ve Walker'ın 1970'li yıllarda gerçekleştirdiği çalışmalara göre bir kararla ilgili söz hakkı verilirse karar, adil olarak değerlendirilebilmektedir. Yargılanan kişiye kendini ifade etme hakkı tanınmalıdır. Kendini ifade etme hakkının adalet algısını arttırması, Thibaut ve Walker tarafından “*süreç kontrolü etkisi*” ve Folger tarafından “*ses etkisi*” olarak adlandırılmıştır. Araçsal Model'e göre bireyler, ifade hakkını sonuçları kendi lehine çevirmek için istemektedir ve bu nedenle ifade hakkı tanınmasına (prosedürel adalete) önem vermektedir (Lind, 1990). İş yeri içeriğinde değerlendirildiğinde çalışanlara ödül dağıtımı ile ilgili söz hakkı tanınmasının, çalışanların adalet algısını arttıracağı öne sürülebilmektedir. Araçsal Model içinde Leventhal ve arkadaşlarının çalışmaları da yer almaktadır. Leventhal ve arkadaşları, Thibaut ve Walker'ın süreç kontrolü kavramını genişleterek bir sürecin adil olması için beş kurala uygun olması gerektiğini ifade etmiştir: Tutarlılık kuralı, önyargılı olmama, düzeltilebilme kuralı, temsilcilik kuralı, ahlak kuralı (Zhang, 2009). Sonraları bireylerin prosedürleri çıkarlarını sağlayacak şekilde kontrol edemeyeceklerini (prosedürleri değiştiremeyeceklerini)

bilse bile sadece kendilerine söz hakkı verilmesini adil olarak kabul ettiği ortaya çıkmıştır. Bu yeni bulgular İlişkisel Modeller altında toplanmıştır.

İlişkisel modeller: İlişkisel Modeller; Grup Değeri Modeli, Otoritenin İlişkisel Modeli ve Grup Bağlanma Modeli'nden oluşmaktadır. Grup Bağlanma Modeli; Grup Değeri ve Otoritenin İlişkisel Modeli üzerine kurulmuş, bu modellerin kapsamını yeni hipotezlerle genişletmiştir.

İlişkisel Modeller'in ortak paydası; adil prosedürlerin pozitif, adaletsiz prosedürlerin ise negatif ilişkilere işaret etmesidir. Bu ilişkiler; birey ile grup otoritesi, birey ile organizasyon ve birey ile toplum arasında olabilmektedir. İlişkisel işaretler önemsenmektedir ve insanların prosedürel adalete verdikleri tepkileri geniş bir şekilde açıklamaktadır (Blader, 2015). İlişkisel Modeller içinde yer alan alt modeller, bir sonraki kısımda açıklanmaktadır.

Grup değeri modeli: Prosedürel adaletin neye göre değerlendirildiğini araştırmaktadır. Bu modele göre prosedürel adalet algısı, araçsal olan faktörlerin yanı sıra araçsal olmayan faktörler tarafından belirlenmektedir. Yani bireyler, sadece kazanımlarını kontrol edebileceklerini düşündükleri için adalet istememektedir. Bir başka dikkat çeken nokta, bireylerin kendi grubundaki prosedürel adalet konuları ile daha fazla ilgilenmesidir (Tyler, 1987). Ait olunan gruptaki adaletin daha fazla önemsenmesi, kişinin saygınlığını bu gruptan kazanmasına bağlanabilmektedir. Gruplar, bireylere kimlik kazandırmakta ve böylece bireyin kendisini değerli hissetmesini sağlamaktadır. Bu argümanlar, Sosyal Kimlik Teorisi'ne paraleldir. Grup Değeri Modeli'ne göre birey, bir grupta kendisine adil davranılıp davranılmayacağını liderin davranışlarından anlamaktadır. Lider bireye adil davranırsa birey, o grupta kendini değerli hissetmektedir. Lider adil davranmazsa kendini grupta marjinal, uçta bir üye olarak algılamaktadır. Bu durum, değersizlik hissine neden olmaktadır (Smith, 1998).

Yani bireyin öz saygı ihtiyacını karşılaması için kendisine adil davranış gösterilmesi gerekmektedir. Grup Değeri Modeli, bu yaklaşımı ile Araçsal Model'den ayrılmaktadır. Araçsal Model'de adalet, kişinin sonuçları kendi lehine çevirmesi için istenmektedir, çıkar söz konusudur. Bir grupta kişiye adil davranılıp davranılmayacağı, liderin davranışlarından anlaşılmaktadır. Çünkü lider, grubu temsil etmektedir. Lider, bireye adil davranırsa o çalışma grubunda adil davranma normu olduğu düşünülmektedir. Bireyler, adil davranma normu olan bir grupta kendilerini

saygın hissetmektedir. Grup Değeri Modeli'ne göre çalışma grubundaki adalet hakkında çıkarım yapmak için her lider, aynı derecede etkili değildir. Liderin adil davranışının, grup normunun adalet olduğu sonucuna yol açması, liderin iç grubun temsilcisi olma derecesine göre değişmektedir. Bu açıdan Grup Değeri Modeli'nin Liderliğin Sosyal Kimlik Teorisi'ne benzediği öne sürülebilmektedir. Liderliğin Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre liderlerin hepsi, çalışma gruplarını temsil etmemektedir; liderlerin, çalışma grubunun değerleri ve fikirleri hakkında bilgilendirici olması, grup birörnekliği yükseldikçe artmaktadır. Dolayısıyla liderin davranışlarından grup normu hakkında bilgi edinmek için liderin grup birörnekliği derecesinin yüksek olması gerekmektedir.

Şüphesiz grup birörnekliği düşük liderler de adil davranış gösterebilmektedir. Ancak bu liderin adil davranışı, grubun tutumu hakkında çok az bilgi içermektedir. Bu liderin davranışlarından diğer grup üyelerinin de adil, saygılı davranacağı sonucuna (ya da normuna) ulaşılamamaktadır. Bu gerekçelerle liderin adil davranışı ve öz saygı algısı arasında lider grup birörnekliği, düzenleyici bir değişken olabilmektedir. Liderin adil davranışının bireyin grup için saygın bir üye olduğu algısına yol açması argümanı, araştırma sonuçları ile kanıtlanmıştır. Örneğin Tyler, Degoey ve Smith'in 1996'da farklı grup içeriklerinde (aile, iş organizasyonları, üniversite ve yüksek mahkeme) yürüttüğü araştırmaların sonucuna göre grup otoritesi tarafından adil davranılan bireyler, çalışma grubu üyeleri tarafından kendisine saygı duyulduğu algısına sahiptir (Tyler, 1996). Adalet ile grupla özdeşleşme arasında ilişki kurabilmeyi sağlaması nedeniyle bu model, bu tez çalışması için önemlidir. Liderin adil davranışı –bu liderin grubu temsil etmesi koşuluyla-, astların grup içinde kendine saygı duyulduğu algısına yol açacak ve saygı ihtiyacının tatmin edilmesi, grupla özdeşleşmeyi arttıracaktır.

Otoritenin ilişkisel: Modeli Otoritenin İlişkisel Modeli, Grup Değeri Modeli'nin revize edilmiş halidir. Bu model, liderin kararlarına gönüllü uyumun nasıl sağlanacağı sorusuna cevap olarak geliştirilmiştir. Liderin meşru güce (legitimate power) sahip olması durumunda kararlarına gönüllü olarak uyulacağı öne sürülmüştür. Meşru güç, ödüllendirme ve cezalandırma gibi sonuçlara bağlanmış olan güçlerden farklıdır. Meşru güçte liderin kararlarına bir zorunluluk olduğu için değil, gönüllü olarak uyum gösterilmektedir. Bir liderin meşru güce sahip olması için bireyi çalışma grubu içinde değerli hissettirmesi gerekmektedir. Çalışma grubunun bireye kendisini değerli

hissettirmesi ise liderin davranışlarına bağlıdır. Liderin prosedürel olarak adil davranması, bir bireyin çalışma grubunda kendisini değerli hissetmesini sağlamaktadır (Tyler, 1992). Bu modele göre prosedürel adalet; karar almada tarafsızlık, güvenilirlik ve statüden oluşmaktadır (Ambrose, 2002). Tarafsızlık üç boyuta ayrılmaktadır: Yanlılığın veya önyargının olmaması, dürüstlük ve gerçeğe dayalı karar verme. Güven, bireylerin ihtiyaçlarının ve görüşlerinin dikkate alınmasıdır. Statü ise onurlu, kibar bir şekilde muamele görmek ve haklara saygı gösterilmesi olmak tanımlanmaktadır.

Grup bağlanma modeli: İlişkisel Modeller içinde son model, Grup Bağlanma Modeli'dir. Grup Bağlanma Modeli, Grup Değerini ve Otoritenin İlişkisel Modeli'ni temel almıştır. Bu modelleri grup "iş birliğinin belirleyicilerini" anlayacak şekilde genişletmiştir. Modele göre prosedürel adalet, grupla özdeşleşmeyi belirlemektedir. Grupla özdeşleşme ise bireyin tutumlarını ve davranışlarını belirlemektedir (Tyler, 1992). Grup Bağlanma Modeli'nin temel teorik katkısı, sosyal kimliğin aracılık rolüdür. Modelin kurucularından Tyler ve Blader, 2009'daki çalışmalarında grupla özdeşleşmenin iş davranışları için önemli bir belirleyici olduğunu göstermiştir (Blader, 2009). Bu tez çalışmasında grupla özdeşleşme; LÜED ve çalışma eforu arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak önerilmektedir. Bu önermenin temellerinden birini Grup Bağlanma Modeli oluşturmuştur. Prosedürel adalet, Grup Bağlanma Modeli'nde saygı ve gurur vasıtasıyla grupla özdeşleşmeyi arttırmaktadır. Saygı, bireyin grup içindeki statüsünü değerlendirmesidir. Birey, gruptakilerin kendisine pozitif statü uygun gördüğünü düşünüyorsa kendisini saygın hissetmektedir. Gurur ise iç grubun dış gruplar tarafından pozitif değerlendirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde, Grup Değeri Modeli'nde olduğu gibi bireylerin saygınlık ve gurur algısının liderin davranışları tarafından şekillendiği görülmektedir. Liderler, bir grubu bütünüyle temsil etmektedir. Liderin bireye saygılı davranması, grup tarafından da bireye saygı duyulduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Prosedürel adaletin varlığı, grubun bütünüyle statüsünü de yükseltmektedir. Saygınlık ve gurur hissi, grupla özdeşleşmeyi arttıracaktır. Grupla özdeşleşme ise normlara uygun davranışı teşvik edecektir.

Bazı araştırmacılar, LÜED'nin prosedürel adaleti olumsuz yönde etkileyeceğini (çünkü tarafsız bir davranış değildir) dolayısıyla bireyin kendisine ait saygınlık algısını

azaltacağını önermiştir. Bu durumda grupla özdeşleşmenin de azalacağı tahmin edilebilmektedir. Bazı araştırmacılar ise LÜED'nin doğrudan adalet algısını etkilemeyeceğini öne sürmektedir. Bu araştırmacılar adaleti, LÜED ile sonuçlar arasında bir düzenleyici değişken olarak ele almaktadır (Erdoğan, 2010). LÜED'nin sonuçlarının adalet algısına göre değişeceği iddia edilmektedir. Grup Bağlanma Modeli'nin saygı ve grupla özdeşleşme arasındaki ilişkiye getirdiği açıklama, Sosyal Kimlik Teorisi'nin açıklamalarına paraleldir. Bu modelin grupla özdeşleşme ve davranış arasındaki ilişkiye getirdiği açıklama da Sosyal Kimlik Teorisi'ne uygundur. Grubuyla özdeşleşen bireyler, davranışlarını grup normlarına göre düzenlemektedir. Birey ve grup arasındaki sınır muğlaklaşmaktadır. Birey, grupla kendini bir (aynı) olarak görmeye başlamaktadır. Bu nedenle grubun refahı ve çıkarı, bireyin kendi refahı ve çıkarı haline gelmektedir. Grubuyla özdeşleşen bireyin grubun başarısını arttırmak için efor sarfetmesi beklenebilmektedir (Blader, 2009). Adaletin İlişkisel Modelleri'nin bu tez çalışması için önemli bir altyapı sunduğu görülmektedir. Bir sonraki kısımda diğer bir adalet modeli olan Ahlaki Erdemler Modeli açıklanmaktadır.

Ahlaki erdemler modeli: Araçsal ve İlişkisel Modeller, örgütsel adalet araştırmalarına hâkim olmuştur. Bununla beraber Folger'in 1998'te tanıtmış olduğu üçüncü bir model daha bulunmaktadır: Ahlaki Erdemler Modeli. Bu modele göre adalet, soyut ahlaki ilkelere dayanmaktadır. Bireyler, adalete önem vermektedir çünkü insana saygı duyulmalıdır (Ambrose, 2002). Geniş sosyal çevre ile etkileşiminde adil olarak algılanan bir organizasyon için çalışmak, bireylerin anlamlı varoluş ihtiyacını karşılamaktadır. Dolayısıyla adalet, çalışanlar için motive edici olmaktadır. Bu modele göre bir ödül dağıtımı ahlak standartlarını ihlal ederse geçerli gerekçelerin sunulması gerekmektedir. Bir iş yerinde ahlaken adaletsiz olabilecek davranışlar olarak yöneticilerin astlarının fikirlerini kendine mal etmesi, astlarına saygısızca eleştiri getirmesi, astlarından uyuşturucu testi talep etmesi gibi davranışlar gösterilmektedir. Bu durumlarda endişelerle başa çıkmak için açıklamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Shaw, 2005). LÜED ile ilgili araştırmalarda Ahlaki Erdemler Modeli ile - bilgimize göre- çalışılmamıştır. Bu tercih, adalet araştırmalarındaki genel eğilime paraleldir. LÜED, Ahlaki Erdemler Modeli'ne göre değerlendirildiğinde bazı durumlarda adil olarak kabul edilmeyeceği düşünülebilmektedir. Örneğin bir çalışan, yöneticisi ile hemşehri olduğundan bazı kaynaklara daha fazla erişiyorsa (örn. şubeye tahsis edilmiş arabayı kullanma) bu ahlak standartlarına aykırı olarak

değerlendirilebilecektir. Fakat LÜED, meşru sebepler dikkate alınarak yapıldıysa adil olarak kabul edilmesi beklenebilecektir.

Örgütsel adalet prensipleri: Dağıtımsal adalet, farklı prensipler ile sağlanabilmektedir. Bunlar; eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç prensipleridir. Dağıtımsal adalete ilişkin bütün bu prensipler; fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarla ilişkili olduğundan bireylerin refahını etkilemektedir. Dolayısıyla önemsenmektedir. Her bir prensip farklı değer sistemini temsil etmektedir ve bireyler arasındaki etkileşimler için farklı etki yaratmaktadır (Steil, 1989). Sosyal bir norm işlevi görerek bireyler arası davranışları yönlendirmektedir. Araştırmalar, bireyler arasındaki davranışların örtük olarak adalet prensiplerine göre koordine edildiğine kanıtlar sunmuştur. Bu örtük kurallar ihlal edilirse güçlü duygusal tepkiler verilmektedir. Çünkü adaletsizlik algısı oluşmaktadır (Stotuten, 2020). Dağıtımsal adalete ilişkin prensipler, beraberce uygulanamamaktadır. Bir arada uygulanması halinde çatışma meydana gelmektedir. Yöneticilerden beklenen, şartlara bağlı olarak adalet prensiplerinden birini tercih etmeleridir (Yürür, 2008). Amacın hem çalışma grubuyla özdeşleşme hem de çalışma eforunu arttırma olması durumunda aynı adalet prensiplerinin uygulanıp uygulanamayacağı önemlidir. Çünkü bu iki amaca farklı adalet prensipleri ile ulaşılması, amaçlara beraberce ulaşmanın önünde engeldir. LÜED'nin eşitlik prensibini yansıttığı dikkate alındığında eşitlik prensibinin hem çalışma grubuyla özdeşleşmeye hem de çalışma eforuna olan etkilerini değerlendirmek, LÜED'nin söz konusu değişkenlere etkisini anlamayı sağlayacaktır (Yu, 2018).

Adalet prensipleri, dağıtımsal adaletin yanı sıra prosedürel adalet ile de ilişkilendirilmektedir. Prosedürel adaletin eşit paylaşım ilkesini yansıttığı öne sürülmektedir (Choi, 2020). Ancak prosedürel adaletin, eşitlik prensibinin açıkça genişlemesi olarak yorumlandığı da görülmektedir. Araştırmacılar prosedürel adalete eşit paylaşım ve ihtiyaç prensiplerinin tamamen entegre edilmediği yorumunda bulunmuştur (Cropanzaro, 2001). Bu nedenle prosedürel adalet ve adalet prensipleri ilişkisi, net olarak ortaya konmamıştır. Eğer prosedürel adalet eşit paylaşım ilkesini yansıtıyorsa LÜED'nin prosedürel olarak adil görülmeyeceği iddia edilebilmektedir. Aşağıdaki kısımda adaletin üç prensibi hakkındaki bilgiler aktarılmaktadır.

Eşitlik prensibi: Eşitlik prensibine göre üyeler girdileri (örn. eğitim, nitelikler, önceki iş deneyimleri) ve elde ettikleri sonuçları (örn. maaş, yan haklar, tanınma, teşvik)

diğerleriyle karşılaştırmakta, sonucu adil bulmazsa olumsuz duygular hissetmekte, tutumlarını ve davranışlarını değiştirme yönünde motive olmaktadır. Bu prensip dikkate alındığında örneğin eşit niteliklere sahip olan çalışanlara eşit maaş verilmesi adil olarak görülebilmektedir. LÜE Teorisi, “eşitlik” (equity) prensibini temel almaktadır (Scandura, 1999). Yani liderin üyeye vereceği destek, üyenin yetenekleri ve katkıları nazarında farklılaşmalıdır. Bu farklılaştırma hem yüksek hem de düşük LÜE kalitesine sahip olanlar tarafından adi olarak algılanmaktadır (Matta, 2020). Ancak Deutch’a göre öncelikli amaç iş birliğinin ve keyif alınabilecek sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ise eşit paylaşım yapılması (herkese eşit kaynağın dağıtılması) adil görülecektir. Öncelikli amaç verimlilikse eşitlik prensibine göre davranılması uygun bulunmaktadır.

Bu açıdan Deutch’un LÜE Teorisi’nin dikkate almadığı bir değerlendirme yaptığı ifade edilebilmektedir. Deutch’a göre eşitlik prensibine göre hareket edilmesi yani girdilere göre ödül ve yararların tahsis edilmesi; bireysel amaçları teşvik etmekte, bireyler arası rekabete yol açmaktadır. Bu rekabetçi ortam; güvensizliğe, çatışmaya ve düşmanlığa neden olabilmektedir. Söz konusu ortamda olumsuz sonuçlara yol açabilecek bir başka neden kıskançlıktır. Başkalarının kendilerinden daha fazla kazanç ya da yarar elde ettiğini gören bireyler, kıskançlığa kapılabilmekte ve gruptaki diğer bireyleri adaletin olmadığı konusunda ikna edebilmektedir. Böylece gruptaki tüm bireyler çatışmaya dâhil olmaktadır. (Patricia vd., 1995). Eşitlik prensibinin uygulaması ile grup içinde işbirlikçi bir ortam oluşmadığı gibi grupla özdeşleşmenin önüne de geçilebilecektir. Bu değerlendirmeler dikkate alındığında organizasyonların bireysel çaba ve grupla özdeşleşme amaçlarından birini seçmek zorunda kalacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla aynı adalet prensibinin uygulanması ile (bu tez araştırmasının değişkenlerinden olan) grupla özdeşleşmenin ve çalışma eforunun beraberce arttırılmasının önünde engeller olduğu görülmektedir.

Eşit paylaşım prensibi: Eşit paylaşım prensibine göre çalışma grubundaki bütün bireyler, girdileri dikkate alınmadan eşit olarak ödüllendirilmelidir. Örneğin deneyimleri, nitelikleri dikkate alınmadan bütün bireylere eşit maaş verilmelidir. İş ile ilgili ödül ve yararların eşit paylaşım prensibine göre dağıtılması; karşılıklı saygının olduğu, çalışma arkadaşlarının birbirini desteklediği, ortak çıkar ve kader algısının olduğu, işbirlikçi bir ortam sağlamaktadır. Hooper, Martin, Bu kavramların grupla

özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkili olduğu bilinmektedir (Jay, 2011). Prosedürel adaletin de ödül ve yararların eşit paylaşımı ile sağlanabileceği öne sürülmektedir. Otoritenin (örneğin çalışma grubu liderinin) üç temel özelliği (tarafsızlık, güvenilirlik ve statü) eşit paylaşım ilkeleri ile uyusmaktadır. Söz konusu özellikler, Tyler tarafından önerilen prosedürel adalet ilkeleridir. Basitçe söylemek gerekirse, liderler bütün üyelere yansız bir şekilde eşit davrandığında (tarafsızlık), yansız bir şekilde davranacaklarına inandırdıklarında (güven) ve grup üyelerine gruptaki sosyal statüleri hakkında bilgi verdiğinde (statü) prosedürel olarak adil kabul edilmektedir. LÜED, grup üyelerine aynı davranılmadığı anlamına gelmektedir, önyargılı bir liderlik davranışı olarak kabul edilebilmekte dolayısıyla tarafsızlık ilkesini ihlal etmektedir. Herkese aynı davranılırsa birey, kendini hem değerli hissetmekte hem de o grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. LÜED, liderin takım üyeleri ile yüksek kalitede ilişki geliştirme niyetinde olmadığını da düşündürebilmekte bu nedenle lidere olan güven sorgulanmaktadır. Esasında bu sorgulama, LÜE'nin meşru sebeplere bağlı olmadığı durumlarda daha muhtemeldir.

LÜED, bireylerin katkı ve yetenekleri gibi meşru sebeplere dayalı olarak ya da kişiler arası yakınlık, benzerlik gibi meşru olmayan sebeplere göre gelişebilmektedir. Dolayısıyla meşruiyet algısı, LÜED'nin sonuçlarını olumsuz ya da olumlu olarak belirlenmesinde temel etkindir. Örgütsel adalet iklimi yüksek ise çalışanlar, statülerini daha fazla çaba gösterme gibi uygun yollarla yükseltebileceğini bilmektedir. Bu durumda yüksek LÜE kalitesine sahip olanlar statülerini adaletsiz, kayırma ile kazandığını düşünmemekte, düşük LÜE üyeleri de statülerini nasıl arttıracakları hakkında bir anlayışa sahip olmaktadır. Bu sistem hem yüksek hem düşük LÜE üyeleri için makul ve doğal olarak görülmektedir. Bu açıdan örgütsel adalet algısının LÜED'den doğrudan etkilenen bir değişkenden ziyade, LÜED ile iş sonuçları arasındaki ilişkide düzenleyici olabileceği de öne sürülebilmektedir.

2.2.4.3.4. İhtiyaç prensibi

İhtiyaç prensibine göre kaynaklar, bireylerin nispi ihtiyacını karşılayacak şekilde dağıtılmalıdır (Yvonnei McNulty vd., 2019). İhtiyaç prensibi, ilgi yönelimli gruplarda hâkim olan adalet prensibidir. Bu gruplarda bireylerin refahı teşvik edilmekte, öncelikli amaç gelişim olmaktadır. İhtiyaç prensibi, eşit dağıtım prensibi ile ilişkili bulunmaktadır. İki prensibin de karşılıklıya yönelim açısından benzediği öne

sürülmektedir. Ancak ihtiyaç prensibi ile grup içindeki bireylerin kişisel gelişimi ve refahı, açık olarak hedeflenmektedir. Bu açıdan eşit paylaşım prensibi ile ayrılmaktadır (Janice vd., 1989). Bir çalışma grubunda ihtiyaç prensibine göre hareket edilirse örneğin bireysel efor, grup içinde nispeten fazla ihtiyacı olan bireylerin bu ihtiyacını karşılayacak şekilde ayarlanacaktır. (Stouten ve Liden, 2020).

Örgütsel adalet ve lider üye etkileşimi değişkenliği ile ilgili araştırmalarda ihtiyaç prensibine vurgu yapılmadığı, açıklamalarda eşitlik ve eşit paylaşım prensibinin temel alındığı görülmektedir.

2.2.4. Lider Üye Etkileşimi Değişkenliğinin Evrimi

LÜED, LÜE araştırmaları içinde gelişmiş bir kavramdır. Bir grupta lider üye etkileşimlerin değişken olduğu, LÜE araştırmalarının daha ilk zamanlarında keşfedilmiştir. Ancak LÜED'ye odaklanma, çok sonraları olmuştur. LÜED hakkında araştırma yapılması, teori içinde odaklanmanın ikili düzeyden grup düzeyine evrilmesi ile gerçekleşmiştir. Graen ve Uhl-Bien'e göre LÜE araştırmalarının ikili düzeyden grup düzeyine evrilmesi, 3 aşamada gerçekleşmiştir. Birinci ve ikinci aşama 1970'li ve 1980'li yılları, üçüncü ve dördüncü aşama ise 1990'lı yılları kapsamaktadır. Graen ve Uhl-Bien, her bir aşamayı niteleyen başlığı şöyle vermektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991):

1. Farklılaşmış ilişkilerin keşfedilmesi (araştırma düzeyi iş birimi içinde ikili)
2. Lider üye etkileşiminin özelliklerinin ve organizasyona yansımalarının incelenmesi (araştırma düzeyi ikili)
3. İkili ortaklık kurma (araştırma düzeyi ikili)
4. Farklılaşmış ikili ilişkilerin grup ve şebeke derecesi ile birleştirilmesi (araştırma düzeyi kolektif)

LÜE, Dikey Çift Bağlantı araştırmaları içinde gelişmeye başlamıştır. Dikey Çift Bağlantı araştırmalarının katkısı, üyelere göre lider algısının değiştiğidir. Böylece liderlik araştırmalarının dayandığı “ortalama liderlik tarzı” varsayımı, geçerliliğini kaybetmiştir. Ortalama liderlik tarzı varsayımına göre liderler, bütün üyelere benzer şekilde davranmaktadır. Üyeler de liderin davranışlarını benzer şekilde yorumlamakta ve bu davranışlara benzer tepkiler vermektedir. Ancak Dikey Çift Bağlantı

araştırmaları, bir birimde lider ve üye etkileşimlerinin hem benzer hem de farklı olabileceğini göstermiştir (Sathiyaseelan Balasundaram, 2016).

Dikey Çift Bağlantı araştırmalarının liderlik araştırmalarında bir paradigma değişimine neden olduğu söylenebilmektedir. Dikey Çift Bağlantı araştırmaları, bir uçta “iç grup ilişkileri” denilen yüksek kaliteli etkileşim, diğer uçta “dış grup ilişkileri” denilen düşük kaliteli etkileşim rapor etmiştir. Yüksek kaliteli etkileşimler; karşılıklı güveni, saygıyı ve sorumluluğu ifade etmektedir. Düşük kalitede etkileşimler ise karşılıklı güvenin, saygının ve sorumluluk duygusunun düşüklüğu ile nitelendirilmiştir. Üyeler, yüksek kalitede etkileşimde liderlerinin güvenilir asistanları gibi hareket etmekte ve iş tanımlarının dışındaki görevleri de üstlenmektedir. Düşük kalitede etkileşimde ise üye, iş tanımının dışına çıkmamaktadır. Lider, bütün üyeler ile yüksek kalitede etkileşim gerçekleştirememektedir çünkü liderin zamanı ve sosyal kaynakları kısıtlıdır. Dolayısıyla zorunlu olarak grupta LÜE kalitesinde değişkenlik olacaktır. Dikey Çift Bağlantı Teorisi’ni temel alan araştırmalar, lider ile üyeler arasında farklı kalitede etkileşimler olduğunu ortaya koymuş ancak etkileşim kaliteleri arasındaki farklılıkların nasıl ve neden olduğu hakkında bilgi sağlayamamıştır. Bu nedenle LÜE’nin nasıl geliştiği ve sonuçları hakkında yeni araştırmalara girişilmiştir. Bu araştırmalar ile Dikey Çift Bağlantı Teorisi’nin kapsamının dışına çıkmıştır.

Dikey Çift Bağlantı Teorisi’nden Lider-üye Etkileşimi Teorisi’ne geçiş, 1980’li yıllardereçkeşmiştir (David vd., 2015). Lider-üye etkileşimi araştırmaları, Dikey Çift Bağlantı araştırmalarını lider ve üye arasındaki ilişkilerin zaman içinde gelişimine odaklanarak ilerletmiştir (Shweta Jha, 2013). LÜE’nin nasıl geliştiği hakkında araştırmaların yapıldığı bu aşamada elde edilen sonuçlar, özet olarak şöyle olmuştur:

- LÜE hem lidere hem de üyeye ait özelliklerden ve davranışlardan etkilenmektedir.
- LÜE’nin öncülleri olarak karar etkisi, etkileme taktikleri, astların sadakati, yukarıya doğru etkileme taktikleri, etkileşim örüntüleri ve lider ile kurulan ilişki hakkındaki duygular araştırılmıştır.
- Yüksek kalitede LÜE; lider, üye, iş birimi ve örgüt için olumlu sonuçlara sahiptir.
- LÜE gelişimi, “Rol Yapma Modeli” ile gerçekleşmektedir. Rol Yapma Modeli, farklılaşmış kalitede ilişkilerin nasıl geliştiğine odaklanmıştır.

Rol Yapma Modeli'nin üç aşaması bulunmaktadır: rol üstlenme, rol oluşturma ve rolün rutinizasyonu (Balasundaram ve Sathiyaseelan, 2016). Bu aşamalardan yumuşak ve düzgün olarak geçildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım eleştiriler olduğunu da ifade etmek gerekmektedir, gerçekte rol yapma sürecinde pek çok iniş ve çıkış bulunabilmektedir (Balasundaram, 2016). Yüksek kalitede etkileşim, olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle bu etkileşim türünü geliştirmek, önemli bir amaç olmaktadır. Lider üye Etkileşimi Teorisi'nin gelişiminin üçüncü aşamasında yüksek kalitede etkileşimin nasıl geliştirilebileceğine odaklanılmaktadır. Bunun için rol yapma süreci yeni bir bakış açısıyla yeniden ele alınmış ve Liderlik Yapma Modeli geliştirilmiştir. Bu modelin aşamaları; yabancılık, dostluk ve olgunluktur. Yabancılık aşaması, önceki paragraflarda açıklanan Rol Yapma Modeli'nin rol üstlenme aşamasındaki ilişkileri yansıtmaktadır. Bu aşama, düşük LÜE kalitesi (iş anlaşmasına bağlı ilişkiler) ve bir mübadeleye karşılığın ivedilikle verilmesi ile nitelendirilmektedir. Bu ilişkiler içinde karşılıklı sınamalar yapılmakta ve sınamalar olumsuz sonuçlanırsa ilişkide sonraki aşamaya geçilememektedir. Sınamalar olumlu ise bir sonraki aşama olan dostluk aşamasına geçilmektedir. Dostluk aşaması, rol yapma sürecinin rol oluşturma aşamasına tekabül etmektedir. Bu aşamada lider ve üye arasında biçimsel iş ya da biçimsel işi aşan pek çok teklif yapılır ve ikilinin ilişkisi hakkında bir anlayış gelişir. Taraflardan birinin sağlayacağı yarara karşılık verme süresi, hala sınırlı olmaktadır. Son aşama ise olgunluk (yüksek LÜE kalitesi) aşamasıdır ve bu aşama pek çok kaynağın takasının yapıldığı, güven ve bağlılık temelli, karşılığın daha uzun dönemde verildiği özelliklerle nitelendirilmektedir (Uhl-Bien ve Graen, 1991). LÜE Teorisi'nin gelişiminde dördüncü aşamada LÜE, sistem perspektifi ile ele alınmaktadır. Bu aşamada grup ve şebeke düzeyinde farklılaşan LÜE ilişkileri üzerinde çalışılmıştır. Farklılaşan grupların örgütlerde nasıl bir araya getirilebileceğine odaklanılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1991). Aynı yıllarda lider üye etkileşimi farklılaşma (LÜEF), lider üye etkileşimi değişkenliği (LÜED) ve nispi lider üye etkileşimi pozisyonu (NLÜEP) gibi kavramlar geliştirilmiştir. Bu önemli bir gelişmedir çünkü LÜE'ye bakış açısı, grup etkisi düşünülerek genişletilmiştir. Böylece LÜE araştırmaları, ikili düzeyden grup ikili düzeye evrilmiştir (Day ve Miscenko, 2016).

LÜED'nin çalışma grubu ile ilgili sonuçlara (örn. takım performansı) ya da bireysel sonuçlara (örn. iş tatmini) etkileri araştırılmıştır. LÜED'nin sonuçlara etkisi

bağlılığın örgütsel davranış, örgütsel psikoloji, psikoloji, sosyoloji gibi birçok farklı disiplini kapsaması ve ilişkili olmasından dolayıdır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar çerçevesinde kendi bakış açılarıyla konuyu ele almış bu da farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Meyer ve Allen (1997)'a göre kavram çok boyutlu olmasından dolayı yani birçok sosyal alanla ilişkili olması sebebiyle tek bir tanımın olmasının mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılık kişinin içinde bulunduğu örgüte karşı duymuş olduğu güçlü bir bağ olarak tanımlanabilir. Wiener (1982: 421)'a göre örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma doğrultusunda eylemde bulunmak için hissedilen baskılar toplamıdır.

Miller (2003: 73) örgütsel bağlılığı bireyin bir örgütle ve hedefleriyle özdeşleştiği ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, bir örgütün sahip olduğu tüm üyelerin amaçlarıyla aynı doğrultuda olma sürecidir (Reichers, 1985: 465). Güney (2015: 277) örgütsel bağlılığı kişinin örgütün hedef ve değerleriyle bir bütün haline gelerek, maddi kaygılar taşımadan örgütte kalma isteği şeklinde açıklamıştır. Bakan (2011: 8)'a göre ise bireylerin çalıştığı örgüt ile güçlü bir bağ kurması ve kendini örgütün bir parçası olarak algılama derecesidir. Birey işini tam benimsememiş ve sevmemiş olsa bile işe devam etme isteği ve arzusunda olabilir ve kendini psikolojik olarak buna bağlı hissedebilir. Yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yüksek performans ve motivasyonla çalıştığı görülmektedir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Rekabetin çok fazla olduğu günümüz dünyasında her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemlidir. İnsan örgüt için vazgeçilmez en kritik kaynaktır. Örgütlerin belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmada ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılması onların örgüte bağlılığı ile mümkün olmaktadır. Kişilerin ve örgütlerin çıkarları kesiştiği noktada ihtiyaçların giderildiği, mutluluğun ve güvenin sağlandığı bir ortamda kişiler bulunduğu örgüte daha fazla bağlılık hissedeceklerdir. Bu da onların verimliliği arttıracak ve daha fazla katkıda bulunmak için üstün bir mücadele göstereceklerdir.

Örgütler çalışanların bağlılığı arttırdığı ölçüde kaynakları verimli kullanabilecek ve çalışan devir hızını düşürerek önemli bir maliyet avantajı elde edecektir. Bundan dolayı örgütün başarıya ulaşmasında çok kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık kişilerin sadakatini artırmakla kalmayacak aynı zamanda sorun

olmak yerine ortaya çıkan her bir soruna çözüm bulan kişi durumuna getirecektir. Eğer ki örgüt varlığını devam ettirmek istiyorsa çalışanların bağlılığının artırılması konusunda daha çok çalışmalı ve bunu sağlamalıdır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık performansı, iş tatmini, motivasyonu artırıcı etkiye, diğer taraftan da devir hızı, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azaltıcı etkiye sahip olması nedeniyle örgütler için çok önemli bir konu olmaktadır. 21 Son olarak, hızla değişen teknoloji ve çevresel tüm etkenler düşünüldüğünde örgütler için insan kaynağı daha açık olmakla birlikte bağlılığı azaltıcı bir yönü olduğu da ortadadır. Bundan dolayı her türlü değişim çok hızlı olduğu bir ortamda örgütsel bağlılık üzerinde ciddi bir şekilde durulması daha mühim olmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık sürekli gelişim gösteren zengin bir kavram olması sebebiyle farklı teoriler ortaya çıkmıştır. Bu teoriler genel olarak iki temel kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar tutumsal ve davranışsal bağlılık teorileri şeklindedir.

2.3.2.1. Tutumsal bağlılık teorileri

Tutumsal bağlılık, bireyin bir örgütle kendi hedef ve amaçları ile değerlerini aynı paydada birleştirerek, belirlenen doğrultuda hareket etmeleri ve örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, tutumsal bağlılık bu ikili arasındaki gerçekleşen ilişkinin nedenleri üzerinde durmaktadır. Bu bağlılık bireylerin maddi ve manevi ödül ilişkisi çerçevesinde kendilerini örgüte bağladıkları bir etkileşim sürecidir. Tutumsal bağlılık ile ilgili olarak farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan en önemli olanları Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer ile Penley ve Gould tarafından ortaya koyulan yaklaşımlardır.

2.3.2.2. Kanter yaklaşımı

Kanter (1968: 500), örgütsel bağlılığı bireylerin enerji ve bağlılıklarını örgüte vermede istekli olmalarının yanında kendi istek ve ihtiyaçlarını giderecek olan sosyal ilişkiler sarmalı olarak tanımlamıştır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistemde ortaya çıkmaktadır. Kanter örgütlerin bireylerden talep ettiği farklı talep ve davranışlar olduğunu savunmaktadır. Bu farklılıklar örgütsel bağlılığın "devam bağlılığı", "uyum bağlılığı" ve "kontrol bağlılığı" şeklinde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Devam bağlılığı, bireyin

örgütün içinde var olmaya devam etmesi ve örgütün sürekliliği için çaba sarf etmesidir. Birey örgüte emek harcadığı için ayrılma maliyeti yüksek olacaktır. Bundan dolayı da örgüte bağlılık daha fazla olacaktır. Uyum bağlılığı, bireyin içinde bulunduğu ortama, kişilere ve ilişkilere yönelik bağlılığı ifade eder. Buradaki bağlılık duygusal yönlü olarak ifade edilmektedir. Bireyin iyi bir iletişim ve etkileşime sahip olması onun ortama bağlılığını arttıracak ve böylece daha mutlu ve tatminkâr hissedecektir. Son olarak kontrol bağlılığı ise bireylerin lider tarafından belirlenen emir ve kurallara uymaları ve sürdürmeleridir. Diğer bir ifadeyle, belirlenen normlar, kurallar ve değerler çerçevesinde bireylerin örgüte bağlılığının sağlanması ve sürdürülmesidir.

2.3.2.3. Etzioni yaklaşımı

Etzioni'ye göre örgütün üyeler karşısında sahip olduğu güç ve otorite örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır. Etzioni örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte olan bağlılık derecelerine göre üçe ayırmıştır. Bunlar ahlaki bağlılık, hesapçı veya çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Etzioni, 1975: 267). Ahlaki bağlılık, örgütün tüm bileşenleri ile benimsendiği ve kişinin kendini örgütle özdeşleştirme sonucu oluşur. Birey yaptığı işi değerli görmekte ve göreceli olarak değişen ödüller karşısında örgüte olan bağlılık değişmemektedir. Ahlaki bağlılıkta birey örgütle tamamen iç içe geçmiştir. Hesapçı ya da çıkarıcı bağlılıkta birey ahlaki bağlılıkta olduğu kadar örgütü içselleştirip bağlanmamıştır. Yani çalışanlar ihtiyaçları ve alacakları ödül doğrultusunda örgüte bağlılık gösterirler. Burada karşılıklı çıkarlar farklı bir ifadeyle bir alışveriş söz konusudur. Birey belirlenen normlar çerçevesinde iş yaparak elde edeceği ödül kadar örgüte bağlılık hissedecektir. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık bireyin davranışlarının sınırlandırılması ve bunun sonucunda örgüte karşı negatif duyguların oluşmasının söz konusu olduğu bağlılıktır. Birey duygusal ve psikolojik olarak örgüte kendini ait hissetmese de örgüt içinde kalmaya devam eder. Burada oluşan durum zorunluluk neticesinde ortaya çıkmaktadır.

2.3.2.4. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın oluşmasına psikolojik açıdan bakmış ve incelemişlerdir. Onlara göre örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı kurmuş olduğu psikolojik bağlılıktır. O'Reilly ve Chatman geliştirdikleri bu yaklaşımlarında örgütsel bağlılığı üç aşamada incelemiştir. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığıdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Uyum bağlılığı örgüte

yüzeysel olarak bağlı olunmasıdır. Yüzeysel olarak bağlı olan bireylerin uyum göstermelerinin nedeni ödül veya ceza alma beklentisi içinde olmalarıdır. Buna bağlı olarak ortaya çıkan davranış ve bağlılık da gerçekten farklı olacaktır. Buradaki bağlılık daha çok kontrole bağlıdır. Özdeşleme bağlılığı bireyin örgüt içindeki iletişimin güçlü olması ve bunu sürdürmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda birey örgütle duygusal anlamda bir bağ kurarak onun değerleri ve amaçlarını benimsemeye çalışır ve saygı gösterir. İçselleştirme bağlılığı ise bireyin örgüt ile kendini tamamen bir bütün haline getirmesidir. Farklı bir ifadeyle, bireyin sahip olduğu amaç ve değerlerin örgüt ve diğer grup üyeleriyle uyumlu hale gelmesi durumudur. Mowday'e (1998: 390) göre içselleştirme bağlılığı, kişisel ve örgütsel değerler benzerlik gösterdiğinde değerleri ve amaçları yeniden belirleyen bir davranıştır.

2.3.2.5. Allen ve Meyer yaklaşımı

1984 yılında Meyer ve Allen, Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) ortaya koyduğu örgütsel bağlılık çalışmasını geliştirerek ilk modellerini ortaya koymuşlardır. Bu ilk modelde örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutta oluşturmuşlardır. Daha sonra Weiner ve Vardi'nin önerdikleri normatif bağlılığı geliştirdikleri bu modele üçüncü bir boyut olarak eklemişlerdir. Geliştirilen bu üç boyutlu modelde psikolojik durum ele alınmakta ve buna göre davranışlarına yön vermektedir. Duygusal bağlılık, örgütte yer alan bireyin iş tecrübeleri sonucu oluşmakta ve aynı zamanda örgüte olan bağlılığın devam ettirilmesi şeklinde görülmektedir. Bunun sebebi örgütün değerleri ve amaçları ile özdeşleşme, duygusal bağlılık ve kendini oraya ait hissetme duygusudur. Birey örgütte zorunluluk ya da ihtiyaç hissettiği için değil kendi tercihi olduğu için kalmaktadır.

Dolayısıyla örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için büyük bir efor gösterirler. Bu bağlılık şekli en fazla istenen ve arzulanan durumdur. Devam bağlılığı bireyin örgütten bugün ayrılması durumunda karşı karşıya kalacağı maliyetlerin toplamını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Başka bir ifadeyle, kişinin örgütte kalması örgütten ayrılması durumuna göre daha fazla yararına olacağından örgüte üyeliğini sürdürmeye devam edecektir. Zaman içinde birey örgüte çok fazla yatırım yaptığı ve katkıda bulunduğu için bunu kaybetmek istemeyecek veya alternatifler de bunu karşılamayacağı için örgüte bağlılık gösterecektir. Devam

bağlılığında duygulardan çok ihtiyaçlar ve onların maliyeti ön plana çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Daha doğrusu içten gelen bir bağlılık değil dış faktörlerin şekillendirdiği bir bağlılıktır. Normatif bağlılığa geldiğimizde ise bireyin örgütün ona kattıklarından dolayı minnet duyması ve örgüte karşı sorumluluk duyarak devam etme mecburiyeti hissetmesidir. Buradaki bağlılık daha çok ahlaki olarak karşımıza çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Birey örgütün kendisine kattıkları ve yaptığı yatırımlardan dolayı örgüte karşı sadakat duymaktadır. Aynı zamanda toplum tarafından oluşturulan bir baskı söz konusudur ve bundan dolayı bireyler örgüt içinde kalmaya devam etmektedir. Normatif baskının ortadan kalkabilmesi ancak bireyin örgüte olan borcunu ödediğine inandığı anda son bulacaktır.

2.3.2.6. Penley ve Gould yaklaşımı

Penley ve Gould geliştirmiş oldukları örgütsel bağlılık yaklaşımı Etzioni modeline dayanmaktadır. Onlara göre, Etzioni yaklaşımı yeteri kadar ilgi ve alaka görmediği için yeniden yorumlama ihtiyacı hissetmişlerdir. Etzioni modelini onlar için önemli kılan hem duygusal hem de araçsal bağlılık biçimlerini bir arada kullanmasıdır. Penley ve Gould (1988: 45), Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımının örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma bağlamında önemli işler yaptığını fakat yeteri kadar ilgi çekici olmadığını belirterek bunu da yaklaşımın karmaşık olmasına ve örgütte tek bir bağlılık türünün olabileceğine bağlamış olmasıyla açıklamışlardır. Karmaşıklık duygusal kökenleri olan ahlaki bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılığın zıt kavramlar mı yoksa birbirini tamamlayıcı kavramlar mı olduğundan kaynaklanmaktadır.

Buradan yola çıkarak Penley ve Gould, ahlaki bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarını birbirinden bağımsız kavramlar olarak değerlendirmişlerdir. Ortaya koyulan bu yaklaşımla birlikte Penley ve Gould, Etzioni modelinin eksikliklerine odaklanarak, genel kanının aksine üç farklı örgütsel bağlılık türünün de bir arada görülebileceğini savunmuşlardır. Ahlaki bağlılık, bireyin örgütün değerleri ve amaçları ile bütünleşmesi ve kendini örgütün geleceği için adanmasıdır. Çıkarıcı bağlılıkta birey örgütü kendi amaç ve hedeflerine ulaşmada yani çıkarlarını elde etmede bir araç olarak görmesidir. İki taraf arasında bir değiş tokuş söz konusudur. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık ise bireyin örgütün iç dinamikleri üzerinde bir etkisi olmadığını ve alternatif iş sahasının bulunmadığı düşüncesi içinde olmasıdır. Bu

bireyin örgüte ve gruplara karşı yabancılaşmasına neden olacak ve performans üzerinde de etkisini gösterecektir. Dolayısıyla birey verilen ödül ve cezaların performans temelli değil gelişigüzel verildiğini düşünecektir (Penley ve Gould, 1988: 48). Birey kendini örgüte ait hissetmediğinden dolayı yabancılaşma olacak ve sıkışmış hissedecektir.

2.3.3. Davranışsal Bağlılık Teorileri

Davranışsal bağlılık bireylerin davranışlarından hareketle ortaya çıkmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar daha çok sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımlarına göre bağlılık bireylerin sürekli tekrarladığı davranışa yönelik ortaya çıkan bir davranış türüdür. Başka bir ifadeyle birey bir davranışta bulunduktan sonra o davranışı tekrarlar. Sürekli tekrarlanan bu davranışlara bağımlılık oluşur ve bunlara uygun farklı tutumlar ortaya çıkar. Bu tutumlar da davranışın tekrar tekrar yinelenmesini sağlar. Sürücü ve Maşlakçı'ya (2018: 53) göre davranışsal bağlılık bireyin davranışları, inançları ve tutumları ile örgüte bağlı olmasıdır. Davranışsal bağlılık konusunda literatüre baktığımızda yapılmış olan iki önemli çalışma vardır. Bunlardan biri Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı diğeri ise Salancik'in Yaklaşımıdır.

2.3.3.1. Becker'in Bahis Yaklaşımı

Becker'a (1960: 32) göre örgütsel bağlılık, bireyin yan bahislere girerek tutarlı bir davranışı veya o davranışla ilgisi olmayan çıkarları birbiriyle ilişkilendirmesidir. Burada duygusal bağlılık söz konusu olmamakla birlikte bireyin örgüte karşı bir bağlılık göstermemesi durumunda yapmış olduğu yatırımları kaybedeceğinden dolayı örgüte bağlı kalarak çalışmaya devam etmektedir. Becker bireyin davranışlarına olan bağlılığı tutarlı davranış sergilemesi ile ilgili olduğu savunmaktadır. Tutarlı davranışlar uzun sürede meydana gelmekte ve belli bir amaca yönelik olan davranışlardır. Becker (1960: 50) bireyin tutarlı davranış sergilemesinin nedenini yan bahis kavramı ile açıklamıştır. Bu kavramla anlatılmak istenen, bireyin bir davranışıyla ilgili alınan kararın o davranışla pek de alakası olmayan çıkarlarını etkilemesidir. Burada örgütsel bağlılık karşılıklı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahse konu olan şeyler birey için ne kadar kıymetliyse örgüte olan bağlılığı da o denli fazla olacak ve örgütten kopması zorlaşacaktır.

Dikkat edilmesi gereken nokta bireyin bahse konu olan şeyleri kaybetmemesi için tutarlı davranışlar sergilemesi gerektiğidir. Becker'a göre yan bahislerin dört sebebi olabilir. Bunlar toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir. Toplumsal beklentiler, bireyin toplumsal özellikler ve beklentiler nedeniyle kendi davranışını sınırlayan yan bahislere girmesidir. Bürokratik düzenlemeler, bireyin bir hakkı elde edebilmesi için diğer elde ettiği haktan belli bir miktar yapılan yasal düzenlerle vazgeçmesi durumudur. Aksi takdirde aradaki bağ kopacak sonuca ulaşamayacaktır. Diğer bir sebep ise sosyal etkileşimdir. Bireyler çevresindeki herkesle sosyal etkileşim halindedir. Bu etkileşim sürecinde kişilerin birbiri hakkında belli düşünceleri oluşmaktadır. Oluşan bu düşünceleri bozmamak için çaba göstermesi yani ona uygun davranması sosyal etkileşim temelli bir yan bahis olacaktır. Son olarak ortaya konan neden sosyal rollerdir. Yan bahisler bireyin içinde bulunduğu sosyal duruma adapte olmuş olmasından dolayı ortaya koyduğu sosyal rollerden kaynaklanabilir. Birey bu sosyal rolün gereklerine göre davranış sergileyecek ve başka bir role uyum sağlayamayacaktır. Kişinin yaşı ilerleyip kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da buna paralel olarak artacaktır.

Sonuç olarak Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu olarak yer almakta ve aynı zamanda tasarlanmış bağlılık olarak da isimlendirilmektedir (Somers, 1993: 185-192). Bu yaklaşım ekonomik temeller üzerinde şekillenmiştir. Ekonomik maliyetlerin artması davranışların örgüte bağlılık yönünde artmasına neden olacaktır.

2.3.3.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılığı, tutumlar ile davranışların uyumluluk göstermesi ve bireyin davranışlarına bağlılık göstermesi şeklinde tanımlamıştır. Bireyin tutumları ve davranışları arasındaki uyum olmazsa bireyde stres ve gerilim ortaya çıkacaktır. Akabinde örgütsel bağlılık azalacaktır. Tutum ve davranışların arasındaki uyum ne kadar fazla olursa örgütsel bağlılığın gücü de o kadar yüksek olacaktır. Ayrıca Salancik her davranışa karşı aynı şekilde bağlılığın söz konusu olamayacağını da belirtmiştir. O'Reilly ve Caldwell'e (1980: 560) göre bireyin davranışlarının bazı özellikleri beraberinde bağlılığı getirmektedir. Bunlar davranışları açık ya da belirgin olması, iptal edilmezliği, tanınması ve kendi iradesi ile yapılmasıdır. Salancik ve Becker için örgütsel bağlılık konusunda önemli olan nokta davranışların devamının

sağlanmasıdır. Fakat bu iki yaklaşım arasındaki farklılık vardır. Becker yaklaşımında bağlılığın ortaya çıkabilmesi yani bağlılık gösterebilmesi için davranıştan vazgeçtiği anda kaybedeceği çıkarların farkında olmasıdır. Salancik'in yaklaşımında ise davranışa olan bağlılığın var olabilmesi davranışı devam ettirme arzusunun mevcut olması gerektiğidir.

2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerin bireylerin örgüte bağlılığı arttıracak ya da azaltacak faktörlerin bilincinde olması çok mühim bir husustur. Bu farkındalık örgütlere önemli kazanımlar sağlayacak, verimliliğin ve performansın artmasına etki edecektir. Aynı zamanda bu bağlılığın sağlanması örgütün varlığını devam ettirebilmesi açısından da önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığı etkilen faktörler konusunda literatüre baktığımızda çeşitli çalışmaların yapıldığı ve birçok değişkenin etkilediği görülmektedir. Literatüre baktığımızda bu faktörlerin bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelendiği görülmektedir.

2.3.4.1. Bireysel faktörler

Bireysel faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda karşımıza en çok bireysel faktörler olarak iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler çıkmaktadır. Kişisel özellikler olarak da üzerinde en çok durulanlar yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve hizmet süresidir (kıdem). Bu faktörler bireyin örgütüne karşı bağlılık hissedip hissetmemesinde önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı bir ifadeyle örgütsel bağlılık konusunda bu faktörlerin olumlu ya da olumsuz etkisi söz konusudur. Bundan dolayı örgütlerin bu faktörlerin farkında olması ve bunlar üzerinden hareketle bireylerin örgüte bağlılığının artırılması için çeşitli uygulamalar yapması gerekir.

2.3.4.2. İş beklentileri

Bireyler kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlara ulaşmak için örgütlere katılmaktadırlar. Bu ihtiyaçların karşılanma durumu örgütsel bağlılık noktasında önemli bir nokta olacaktır. Diğer bir ifadeyle örgütsel çıkarlar ile kişisel çıkarlar örtüştüğü oranda örgütsel bağlılık bundan etkilenecektir. Her iki tarafın beklentisi ne kadar uyum içinde olursa örgütsel bağlılık konusunda verimlilik o kadar yüksek olacaktır.

2.3.4.3. Psikolojik sözleşme

Örgüt ile birey arasında yazılı olarak yapılan iş sözleşmesi ile yazılı olmayan psikolojik sözleşme olmak üzere iki farklı sözleşme bulunmaktadır. İş sözleşmesi, bireyin ve örgütün karşılıklı görev, hak ve hukukunun belirlenmiş olduğu yazılı ve hukuki geçerliliği olan sözleşmelerdir. Diğer taraftan psikolojik sözleşme ise zamanla ortaya çıkmış ve tarafların karşılıklı uymasının zorunlu olduğu yazılı olmayan davranışlar, kurallar veya beklentiler bütünüdür. Psikolojik sözleşme tarafların ne istediğinin ortaya konması yönünde yol göstericidir. Bu nedenle örgütler ve bireyler için çok önemlidir. Bireylerin örgüt ile bütünleşmesi, ortak değerler etrafında hareket edebilmesi ve örgütsel bağlılığın artırılması psikolojik sözleşme ile mümkün olmaktadır.

2.3.4.4. Kişisel özellikler

Bireylerin kişisel özellikleri içinde bulundukları örgüte karşı bağlılık hissi duyup duymamalarında önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Bu zamana kadar yapılan çalışmalarda kişisel özelliklerin etkileri araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalarda karşımıza en çok çıkan özellikler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve hizmet süresidir (kıdem). Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuş ve aralarında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda örgüte yeni giren ve yaşça genç olan bireylerin yaşı ileri bireylere göre örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu görülmüştür.

Yaşı genç olan bireylerin iş memnuniyetsizliği, daha iyiyi bulma arzu ve istekleri ya da daha az katkı vermeleri örgütsel bağlılığın düşük seviyede kalmasına neden olacaktır. Bunun yanında örgütte uzun süredir bulunan yaşı ileri bireyler örgüte kattıkları ve sahip oldukları haklar ile çıkarlar sebebiyle ve aynı zamanda daha iyi bir iş bulamayacakları düşüncesiyle örgüte daha fazla bağlılık göstereceklerdir. Yaşı ileri bireylerin maliyetleri artacağından dolayı psikolojik bağlılığı genç bireylere göre daha yüksek olacaktır. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki araştırmalara bakıldığında aradaki ilişki net bir şekilde ortaya koyulamamış ve sonuç olarak bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Bu konuda iki tür yaklaşım söz konusudur. Birincisi, kadınların sık sık iş değiştirmeyi sevmemeleri, bulundukları konuma gelene kadar çok çaba sarf etmeleri ve sıkıntı çekmelerinden dolayı erkeklere göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu göstermektedir. İkincisi ise erkeklerin kadınlara kıyasla daha

üst bir pozisyonda olmaları ile daha yüksek ücret ile çalışmaları ve kadınların aile yaşantısına erkeklere nazaran daha çok önem vermelerinden dolayı iş hayatını ikinci plana atmaları sebebiyle erkeklerin örgütsel bağlılığı kadınlardan daha fazla olmasıdır.

Sonuç olarak yapılan çalışmalar cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça bireyin hayata bakış açısı ve hayattan beklentileri değişiklik gösterecektir. Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters bir ilişki söz konusudur. Eğitim düzeyi artan bireyin örgütten talepleri ve beklentileri daha yüksek olacaktır. Aynı zamanda yüksek düzeyde eğitime sahip olan birey daha fazla imkana sahip olacaktır. Bu yüzden de bireyin örgüte olan bağlılığı düşük seviyede gerçekleşecektir. Tam tersine eğitim düzeyi düşük olan birey daha az imkanlara ve beklentilere sahip olduğu için örgüte bağlılığı daha yüksek olacaktır. Son olarak örgüte bağlılık, taleplerin karşılanması ve beklentilerin tatmin düzeyi ile pozitif ilişkilidir. Bireyin medeni durumu onun örgüte bağlılığının ne yönde olacağı konusunda önemli olmaktadır. Evli bireyler kendisinin ve ailesinin hayatını devam ettirme sorumluluğundan yani daha fazla ekonomik yük altında olduklarından dolayı örgüte karşı daha yüksek bağlılığa sahip olacaklardır. Onlar için işten ayrılmak zaman ve maliyet kaybına neden olacağından örgütsel bağlılığa pozitif etki edecektir.

Diğer taraftan bekar bireyler diğerlerine göre daha iyi koşullar söz konusu olduğunda kolay ve hızlı bir şekilde bulundukları örgütü değiştirebildikleri için örgütsel bağlılıkları düşüktür. Kıdem bireyin örgütte geçirmiş olduğu süreyi ifade eder. Örgütte harcanan süre arttıkça bireyin örgüte vermiş olduğu emek ve katkılar artacaktır. Buna paralel olarak bireyin örgütten elde ettiği fayda ve çıkarlar daha fazla olacağından bunlardan vazgeçmek kolay olmayacaktır. Bundan dolayı bireyin örgütte geçirdiği süre arttıkça daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık söz konusu olacaktır. Diğer taraftan örgüte yeni girmiş, çalışma süresi kısa olan bireylerin örgütsel bağlılığı daha düşük düzeyde gerçekleşecektir. Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapan bazı araştırmacılar yaş ile kıdemin örgütsel bağlılığa etkisini incelerken sonuçların benzerlik gösterdiğini ve bundan dolayı da kıdemin yaştan içinde mi yoksa ayrı mı değerlendirilmesi gerektiği konusunda şüphe duymuşlardır.

2.3.5. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı birçok örgütsel faktör incelemektedir. Örgütsel faktörler örgüt yapısı ve özellikleri ile ilgili değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığa etkisi olan örgütsel

faktörlerden örgüt kültürü, yönetim tarzı ve liderlik, işin niteliği ve önemi, takım çalışması, iletişim, kariyer fırsatları ve terfi imkanları ile eğitim, rol belirsizliği ve çatışması, ücret düzeyi, ödüller ile son olarak örgütsel adalet kavramlarına değinilecektir.

2.3.5.1. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü ilk kez Peters ve Waterman tarafından literatüre kazandırılmıştır. Cihangiroğlu (2009: 45) örgüt kültürünü, bir örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlar sistemi şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise örgüt kültürü, örgütün kendisine ait olan değerleri ve kişiliği ile onu diğer örgütlerden ayıran ve farklılaştıran varsayımlar, değerler ve semboller olarak tanımlanmıştır (İpek, 1999: 13).

Örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün öğrenilmesi, benimsenmesi yani bu ortak payda etrafında buluşulmasıyla daha anlamlı hale gelmektedir. Bireyler kendini örgütün sahip olduğu kültüre ne kadar çok yakın hissederlerse örgütle o kadar bütünleşecek ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütler amaç, hedef ve değerlerini karşı tarafa daha hızlı ve doğru şekilde aktarabileceği için bu örgütsel bağlılığa pozitif etki edecektir.

2.3.5.2. Yönetim tarzı ve liderlik

Liderlik, bir grubu belirli değerler, amaçlar ve hedefler etrafında toplamak, onlara öncülük etmek, yol göstermek ya da rehberlik etmektir. Yönetim tarzı ise liderin ya da yöneticinin değerler ve amaçlar çerçevesinde iş yapma şeklidir. Yönetim tarzı ve liderlik kavramlarının örgütsel bağlılıkla nasıl bir ilişkisinin olduğu ve etkisinin olup olmadığı konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Geleneksel liderlik tarzı ve yönetim anlayışının yerini daha esnek, katılımcı, demokratik, karar alma ve görev paylaşımını genele yayabilen yenilikçi liderlik ve yönetim tarzı anlayışı almaya başlamıştır. Bu yeni anlayış örgütsel bağlılığı pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Gaertner (1999: 482) esnek ve katılımcı yönetim tarzının örgütsel bağlılığa güçlü ve olumlu etki edeceğini söylemiştir. Kıray (2011: 49) fikir ve düşüncelere önem veren, bireyleri sürekli motive eden bir yöneticiyle çalışan bireylerin daha mutlu olacaklarını ve örgütsel bağlılıklarının artacağını belirtmiştir. Birey odaklı olan ve ona değer veren bir örgütte örgütsel bağlılık fazla olacaktır. Bunun aksine bireyin düşünceleri ve değerlerini önemsemeyen, baskıcı, gelişime ve esnekliğe karşı, dışarıya karşı kapalı olan ve

devamlı bahaneler üreten bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışı performansın ve iş tatmininin düşmesine, işgücü devir hızının yüksek olmasına neden olacak ve sonuç olarak örgütsel bağlılığın düşük seviyede olacaktır.

2.3.5.3. İşin niteliği ve önemi

Örgütsel bağlılık üzerine etki eden diğer bir faktör işin niteliği ve önemidir. Her birey aynı nitelikte ve önemde görevi bulunmamaktadır. İşin niteliği olarak, bireyin göreviyle ilgili sahip olduğu yetki, görev ve sorumlulukların toplamı belirtilmektedir. İşin niteliğinden kastedilen nokta görev alanı ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle işin veya görevin sahip olduğu alandır. Birey görevi ile ilgili olarak daha fazla iş yükü, yetki ve sorumluluğa sahipse hem tecrübesi ve yetkinliği hem de iş motivasyonu ve mutluluğu artacak böylece örgüte olan bağlılığı da artacaktır. Gündoğan (2009: 28-29) çalışmasında, işgörenlerin görev alanı çoğaldıkça deneyimlerinin arttığı ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılıkların arttığını belirtmiştir. İşin niteliği konusundaki diğer bir önemli nokta da bireyin göreviyle ilgili yeterli bilgi, birikim ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda bireyin örgüte olan bağlılığı azalacaktır. İşin önemi örgütte ya da çevrede, işin bireyler üzerinde yarattığı etki ve algıdır. İşin önemlilik derecesi bağlamında toplumda saygı görme, değer verilme gibi etkenler örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

2.3.5.4. İletişim

İletişim, nasıl ki bireylerin hayatlarının devamı için zorunlu bir ihtiyaç ise aynı şekilde örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için de gerekli ve zorunlu olan temel ihtiyaçlardan birisidir. İletişim bilgi, birikim, duygu, düşünce veya deneyimin bir taraftan diğer tarafa aktırılması sürecidir. İletişim örgüt veya bireyler arasında net ve anlaşılır olması mesajın karşıya doğru ulaşması için önemlidir. Doğru iletişim karşılıklı amaç ve değerlerin uyumunu sağlayacak, güven ortamı olacak ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık artacaktır. Aksi durumda olumsuz davranışlar sergilenecek bu da örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyecektir. Sonuç olarak, örgüt içinde gerçekleştirilen iletişim sayesinde örgütün sahip olduğu değer, birikim, amaç vb. ne varsa paylaşılıp iletilmektedir. Böylece hem etkinlik ve verimlilik hem de örgüte olan bağlılık artacaktır.

2.3.5.5. Kariyer

Fırsatları ve Eğitim Hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüz dünyasında örgütler rekabet edebilmek, karını maksimize edebilmek ve daha doğrusu ayakta kalabilmek için bireylerin eğitimi ve gelişimi onların üzerinde durması gereken bir konudur. Örgütler insan kaynakları uygulamaları ile bireylerin artı ve eksi yönlerini belirleyerek gelişimlerine katkı sağlarlar. Böylece onlara uygun kariyer planlaması yapılabilecektir. Örgütler yaptıkları eğitim ve kariyer planlaması ve sağladıkları fırsatlar yoluyla bireylerin örgüte karşı olan bakışı pozitif yönde değişecek ve örgütsel bağlılığı artacaktır.

2.3.5.6. Ücret

Düzeyi Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ücret düzeyidir. Ücret, bireyin ihtiyaçları karşılamaya yarayan fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak almış olduğu bedeldir. Aynı zamanda ücret düzeyi bireyin hem örgüt içinde hem de sosyal hayattaki konumunu da belirleyen bir faktördür. Bireylerin almış olduğu ücret onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı oranda örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Verdikleri emek karşılığında düşük ücret aldığını düşünen bireylerin motivasyonları düşecek akabinde örgüte olan bağlılıkları azalacak ve başka arayışlara girecektir. Örgütlerin her ne kadar adil, tarafsız ve dengeli bir ücret politikası benimserse bireylerin örgüte olan güveni, sadakati ve bağlılığı o kadar fazla olacaktır. Bireyler eşitlik bağlamında sahip oldukları kıdem ve statüye uygun ücret düzeyine sahip olmaları örgütü benimsemelerine ve bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

2.3.5.7. Örgütsel ödüller

Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmış, verilen işte başarılı olmuş bireylere bu performanslarının karşılığı olarak ödüllendirilmesi örgüte olan bağlılıklarına olumlu katkısı olacaktır. Böyle bir durumun varlığı bireyin motivasyonunun yükselmesine ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın pekişmesine etkisini olacaktır. Ödül verilmesindeki amaç emeğin takdir edildiğinin ve değer verildiğinin gösterilmesidir. “Ödemeler, ücret dışı yan haklar, statüde ilerleme, şirket içinde tanınma, terfi veya daha esnek denetleme” gibi ödüllerin de bireylerin örgütsel bağlılık duygusunu geliştirdiği görülmektedir (Çökük, 2013: 40-41). Günümüzde başarılı bireyleri örgütte tutmak için sadece paranın yeterli olmayacağı bir gerçektir. Bundan dolayı onları fark etmek ve takdir etmek örgüte bağlılığı sağlayacaktır.

2.3.5.8. Takım çalışması

Takım çalışması farklı bilgi, birikim, yetenek ve tecrübeye sahip bireylerin bir araya gelerek örgüt amaç ve çıkarları için çalışmasıdır. Takımın sahip olduğu bu farklılıklar yeni becerilerin elde edilmesine sağlar, iş birliğini artırır ve sonuç olarak da takımın ve örgütün başarıya ulaşmasına yardımcı olur. Ayrıca takım çalışması iletişimin artmasına, örgüt kültürünün herkes tarafından benimsenmesine, ortak karar alınmasına, birlikte hareket etmelerine ve aralarında bir bağ oluşmasına katkı sağlar. Tüm bunlar bireylerin örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Ayrıca karar alma sürecine takım üyelerinin katılım oranı örgütsel bağlılığının ne kadar güçlü olduğunu gösterecektir. Takım çalışması ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmaların sonuçları gösteriyor ki örgütsel gelişim ve performans artışını etkileyen en önemli ve güçlü faktörlerden birinin de takım çalışması olduğudur (Manyas, 2018: 73). Bundan dolayı da örgütler takım çalışmasına daha çok önem vermektedir.

2.3.5.9. Rol belirsizliği ve çatışması

Rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel bağlılığa olumsuz etkisi olan faktörlerdir. Rol belirsizliği, bireyin yaptığı işin tam olarak belli olmaması, sınırlarının net olarak çizilmemesi veya beklentilerin ne olduğunun belirgin olmaması durumudur. Birey yetki, sorumluluk ve görevinin ne olduğu konusunu bilmemektedir. Rol çatışması ise, bireyin üstlendiği görev ile ondan istenen davranışların tezatlık oluşturmaya yani uyumsuzluk göstermesidir. Cihangiroğlu'na (2009: 48) göre rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik mahiyette ortaya çıkmaktadır. Bu iki durumda da bireyin verimliliği ve motivasyonu düşerek örgütün kopuşlar yaşanmaya başlayacak ve örgütsel bağlılık azalacaktır.

2.3.5.10. Örgütsel adalet

Örgütsel bağlılığa etkisini olan diğer bir faktör ise örgütsel adalettir. Bu konudaki çalışmalar Jay Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başladığı kabul edilmektedir. Eşitlik teorisi, bireylerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi örgütte algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik seviyesiyle alakalıdır (Luthans, 1981: 197). Daha sonrasında birey diğer örgütlerle karşılaştırma içine girer ve bunun sonunda yeni tutum ve davranışlar geliştirir. İlk defa 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılan örgütsel adalet terimi eşitlik algısı üzerinden açıklanmıştır (Greenberg, 1987: 9-22). Witt'e (1993: 19) göre örgütsel adalet,

örgüt yönetiminin karar, uygulama ve davranışlarının örgütteki bireyler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Örgütte bireyin yaşamış olduğu 36 herhangi bir durumda veya olayda gerçekleşen eşitlik ve eşitsizlik davranışı üzerine adalet algısı oluşacaktır. Örgütsel adaletin varlığı durumunda bireyler örgütlerine karşı olumlu düşünceler içinde olacak ve sonuç olarak örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Örgütsel adalet bireylerin örgüt içerisindeki konumlarına göre eşit haklara sahip olması, kuralların eşit uygulanması, kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, sosyal haklardan eşit yararlanılması, karar alma süreçlerine katılımda eşit haklara sahip olunması, yönetimin tarafsız, adil ve eşit davranması gibi birçok konuyu içine almaktadır. Örgütte örgütsel adaletsizliğin hissedilmesi ise çalışanların motivasyonunu, iş performansını, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve örgütte kalma arzularını olumsuz yönde etkilemektedir (Manyas, 2018: 74).

Bunların sonucu olarak da bireyde olumsuz tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak örgütsel adaletin varlığı ve gelişmiş olması örgütsel bağlılığın artmasına önemli bir etkisi olacaktır.

2.3.6. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların başlangıcı 1950'lere kadar gitmektedir. Bu süreçte örgütsel bağlılık kavramı üzeri yeni çalışmalar yapılmış ve ortaya birçok model çıkmıştır. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen model de bunlardan bir tanesidir. 1984 yılında ortaya attıkları bu modelde örgütsel bağlılık iki boyuttan meydana gelmekteydi. Bunlar “*duygusal ve devamlılık*” bağlılığıydı. Akabinde, 1990 yılına gelindiğinde ise Allen ve Meyer bu modele Weiner ve Vardi'nin 1980 yılında yaptıkları çalışmada ortaya koydukları “*normatif bağlılık*” olarak geçen üçüncü bir boyutu eklemişlerdir (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002: 21). Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli çoğu yazar tarafından benimsenmiş ve üç boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar: duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Örgütsel bağlılığın bu üç boyutunun da ortak özelliği psikolojik bir durum olarak ortaya çıkmalarıdır. Her ne kadar psikolojik olarak ortaya çıkmış olsalar ise de üç boyutunda psikolojik yapıları birbirinden farklıdır. Ayrıca modele göre örgütteki bireyler bu üç boyutu farklı seviyelerde yaşayabilirler. Allen ve Meyer'e

(1991: 67) göre her bir bağıllık boyutu bireyler için farklı deneyim ve sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Duygusal bağıllık, bireyin amaç, değer ve inançlarının örgütün amaç, değer ve inançları ile uyumlu olması, benzeşmesi veya özdeşleşmesi durumudur. Duygusal bağıllıkta karşılıklı bir uyum söz konusudur. Bundan dolayı bireyle örgüt arasında duygusal bir bağ oluşacak ve aynı zamanda birey örgütü sahiplenecektir. Duygusal bağıllığa sahip olan bireyler bulundukları ortamda mutludurlar ve kendilerini oraya ait hissederler. Örgütle birey arasında güçlü bir bağ oluşmuştur. Duygusal bağıllık, bireyin örgütle özdeşleşmesi, katılımı ve sadakati üzerine kurulu olan bir bağıllıktır. Birey kendini bulunduğu örgütün bir parçası olarak gördüğü için örgüt onun hayatında önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı duygusal bağıllığa göre bireyler örgütte zorunluluk hissettikleri için değil kendileri arzu ettikleri için kalırlar. Örgüt amaç ve hedefleri ile çıkarları için büyük çaba ve istek içerisinde olurlar. Dolayısıyla liderlerin ya da yöneticilerin bireylerde sahip olmasını istedikleri bağıllık çeşididir. Allen ve Meyer bu üç boyut arasında bireyin performansı için en etkili bağıllık boyutunun duygusal bağıllık olduğunu belirtmiştir. Shaw, Delery ve Abdulla (2003: 1022) duygusal bağıllık ile performans arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve duygusal bağıllığa sahip olan bireyleri daha iyi performans ortaya koyduklarını söylemiştir. Devamlılık bağıllığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyeti bilmesi durumunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütten ayrılması durumunda sonuçların farkında olma ve üyeliği sürdürme durumudur (Allen ve Meyer, 1997: 11).

Burada söz konusu olan bağıllık duygusal değil daha çok araçsal bir bağıllıktır. Birey örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek senaryoları ve sonuçları hesap eder. Bireyin üyeliğini sürdürme nedeni örgütte kalmanın örgütten ayrılmaya kıyasla daha çok fayda sağlayacak olmasıdır. Allen ve Meyer devamlılık bağımlılığı yatırımlar ve alternatifler olmak üzere iki değişken bağlamında ele almıştır. Devamlılık bağıllığına bireyin örgütte sahip olduğu çıkarlar, kazançlar, kıdem, sosyal ağlara giriş ve statü gibi yatırımları etki etmektedir. Eğer birey örgütten yüksek çıkar ve kazanç elde ediyorsa, yani çok fazla emek harcamışsa devamlılık bağıllığı gösterecektir.

Çünkü bireyin örgütten ayrılması durumunda bu menfaatleri risk altındadır yani maliyeti çok yüksek olacaktır. Ayrıca gelecek konusunda belirsizliğin varlığı da devam bağıllığına katkı sağlayacaktır. Devamlılık bağıllığında bireyin rasyonelliği ön

plana çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığına sahip olan bireyler örgütte zorunluluktan dolayı yani ihtiyaçları olduğu için kalırlar. Bundan dolayı birey örgüt için minimum seviyede performans gösterir. Örgütsel çıkarlar ve amaçlar için daha fazla çaba ve istek göstermez yani belli bir standartta görevlerine devam ederler. Bireyler için önemli olan örgütteki varlığının devamını sağlamaktır. Duygusal bağlılıkta olduğu gibi ekstra çaba ve performans göstermezler, inisiyatif almazlar. Örgütsel bağlılığın üçüncü ve son boyutu ise normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık bireyin zorunluluk duygusu hissederek örgütte kalmaya devam etmesidir. Başka bir ifadeyle, normatif bağlılık örgütün bireye yapmış olduğu harcamalar ve katkılar dolayısıyla minnet duyması ve borçlu hissetmesi nedeniyle örgüte bağlılık hissetmesidir. Bu durum bireyi örgütte kalması için zorlamakta ve baskı oluşturmaktadır. Normatif bağlılık düşüncesi ancak bireyin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulacaktır (Allen ve Meyer, 1991: 72). Bundan dolayı normatif bağlılık ahlaki bağlılık olarak da anılmaktadır.

Normatif bağlılık, gönüllülük ve sadakat duyguları etrafında şekillenmektedir. Bu hisler, ailesel ve toplumsal baskılar sonucunda bireylerde oluşabilir. Normatif bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüt ile aralarındaki bağ duygusal olmaktan çok ahlaki gördükleri ya da zorunlu hissettikleri için oluşmaktadır. Bu bağlılıktaki esas üzerinde durulan nokta zorunluluk hissidir. Aynı zamanda normatif bağlılıkta, örgüte karşı sadakat duyulmakta ve ahlaki bir zorunluluk olarak görülmektedir. Tüm bu duygular bireyin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.

Yine Allen ve Meyer (1991: 88) bu ahlaki zorunluluğun ya toplumdan ya da örgüt içindeki sosyalleşme sürecinden kaynaklandığını söylemiştir. Sonuç olarak, Allen ve Meyer bireyin örgüte olan bağlılığını duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyuta dayandırarak açıklamıştır. Örgütsel bağlılık duygusal bağlılıkta bireyin kendi isteğine, devamlılık bağlılığında örgütten ayrılma maliyeti sebebiyle kalma ihtiyacına ve normatif bağlılıkta ise ahlaki ve zorunlu sebepler dolayısıyla ortaya çıkmaktadır. Üç farklı bağlılık boyutu da çeşitli sebeplere dayanarak oluşmaktadır. Eğer birey örgütsel bağlılık hissetmezse ya da düşük seviyede kalırsa işe gelmeme, işe geç gelme, işten ayrılma gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Liderlik, belirli bir hedefe ulaşmak için gereken temel nitelikleri geliştirme yeteneğidir. Lider, bir kuruluştaki personel arasında, ortak amaç ve hedeflere yönelik coşku ve bağlılıkları geliştirerek, ortak amaç ve yön duygusunu geliştiren kişidir.

Liderlik sıklıkla yönetimle ilişkilendirilirken, liderlik kavramı daha sınırlı bir çerçevede değerlendirilmektedir. Yönetim, sistemlere odaklanan ve hem davranışsal hem de davranışsal olmayan konularda kullanılabilen bir yetenektir. Öte yandan liderlik bireyleri temel alır ve öncelikle davranışsal yönleri içerir. Terimler bazen birbirinin yerine kullanılsa da liderler ve yöneticiler aynı niteliklere sahip olmayabilir. Etkili liderlik için gerekli nitelikler mutlaka yöneticilerde mevcut olmayabilir ve bunun tersi de geçerlidir. Bu nedenle, tüm yöneticilerin lider olduğu veya tüm liderlerin yönetici olduğu yönünde kapsamlı bir açıklama yapmak mümkün değildir (Steve ve diğerleri, 1989).

İlk olarak 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından önerilen lider-üye etkileşimi teorisi, bir lider ile ekip üyeleri arasındaki sosyal etkileşime odaklanan bir liderlik paradigmasını ifade eder. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğu tüm astların homojen olduğunu kabul etmektedir. Böylece lider ile astları arasındaki ilişkinin tüm astlar arasında aynı olduğu varsayılmaktadır. Başlangıçta "Dikey İkili Bağlantı Modeli" olarak anılan ve daha sonra lider-üye etkileşimi (LMX) olarak bilinen kavram, her ast ile lideri arasındaki iletişim dinamiklerinin farklı olduğu anlayışına dayanıyor ve bu da onu liderlik üzerine önceki araştırmalardan ayırıyor. Liderler, rollerinde yaşadıkları zaman kısıtlamaları nedeniyle, organizasyon içindeki seçilmiş bir grup bireyle güçlü bağlantılar kurma eğilimindedir. Kuruluşun yakın bağları dışındaki kişilerle iletişimi, tatmin edici bir performans sağlamak amacıyla resmi yetki, düzenleme ve ilkelerin uygulanmasına ilişkin konularla sınırlıdır. Lider ve üyeler arasındaki iletişimdeki bu tutarsızlık, Kanun'da vurgulandığı gibi çeşitli faktörlere bağlanabilir (Nahrgang, 2013).

Birçok çalışma, patronlarıyla güçlü ve pozitif bir ilişki sürdüren astların, ilişki kalitesi daha zayıf olan astlara kıyasla organizasyona daha fazla değer kattıklarını göstermiştir. Basitçe söylemek gerekirse, çalışanlar örgütte kullanılan yönetim tarzından memnun olduklarında hem örgütlerine hem de yaptıkları işe karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir (Balasundaram, 2016).

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlar öne sürülmüştür. Tajfel (1978) örgütsel bağlılığı, grup üyeliği algısı ve buna eşlik eden duygusal bağlılık olarak tanımlamaktadır. Bunun aksine, Scott ve Lane (2000) bunu bireyin örgütle psikolojik olarak özdeşleşmesi olarak tanımlamaktadır. Dutton ve ark. (1994) bağlılığı, bireyin

hem kendisini hem de örgütü tanımlarken benzer ifadeler kullanarak kendisini parçası olduğu örgütle ne ölçüde özdeşleştirdiği olarak tanımlamaktadır. Öte yandan Dukerich ve ark. (2002) bağlılığı, bireyin kendi algısı ile ait olduğu örgüt arasındaki uyum olarak tanımlamaktadır (Etzioni, 1975: 267).

Örgütsel bağlılık, birey ile işvereni arasındaki bağlantıyı ifade eden önemli bir psikolojik kavramdır. Firmaların başarıya ulaşması hayati bir unsurdur. Organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli eylemlerin tanımlanmasında önemli bir faktör, organizasyon ile personeli arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların anlaşılmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin amaç duygusunu ve örgütle bağlantısını güçlendiren, sonuçta örgütsel görevlerde etkinlik ve verimliliğin artmasına yol açan tanınmış bir faktördür (Greenberg, 1987).

Mesleki mutluluğu gösteren belirleyiciler bireysel ve örgütsel özellikler olmak üzere iki kategoride incelenmektedir. Bireysel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve medeni durumu kapsamaktadır. Organizasyonel unsurlar işin türünü, çalışma koşullarını, yönetim politikalarını, ücretleri, iş arkadaşlarını ve ilerleme şansını içerir. Dinamik bir terim olan kariyer memnuniyeti, yeterince önceliklendirilmediği takdirde kolaylıkla memnuniyetsizliğe dönüşebilmektedir. Bir birey kariyerinden memnun olduğunda örgütüne olumlu katkıda bulunur. Tersine, bir çalışan tatminsiz olduğunda üretkenliği ve performansı düşer. Sonuç olarak görevi baltalayabilir veya görevlerinden tamamen istifa ederek örgütten ayrılabilirler. Çalışanlara gerekli organizasyonel ve yönetsel yardımın sunulması, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine uygun tutumlarının geliştirilmesini kolaylaştıracak koşulların sağlanması zorunludur (Mauno vd., 2014).

Bu kavramsal özet bağlamında, çalışmanın bundan sonraki kısmı yönteme ayrılacaktır. Lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve kariyer tatmini arasında korelasyon, yapılacak nicel araştırma aracılığıyla istatistiksel olarak ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3. YÖNTEM

Çalışma kapsamında öncelikli olarak literatür çalışması yapılmıştır. Bu çerçevede kariyer tatmini konusunda ulusal ve uluslararası literatür taranmıştır. Alanyazını taraması kapsamında, kariyer ve kariyer tatmini kavramlarının yanı sıra lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık kavramları da derinlemesine incelenmiştir.

Çalışmanın amacı lider-üye etkileşimi, örgütsel kimlik, iş tatmini ve örgütsel sinizm kavramlarını aydınlatmak ve bu fikirler arasındaki bağlantıları incelemektir. Araştırma İstanbul'da üç ayrı kurumda halihazırda çalışan çalışanlar arasında gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak amacıyla toplam 500 adet anket formu geliştirilmiş ve dağıtılmıştır. Toplam 460 adet anket formu teslim alınmıştır. Anketlerin inceleme aşamasında bazı soruların yanıtlanmadığı, bazı soruların ise birden çok kez yanıtlandığı tespit edildi. Bu nedenle bu anketler araştırmadan çıkarılmıştır. Geriye kalan 450 anket üzerinde istatistiksel analizler yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir.

Çalışmada katılımcıların lider-üye etkileşimi çerçevesinde kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Katılımcıların, lider-üye etkileşimleri ile kariyer tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Katılımcıların, lider-üye ve örgütsel bağlılık ilişkileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: Katılımcılar arasında yapılan nicel araştırma sonucunda, kariyer tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki rollerinin konaklama işletmeleri özelinde incelenmesi amacıyla yürütülen bu araştırma için en uygun model olduğundan tercih nedeni olmuştur. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2012).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de muhtelif örgütlerde çalışan tüm kişiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ilinde yaşayan çalışanlar

oluşturmaktadır. Araştırmadaki veriler 2022-2023 yılında İstanbul ilinde oluşturulan çalışma grubu ile sınırlıdır. Bu bağlamda 500 kişiye hazırlanan anketler ve ölçekler gönderilmiştir. Geri dönüş sağlayanlar arasında 450 sonuç içerisinde bulgular hazırlanmıştır. Araştırma katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler kullanılan ölçme araçlarının kapsamı ile sınırlıdır.

Araştırma yapılan evrenin genişliği nedeniyle çalışma, küme tipi örneklem yöntemi ile yürütülmüştür.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın veri toplama aracı olarak “Demografik Bilgi Formu”, “Kariyer Tatmini”, “Lider Üye Etkileşimi” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, pozisyon, çalışma süresi ve bulunduğu sektör gibi demografik özelliklerini belirlemek amacı ile ölçüm araçlarına kişisel bilgi formu eklenmiştir.

Çalışanların kariyer tatminine yönelik algılarını ölçmek amacıyla Greenhaus (1990)’un geliştirmiş olduğu ve (Yüksel, 2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 5 ifadeden ve 5 boyuttan oluşan “Kariyer Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğin ilgili çalışmadaki güvenilirliği 0,82 olarak bulunmuştur. 5’li Likert şeklinde düzenlenen ölçeklerin ifadeleri; 1 “Hiçbir zaman”, 2 “Nadiren”, 3 “Bazen”, 4 “Çoğunlukla”, 5 “Her zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.

Lider Üye Etkileşim Ölçeği; lider üye etkileşimini ölçmek adına Liden ve Maslyn (1998) tarafından düzenlenmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye güvenilirlik ve geçerlilik çalışması 2010 yılında Baş ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, Baş ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada ölçekteki boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının 70 ile 92 arasında değişen bir değer aldığı görülmüştür. Ölçek 12 maddeden meydana gelmektedir. Duygusal etkileşim, sadakat, katkıda bulunma ve mesleki saygı boyutlarına sahiptir (Baş vd., 2010:1013). İfadeler 5’li Likert tipinde (1= tamamen katılıyorum, 5=kesinlikle katılmıyorum) düzenlenmiştir.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen; Meyer, Allen ve Smith (1993) Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Türkiye’de literatürde yaygın

bir şekilde kullanılan ve kabul gören bu ölçek (Çöp, 2008; Polat ve Uğurlu, 2009) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Her boyutta 6 madde yer almaktadır. Ölçekte 3., 4., 5. ve 13. maddeler olumsuz anlam içermektedir ve bu maddeler tersten kodlanmıştır. Ölçek 7’li likert sistemle yanıtlanmaktadır. Her boyut için alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6’dır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılığını test etmek için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları şöyledir: Duygusal bağlılık boyutu için .791, devam bağlılığı boyutu için .623, normatif bağlılık boyutu için .744’dır.

3.4. Verilerin Analizi

Nicel verilerin analizinde SPSS.24 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılacaktır. Verilerin analizinden önce veri setinin normallik incelemeleri yapılacak olup z puan dağılımı, normallik grafikleri, kutu grafikleri, eğiklik-basıklık değerleri, değişim katsayısı ve çeyrekler arası sapmalar incelenecektir. İlgili analiz ve veriler sonucunda veri setinin normal ve normale yakın dağılım gösterdiği belirlenirse parametrik testlerden uygun olan testin kullanımına karar verilecek, normale yakın dağılım göstermediği durumda ise non-parametrik testlerden uygun olanlar kullanılacaktır.



4. BULGULAR

4.1. Demografik Bilgilerin Dağılımı

Katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımı frekans analizi ile incelenmiştir.

		n	%
Cinsiyet	Kadın	185	47,9
	Erkek	201	52,1
	Total	386	100,0
Medeni Durum	Bekâr	101	26,2
	Evli	236	61,1
	Boşanmış	25	6,5
	Dul	24	6,2
	Total	386	100,0
Yaş	18-24	48	12,4
	25-29	28	7,3
	30-34	65	16,8
	35-39	121	31,3
	40-44	63	16,3
	45-49	29	7,5
	50 ve üzeri	32	8,3
	Total	386	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	69	17,9
	Ortaöğretim	70	18,1
	Ön Lisans	67	17,4
	Lisans	103	26,7
	Lisansüstü	77	19,9
	Total	386	100,0

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde; kadınların oranı %47,9, erkeklerin oranı ise %52,1'dir. Medeni duruma göre dağılım incelendiğinde bekar olanların oranı %26,2, evli olanların oranı %61,1, boşanmış olanların oranı ise %6,5'tir. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde 18-24 yaş grubu kişilerin oranı %12,4, 25-29 yaş grubu kişilerin oranı %7,3, 30-34 yaş grubu kişilerin oranı %16,8, 35-39 yaş grubu kişilerin oranı %31,3, 40-44 yaş grubu kişilerin oranı %16,3, 45-49 yaş grubu kişilerin oranı %7,5, 50 yaş ve üzeri yaş grubu kişilerin oranı ise %8,3'tür. Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde ilköğretim mezunu olanların oranı %17,9, ortaöğretim mezunu olanların oranı %18,1, ön lisans mezunu olanların oranı %17,4, lisans mezunu olanların oranı %26,7, lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların oranı ise %19,9'dur.

		n	%
Departman	Diğer	127	32,9
	İnsan Kaynakları	25	6,5
	Kat Hizmetleri	34	8,8
	Muhasebe	17	4,4
	Mutfak	51	13,2
	Ön büro	74	19,2
	Satınalma	4	1,0
	Satış/pazarlama	30	7,8
	Teknik Servis	12	3,1
	Yiyecek-İçecek	12	3,1
	Total	386	100,0
Sektörde çalışma süresi	1 yıldan az	37	9,6
	1-3 yıl	83	21,5
	4-9 yıl	98	25,4
	10-15 yıl	54	14,0
	16-21 yıl	79	20,5
	21 yıl üzeri	35	9,1
	Total	386	100,0

Tablo 4.2. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılım incelendiğinde insan kaynaklarında çalışanların oranı %6,5, kat hizmetleri %8,8, muhasebe %4,4, mutfak %13,2, ön büro %19,2, satın alma %1, teknik servis %3,1, yiyecek içecek %3,1 oranındadır.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kariyerinizde edindiğiniz başarılarından memnunuz musunuz?	0	0,0%	4	1,0%	55	14,2%	130	33,7%	197	51,0%
Genel kariyer hedefinize ulaşmada gerçekleştirdiğiniz gelişmeden memnunuz musunuz?	4	1,0%	11	2,8%	59	15,3%	139	36,0%	173	44,8%
Gelir amacı taşıyan hedeflerinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemeden memnunuz musunuz?	8	2,1%	38	9,8%	69	17,9%	127	32,9%	144	37,3%
Kariyer amaçlı hedeflerinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemeden memnunuz musunuz?	4	1,0%	15	3,9%	92	23,8%	126	32,6%	149	38,6%
Kariyerinize yönelik yeni beceriler edinme amacı taşıyan hedeflerinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemeden memnunuz musunuz?	4	1,0%	8	2,1%	80	20,7%	128	33,2%	166	43,0%
Bir üst yöneticimi, kişi olarak çok severim.	4	1,0%	24	6,2%	48	12,4%	124	32,1%	186	48,2%
Bir üst yöneticim, her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	22	5,7%	17	4,4%	67	17,4%	165	42,7%	115	29,8%

Tablo 4.3. Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları

Bir üst yöneticim ile çalışmak zevklidir.	15	3,9%	21	5,4%	65	16,8%	142	36,8%	143	37,0%
Bir üst yöneticim, yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer üstüme karşı savunur.	19	4,9%	33	8,5%	77	19,9%	146	37,8%	111	28,8%
Otelde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa bir üst yöneticim beni onlara karşı savunur.	19	4,9%	39	10,1%	73	18,9%	125	32,4%	130	33,7%
Eğer istemeden bir hata yaparsam, bir üst yöneticim beni diğerlerine karşı savunur.	21	5,4%	25	6,5%	59	15,3%	149	38,6%	132	34,2%
Bir üst yöneticim için, görevim dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.	29	7,5%	24	6,2%	73	18,9%	117	30,3%	143	37,0%
Bir üst yöneticim belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.	25	6,5%	13	3,4%	71	18,4%	146	37,8%	131	33,9%
Bir üst yöneticim için yapabileceğim en fazlasını yapmaktan kaçınmam.	19	4,9%	23	6,0%	76	19,7%	98	25,4%	170	44,0%
Bir üst yöneticim, iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.	31	8,0%	29	7,5%	62	16,1%	142	36,8%	122	31,6%
Bir üst yöneticim, işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.	25	6,5%	17	4,4%	59	15,3%	145	37,6%	140	36,3%
Bir üst yöneticim, profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.	25	6,5%	17	4,4%	67	17,4%	145	37,6%	132	34,2%
Kariyerimin bundan sonraki kısmını bu otelde geçirmekten mutlu olurum.	10	2,6%	44	11,4%	57	14,8%	134	34,7%	141	36,5%
Çalıştığım oteli, otel dışındaki insanlarla tartışmaktan/ konuşmaktan zevk alırım	8	2,1%	50	13,0%	69	17,9%	136	35,2%	123	31,9%
Çalıştığım otelin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım olarak görüyorum.	4	1,0%	35	9,1%	74	19,2%	146	37,8%	127	32,9%
Bu otele bağlandığım gibi başka bir otele de kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.	11	2,8%	56	14,5%	79	20,5%	138	35,8%	102	26,4%
Çalıştığım otelde, kendimi "ailenin bir parçası" olarak görmüyorum.	44	11,4%	73	18,9%	82	21,2%	96	24,9%	91	23,6%
Bu otele kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum.	51	13,2%	74	19,2%	72	18,7%	110	28,5%	79	20,5%
Bu otel, benim için önemli derecede kişisel anlam ifade ediyor.	23	6,0%	53	13,7%	108	28,0%	95	24,6%	107	27,7%
Kendimi çok fazla bu otele ait hissetmiyorum	55	14,2%	60	15,5%	80	20,7%	101	26,2%	90	23,3%
Bir iş bulmadan, isimden çıkarsam neler olabileceğinden korkmuyorum.	33	8,5%	53	13,7%	77	19,9%	108	28,0%	115	29,8%
Eğer çalıştığım oteli terk etmek isteseydim, şu anda terk etmek benim için çok zor olurdu.	25	6,5%	63	16,3%	83	21,5%	116	30,1%	99	25,6%

Tablo 4.3. (devam) Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları

Su anda çalıştığım oteli terk etmek isteseydim, hayatımda birçok şey yolunda gitmeyecekti (ekonomik vs.)	40	10,4%	55	14,2%	64	16,6%	115	29,8%	112	29,0%
Çalıştığım oteli şu anda terk etmek bana çok fazla maddi külfet (kayıp) getirmeyebilir.	23	6,0%	65	16,8%	88	22,8%	110	28,5%	100	25,9%
Şu anda, Çalıştığım otelde kalmak, isteğimden kaynaklandığı kadar biraz da gereklilikten kaynaklanıyor. (Örneğin zorunlu hizmet vb.)	27	7,0%	41	10,6%	118	30,6%	94	24,4%	106	27,5%
Bu otelden ayrılmamı düşündürecek çok az neden olduğunu düşünüyorum.	12	3,1%	51	13,2%	70	18,1%	137	35,5%	116	30,1%
Bu oteli terk edecek olsaydım, terk etmenin birkaç ciddi önemli sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin (iş fırsatı) azlığı olurdu.	15	3,9%	49	12,7%	93	24,1%	109	28,2%	120	31,1%
Bu otelde çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden birisi de, buradan ayrılmanın önemli derecede kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	11	2,8%	42	10,9%	111	28,8%	116	30,1%	106	27,5%
Günümüzde insanların, çok sık olarak bir otelden diğer bir otelge geçtiklerini düşünüyorum.	0	0,0%	44	11,4%	102	26,4%	114	29,5%	126	32,6%
Kişinin çalıştığı şirket veya kuruma daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	40	10,4%	38	9,8%	75	19,4%	113	29,3%	120	31,1%
Bir otelden diğerine geçmek bana etik /ahlak dışı görünmüyor.	21	5,4%	40	10,4%	74	19,2%	108	28,0%	143	37,0%
Bu otelde çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden birisi de, benim sadakatın önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu nedenle de burada kalmam konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmemdir.	22	5,7%	49	12,7%	62	16,1%	139	36,0%	114	29,5%
Başka bir yerden daha iyi bir iş için teklif alsam, çalıştığım oteli terk etmemin doğru olduğunu düşünmezdim.	31	8,0%	51	13,2%	84	21,8%	108	28,0%	112	29,0%
Kişinin çalıştığı otelge sadık kalmasının önemli bir değer yargısı olduğuna inanırım.	12	3,1%	57	14,8%	71	18,4%	138	35,8%	108	28,0%
İnsanların, kariyerlerinin büyük kısmını tek bir otelde geçirmeleri daha iyidir.	75	19,4%	52	13,5%	67	17,4%	102	26,4%	90	23,3%
“İş adamı” veya “İş kadını” olmak istemenin artık mantıklı olduğunu düşünmüyorum.	74	19,2%	45	11,7%	78	20,2%	86	22,3%	103	26,7%

Tablo 4.3. Katılımcıların Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları

“Kariyerinizde edindiğiniz başarılarından memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1,

biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14,2'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %33,7 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %51'dir.

“Genel kariyer hedefinize ulaşmada gerçekleştirdiğiniz gelişmeden memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,8, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %15,3'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %44,8'dir.

“Genel kariyer hedefinize ulaşmada gerçekleştirdiğiniz gelişmeden memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9,8, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %17,9'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %32,9 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37,3'tür.

“Kariyer amaçlı hedeflerinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemeden memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,9, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,8'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %32,6 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %38,6'dır.

“Kariyerinize yönelik yeni beceriler edinme amacı taşıyan hedeflerinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemeden memnun musunuz?” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,1, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %33,2 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %43'tür.

“Bir üst yöneticimi, kişi olarak çok severim.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6,2, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %12,4'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %32,1 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %48,2'dir.

“Bir üst yöneticim, her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,4, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %17,4'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %42,7 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29,8'dir.

“Bir üst yöneticim ile çalışmak zevklidir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,4, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %16,8’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36,8 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37’dir.

“Bir üst yöneticim, yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseyse beni diğer üstüme karşı savunur.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %8,5, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19,9’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37,8 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,8’dir.

“Otelde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa bir üst yöneticim beni onlara karşı savunur.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %10,1, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18,9’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %32,4 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %33,7’dir.

“Eğer istemeden bir hata yaparsam, bir üst yöneticim beni diğerlerine karşı savunur.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6,5, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %15,3’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %38,6 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %34,2’dir.

“Eğer istemeden bir hata yaparsam, bir üst yöneticim beni diğerlerine karşı savunur.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6,5, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %15,3’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %38,6 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %34,2’dir.

“Bir üst yöneticim için, görevim dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %7,5, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6,2, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18,9’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %30,3 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37’dir.

“Bir üst yöneticim belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı

verenlerin oranı %6,5, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,4, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18,4'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37,8 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %33,9'dur.

“Bir üst yöneticim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %25,4 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %44'tür.

“Bir üst yöneticim, iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %8, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %7,5, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %16,1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36,8 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31,6'dır.

“Bir üst yöneticim, işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6,5, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,4, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %15,3'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37,6 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36,3'tür.

“Bir üst yöneticim, profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6,5, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4,4, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %17,4'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37,6 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %34,2'dir.

“Kariyerimin bundan sonraki kısmını bu otelde geçirmekten mutlu olurum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,6, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %11,4, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14,8'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %34,7 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36,5'tir.

“Çalıştığım oteli, otel dışındaki insanlarla tartışmaktan/ konuşmaktan zevk alırım.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %17,9'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %35,2 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31,9'dur.

“Çalıştığım otelin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım olarak görüyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9,1, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19,2'dir.

Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37,8 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %32,9'dur.

“Bu otele bağlandığım gibi başka bir otele de kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,8, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %14,5, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,5'tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %35,8 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,4'tür.

“Çalıştığım otelde, kendimi “ailenin bir parçası” olarak görmüyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %11,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %18,9, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %21,2'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %24,9 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,6'dır.

“Bu otele kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13,2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %19,2, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,5 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,5'tir.

“Bu otel, benim için önemli derecede kişisel anlam ifade ediyor.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13,7, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %24,6 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27,7'dir.

“Kendimi çok fazla bu otele ait hissetmiyorum” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %14,2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %15,5, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,2 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,3'tür.

“Bir iş bulmadan, isimden çıkarsam neler olabileceğinden korkmuyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %8,5, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13,7, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19,9'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29,8'dir.

“Eğer çalıştığım oteli terk etmek isteseydim, şu anda terk etmek benim için çok zor olurdu.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6,5, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %16,3, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %21,5'tir.

Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %30,1 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %25,6'dır.

“Su anda çalıştığım oteli terk etmek isteseydim, hayatımda birçok şey yolunda gitmeyecekti (ekonomik vs.).” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %10,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %14,2, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %16,6'dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29,8 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29'dur.

“Çalıştığım oteli şu anda terk etmek bana çok fazla maddi külfet (kayıp) getirmeyebilir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %6, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %16,8, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %22,8'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,5 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %25,9'dur.

“Şu anda, Çalıştığım otelde kalmak, isteğimden kaynaklandığı kadar biraz da gereklilikten kaynaklanıyor. (Örneğin zorunlu hizmet vb.).” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %10,6, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %30,6'dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %24,4 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27,5'tir.

“Bu otelden ayrılmamı düşündürecek çok az neden olduğunu düşünüyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13,2, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18,1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %35,5 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %30,1'dir.

“Bu oteli terk edecek olsaydım, terk etmenin birkaç ciddi önemli sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin (iş fırsatı) azlığı olurdu.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,9, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %12,7, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %24,1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,2 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31,1'dir.

“Bu otelde çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden birisi de, buradan ayrılmamanın önemli derecede kişisel fedakârlık gerektirmesidir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2,8, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %10,9, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28,8'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %30,1 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27,5'dir.

“Günümüzde insanların, çok sık olarak bir otelden diğer bir otele geçtiklerini düşünüyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %0, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %11,4, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29,5 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %32,6’dır.

“Kişinin çalıştığı şirket veya kuruma daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %10,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9,8, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29,3 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31,1’dir.

“Bir otelden diğerine geçmek bana etik /ahlak dışı görünmüyor.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %10,4, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19,2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37’dir.

“Bu otelde çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden birisi de, benim sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu nedenle de burada kalmam konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmemdir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5,7, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %12,7, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %16,1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29,5’dir.

“Başka bir yerden daha iyi bir iş için teklif alsam, çalıştığım oteli terk etmemin doğru olduğunu düşünmezdim.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %8, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13,2, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %21,8’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29’dur.

“Kişinin çalıştığı otele sadık kalmasının önemli bir değer yargısı olduğuna inanırım.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3,1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %14,8, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %35,8 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28’dir.

“İnsanların, kariyerlerinin büyük kısmını tek bir otelde geçirmeleri daha iyidir.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %19,4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13,5, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %17,4’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,4 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23,3’tür.

““İş adamı” veya “İş kadını” olmak istemenin artık mantıklı olduğunu düşünmüyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %19,2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %11,7, biraz katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20,2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %22,3 iken kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26,7’dir.

4.2. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Cinsiyete Göre Değişimi

Kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kariyer Tatmini	Kadın	185	21,10	3,52	2,054	0,041
	Erkek	201	20,29	4,11		

Tablo 4.4. Kariyer Tatmini Ölçeği’nin Cinsiyete Göre Değişimi

Kariyer tatmini ölçeğinin cinsiyete göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Kadınların kariyer tatmini erkeklerden anlamlı derecede daha yüksektir.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Lider Üye Etkileşimi	Kadın	185	46,98	12,01	0,319	0,750
	Erkek	201	46,61	11,22		

Tablo 4.5. Lider Üye Etkileşiminin Cinsiyete Göre Değişimi

Lider üye etkileşiminin cinsiyete göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin lider üye etkileşimi aynı düzeydedir denilebilir.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	185	24,90	2,01	-4,136	0,000*
	Erkek	201	26,41	4,56		
Devam Bağlılığı	Kadın	185	28,64	6,28	3,037	0,003*
	Erkek	201	26,90	4,96		
Normatif Bağlılık	Kadın	185	27,12	4,64	0,699	0,485
	Erkek	201	26,83	3,41		

*p<0,05

Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Değişimi

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının cinsiyete göre değişimi incelendiğinde; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarının cinsiyete göre değişimi anlamlı görülmüştür (p<0,05). Erkeklerin duygusal bağlılık düzeyi erkeklerden anlamlı derecede daha yüksek iken, kadınların devam bağlılığı düzeyi erkeklerden anlamlı derecede daha yüksektir.

4.3. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Medeni Duruma Göre Değişimi

Kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kariyer Tatmini	Bekâr	101	20,50	3,56	2,743	0,043*
	Evli	236	20,79	3,98		
	Boşanmış	25	19,04	4,14		
	Dul	24	22,08	2,96		
	Total	386	20,68	3,86		

*p<0,05

Tablo 4.7. Kariyer Tatmini Ölçeği'nin Medeni Duruma Göre Değişimi

Kariyer tatmini ölçeğinin medeni duruma göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; dul olanların kariyer tatmini düzeyi bekar, evli ve boşanmışlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Lider Üye Etkileşimi	Bekar	101	48,04	9,08	2,723	0,044*
	Evli	236	46,69	13,09		
	Boşanmış	25	40,96	3,35		
	Dul	24	48,54	9,06		
	Total	386	46,79	11,59		

Tablo 4.8. Lider Üye Etkileşim Ölçeği'nin Medeni Duruma Göre Değişimi

Lider Üye Etkileşim Ölçeği'nin medeni duruma göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; bekar, evli ve dul kişilerin lider üye etkileşimi düzeyi boşanmış olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	101	25,89	3,86	5,469	0,001*
	Evli	236	25,46	3,70		
	Boşanmış	25	28,20	2,55		
	Dul	24	24,46	1,22		
	Total	386	25,69	3,65		
Devam Bağlılığı	Bekar	101	26,92	5,18	2,944	0,033*
	Evli	236	27,95	6,18		
	Boşanmış	25	26,44	4,56		
	Dul	24	30,33	1,09		
	Total	386	27,73	5,69		
Normatif Bağlılık	Bekar	101	26,47	4,00	1,452	0,227
	Evli	236	27,27	4,16		
	Boşanmış	25	26,00	3,44		
	Dul	24	27,17	3,48		
	Total	386	26,97	4,04		

* $p<0,05$

Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli İle Alt Boyutların Medeni Duruma Göre Değişimi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği geneli ile alt boyutların medeni duruma göre değişimi incelendiğinde; duygusal bağlılık ve devam bağlılığının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Duygusal bağlılık alt boyutu için; boşanmış olan kişilerin duygusal bağlılık düzeyi bekar, evli ve dul olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

4.4. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Yaşa Göre Değişimi

Kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kariyer Tatmini	18-24	48	22,44	2,44	9,830	0,000*
	25-29	28	18,71	4,24		
	30-34	65	19,12	4,08		
	35-39	121	20,36	3,95		
	40-44	63	20,17	3,77		
	45-49	29	23,07	2,03		
	50 ve üzeri	32	22,94	2,86		
	Total	386	20,68	3,86		

*p<0,05

Tablo 4.10. Kariyer Tatmini Ölçeği'nin Yaş Gruplarına Göre Değişimi

Kariyer Tatmini Ölçeği'nin yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 18-24, 45-49 ve 50 ve üzeri kişilerin kariyer tatmini düzeyi 25-29, 30-34, 35-39 ve 40-44 yaş grubu kişilerin kariyer tatmini ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Lider Üye Etkileşimi	18-24	48	51,29	6,84	3,250	0,004*
	25-29	28	47,00	4,75		
	30-34	65	45,89	14,20		
	35-39	121	45,05	12,61		
	40-44	63	45,17	12,16		
	45-49	29	52,55	5,53		
	50 ve üzeri	32	46,19	11,89		
	Total	386	46,79	11,59		

*p<0,05

Tablo 4.11. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin Yaş Gruplarına Göre Değişimi

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05).

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 45-49 yaş grubu kişilerin lider üye etkileşimi düzeyi 30-34, 35-39, 40-44 ve 50 yaş ve üzeri kişilerin lider üye etkileşimi düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	18-24	48	26,31	3,83	4,869	0,000*
	25-29	28	22,57	3,17		
	30-34	65	25,23	2,69		
	35-39	121	26,06	3,94		
	40-44	63	26,13	4,10		
	45-49	29	26,66	3,60		
	50 ve üzeri	32	25,25	1,41		
	Total	386	25,69	3,65		
Devam Bağlılığı	18-24	48	30,35	3,85	5,183	0,000*
	25-29	28	26,43	5,19		
	30-34	65	27,63	7,63		
	35-39	121	26,50	5,22		
	40-44	63	26,63	4,72		
	45-49	29	29,62	3,20		
	50 ve üzeri	32	30,25	6,82		
	Total	386	27,73	5,69		
Normatif Bağlılık	18-24	48	27,90	3,43	1,564	0,157
	25-29	28	26,43	4,35		
	30-34	65	27,20	5,09		
	35-39	121	26,66	3,99		
	40-44	63	26,17	3,74		
	45-49	29	27,10	3,23		
	50 ve üzeri	32	28,19	3,35		
	Total	386	26,97	4,04		

*p<0,05

Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geneli İle Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Değişimi

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ile alt boyutlarının yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde ölçeğin geneli ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Anlamlı farklılık gösteren ölçek geneli ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyi için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre;

Duygusal bağlılık alt boyutu için 30-34, 35-39, 40-44, 45-49 ve 50 yaş ve üzeri yaş grubu kişilerin duygusal bağlılık düzeyi 25-29 yaş grubundan anlamlı derecede daha yüksektir.

Devam bağıllığı alt boyutu için; 18-24, 45-49 ve 50 yaş ve üzeri kişilerin devam bağıllığı düzeyi 25-29, 30-34, 35-39 ve 40-44 yaş grubu kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

4.5. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kariyer Tatmini	İlköğretim	69	23,23	2,30	12,477	0,000*
	Ortaöğretim	70	20,79	3,25		
	Ön Lisans	67	20,69	4,83		
	Lisans	103	19,97	3,36		
	Lisansüstü	77	19,23	4,10		
	Total	386	20,68	3,86		

*p<0,05

Tablo 4.13. Kariyer Tatmini Ölçeği'nin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Kariyer Tatmini Ölçeği'nin Eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde; anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; ilköğretim mezunlarının kariyer tatmini düzeyi diğer eğitim düzeyine sahip kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Ek olarak ortaöğretim ve ön lisans mezunu kişilerin ifadeye katılım düzeyi lisansüstü eğitim düzeyine sahip kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Lider Üye Etkileşimi	İlköğretim	69	48,93	10,04	1,856	0,117
	Ortaöğretim	70	46,79	10,53		
	Ön Lisans	67	46,19	10,52		
	Lisans	103	47,75	11,67		
	Lisansüstü	77	44,10	14,07		
	Total	386	46,79	11,59		

Tablo 4.14. Lider Üye Etkileşiminin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Lider üye etkileşiminin eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Diğer bir ifade ile farklı eğitim düzeyine sahip kişilerin lider üye etkileşimi düzeyleri aynı seviyededir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	69	25,94	1,70	7,773	0,000*
	Ortaöğretim	70	24,56	3,18		
	Ön Lisans	67	24,94	4,10		
	Lisans	103	27,18	4,31		
	Lisansüstü	77	25,13	3,31		
	Total	386	25,69	3,65		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	69	30,19	5,31	8,100	0,000*
	Ortaöğretim	70	29,41	4,43		
	Ön Lisans	67	27,09	6,39		
	Lisans	103	26,47	5,90		
	Lisansüstü	77	26,25	5,09		
	Total	386	27,73	5,69		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	69	28,49	2,95	4,843	0,001*
	Ortaöğretim	70	26,97	3,20		
	Ön Lisans	67	26,64	4,79		
	Lisans	103	27,15	4,34		
	Lisansüstü	77	25,65	4,07		
	Total	386	26,97	4,04		

*p<0,05

Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin geneli ile alt boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05).

Duygusal bağlılık alt boyutu için; lisans eğitim düzeyine sahip kişilerin duygusal bağlılık düzeyi diğer eğitim düzeyine sahip kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Ek olarak ilköğretim mezunu kişilerin duygusal bağlılık düzeyi ortaöğretim mezunlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Devam bağlılığı alt boyutu için; ilköğretim ve ortaöğretim mezunu kişilerin devam bağlılığı düzeyi önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Normatif bağlılık alt boyutu için; ilköğretim mezunu kişilerin normatif bağlılık düzeyi diğer eğitim düzeyine sahip kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Ek olarak ortaöğretim mezunu kişilerin normatif bağlılık düzeyi lisansüstü eğitim düzeyine sahip kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

4.6. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Departmana Göre Değişimi

Kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin eğitim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kariyer Tatmini	İnsan Kaynakları	25	20,8	1,5	8,888	0,000*
	Kat Hizmetleri	34	21,8	4,3		
	Muhasebe	17	19,9	5,0		
	Mutfak	51	22,4	2,3		
	Ön Büro	74	18,7	4,2		
	Satın alma	4	25,0	0,0		
	Satış/Pazarlama	30	21,0	4,0		
	Teknik Servis	12	16,5	1,6		
	Yiyecek-İçecek	12	25,0	0,0		
	Diğer	127	20,7	3,6		
	Total	386	20,7	3,9		

Tablo 4.16. Kariyer Tatmini Ölçeği'nin Departmana Göre Değişimi

Kariyer Tatmini Ölçeği'nin departmana göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; İnsan Kaynakları ve kat hizmetleri departmanı kariyer tatmini düzeyi ön büro ve teknik servisten, muhasebe departmanı çalışanlarının kariyer tatmini teknik servis çalışanlarından, mutfak çalışanları kariyer tatmini düzeyi muhasebe, ön büro ve teknik servis çalışanlarından, ön büro teknik servisten anlamlı derecede daha yüksektir. Satın alma departmanı kariyer tatmini düzeyi insan kaynakları, muhasebe, ön büro, satış/pazarlama, teknik servis ve “diğer” departmanlardan, satış pazarlama ön büro çalışanlarından, yiyecek içecek departmanı kariyer tatmini düzeyi insan kaynakları, kat hizmetleri, muhasebe, mutfak ve ön büro çalışanlarından anlamlı derecede daha yüksektir. “Diğer” departman çalışanların kariyer tatmin düzeyi ön büro ve teknik servis çalışanlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Lider Etkileşimi	İnsan Kaynakları	25	42,9	15,8	1,619	0,108
	Kat Hizmetleri	34	47,1	8,1		
	Muhasebe	17	47,6	7,2		
	Mutfak	51	46,0	10,0		
	Ön Büro	74	45,9	11,8		
	Satın alma	4	49,0	0,0		
	Satış/Pazarlama	30	49,6	10,9		
	Teknik Servis	12	48,5	0,5		
	Yiyecek-İçecek	12	56,5	3,7		
	Diğer	127	46,4	13,3		
	Total	386	46,8	11,6		

Tablo 4.17. Lider Üye Etkileşiminin Departmana Göre Değişimi

Lider üye etkileşiminin departmana göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile farklı departmanlarda çalışanların lider üye etkileşimi düzeyleri aynı seviyededir denilebilir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	İnsan Kaynakları	25	25,8	2,2	4,047	0,000*
	Kat Hizmetleri	34	27,2	1,5		
	Muhasebe	17	23,6	2,0		
	Mutfak	51	25,0	1,8		
	Ön Büro	74	25,3	5,1		
	Satın alma	4	22,0	0,0		
	Satış/Pazarlama	30	24,4	1,7		
	Teknik Servis	12	28,0	2,1		
	Yiyecek-İçecek	12	24,0	0,0		
	Diğer	127	26,4	4,2		
	Total	386	25,7	3,6		
Devam Bağlılığı	İnsan Kaynakları	25	27,4	7,5	7,602	0,000*
	Kat Hizmetleri	34	28,1	3,6		
	Muhasebe	17	30,2	2,7		
	Mutfak	51	29,6	5,6		
	Ön Büro	74	24,3	4,5		
	Satın alma	4	28,0	0,0		
	Satış/Pazarlama	30	31,3	5,1		
	Teknik Servis	12	28,5	2,6		
	Yiyecek-İçecek	12	33,0	3,1		
	Diğer	127	27,2	6,1		
	Total	386	27,7	5,7		
Normatif Bağlılık	İnsan Kaynakları	25	26,0	5,6	6,035	0,000*
	Kat Hizmetleri	34	27,2	2,3		
	Muhasebe	17	29,5	1,4		
	Mutfak	51	27,6	3,4		
	Ön Büro	74	25,1	3,6		
	Satın alma	4	31,0	0,0		
	Satış/Pazarlama	30	29,1	3,3		
	Teknik Servis	12	29,0	2,1		
	Yiyecek-İçecek	12	30,0	2,1		
	Diğer	127	26,5	4,5		
	Total	386	27,0	4,0		

* $p<0,05$

Tablo 4.18. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Departmana Göre Değişimi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin departmana göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin geneli ile alt boyutlarının departmana göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Anlamlı farklılık gösteren ölçeğin geneli ile alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Duygusal bağlılık alt boyutu için; kat hizmetleri ve teknik servis çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi muhasebe, mutfak, ön büro, satın alma, satış/pazarlama ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Devam bağlılığı alt boyutu için; ön büro çalışanlarının tamamının devam bağlılığı düzeyi diğer tüm departmanlardan anlamlı derecede daha düşüktür. Muhasebe departmanı çalışanlarının devam bağlılığı “diğer” departman çalışanlarından, satış/pazarlama departmanı çalışanlarının devam bağlılığı düzeyi insan kaynakları, kat hizmetleri ve “diğer” departman çalışanlarından, yiyecek içecek departmanı çalışanları devam bağlılığı düzeyi insan kaynakları, kat hizmetleri, mutfak, teknik servis, ön büro ve “diğer” departman çalışanlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Normatif bağlılık alt boyutu için; kat hizmetleri ön bürodan, muhasebe departmanı insan kaynakları, kat hizmetleri ve ön büro departmanından, satın alma departmanı insan kaynakları, ön büro ve “diğer” bölümlerden, satış/pazarlama departmanı normatif bağlılık düzeyi insan kaynakları, kat hizmetleri, ön büro ve “diğer” departmanlardan, teknik servis ön büro departmanından, yiyecek içecek departmanı normatif bağlılık düzeyi insan kaynakları, kat hizmetleri, mutfak ve ön büro departmanından, “diğer” departman çalışanları normatif bağlılık düzeyi ön büro departmanı çalışanlarından anlamlı derecede daha yüksektir.

4.7. Kariyer Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Çalışma Süresine Göre Değişimi

Kariyer tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kariyer Tatmini	1 yıldan az	37	22,19	2,69	2,561	0,027*
	1-3 yıl	83	20,12	3,61		
	4-9 yıl	98	21,09	4,00		
	10-15 yıl	54	20,81	4,51		
	16-21 yıl	79	19,84	3,68		
	21 yıl üzeri	35	20,94	3,90		
	Total	386	20,68	3,86		

*p<0,05

Tablo 4.19. Kariyer Tatmini Ölçeği'nin Çalışma Süresine Göre Değişimi

Kariyer Tatmini Ölçeği'nin çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 1 yıldan az süre ile çalışanların kariyer tatmini düzeyi 1-3 yıl, 16-21 yıl çalışanlarından, 4-9 yıl çalışanların kariyer tatmini düzeyi 16-21 yıl süre çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Lider Üye Etkileşimi	1 yıldan az	37	53,35	7,47	3,488	0,004*
	1-3 yıl	83	46,35	12,91		
	4-9 yıl	98	47,32	12,31		
	10-15 yıl	54	45,59	7,12		
	16-21 yıl	79	46,03	8,01		
	21 yıl üzeri	35	42,97	18,32		
	Total	386	46,79	11,59		

*p<0,05

Tablo 4.20. Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Süresine Göre Değişimi

Lider üye etkileşiminin çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 1 yıldan az süre ile çalışanların lider üye etkileşimi düzeyi diğer kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	37	24,38	0,79	3,176	0,008*
	1-3 yıl	83	26,37	4,16		
	4-9 yıl	98	25,81	4,11		
	10-15 yıl	54	24,59	2,25		
	16-21 yıl	79	26,33	4,09		
	21 yıl üzeri	35	25,34	2,75		
	Total	386	25,69	3,65		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	37	31,11	3,80	4,610	0,000*
	1-3 yıl	83	28,76	5,58		
	4-9 yıl	98	26,58	6,13		
	10-15 yıl	54	27,11	5,81		
	16-21 yıl	79	26,91	4,52		
	21 yıl üzeri	35	27,74	6,98		
	Total	386	27,73	5,69		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	37	29,30	2,52	4,235	0,001*
	1-3 yıl	83	27,53	4,72		
	4-9 yıl	98	25,98	4,22		
	10-15 yıl	54	26,63	3,53		
	16-21 yıl	79	26,87	3,06		
	21 yıl üzeri	35	26,69	4,83		
	Total	386	26,97	4,04		

*p<0,05

Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Değişimi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutlarının çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde ölçeğin geneli ile alt boyutlarının çalışma süresine göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Anlamlı farklılık gösteren ölçek ve alt boyutları için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Duygusal bağlılık alt boyutu için; 1-3 yıl, 4-9 yıl ve 16-21 yıl süre ile çalışanların duygusal bağlılık düzeyi 1 yıldan az ve 10-15 yıl süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Devam bağlılığı alt boyutu için; 1 yıldan az süre ile çalışanların devam bağlılığı düzeyi 1-3 yıl, 4-9 yıl, 10-15 yıl, 16-21 yıl ve 21 yıl ve üzeri süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Ek olarak 1-3 yıl süre ile çalışanların devam bağlılığı düzeyi 1-9 yıl ve 16-21 yıl süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Normatif bağlılık alt boyutu için 1 yıldan az süre ile çalışanların normatif bağlılık düzeyi diğer süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

4.8. Korelasyon Analizi

	Pearson Korelasyon (r) Anlamlılık (p)	Kariyer Tatmini	Üye Lider Etkileşimi
Kariyer Tatmini	(p) (r)	1	,481 ,000 ,386
Lider Üye Etkileşimi	(p) (r)		1

Tablo 4.22. Kariyer Tatmini ve Lider Üye Etkileşimi Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analiz İlişkisi

“Kariyer Tatmini” ve “Lider Üye Etkileşimi” bağımsız değişken faktörleri arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi dahilinde ($r = ,481$; $p = ,386$) elde edilen veriler oranından orta düzey korelasyon seviyesine sahip olup pozitif korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

	Pearson Korelasyon (r) Anlamlılık (p)	Örgütsel Bağlılık	Normatif Bağlılık
Örgütsel Bağlılık	(p) (r)	1	,861 ,000 ,386
Normatif Bağlılık	(p) (r)		1

Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Ve Normatif Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Gerçekleştirilen korelasyon analizi kapsamında “Örgütsel Bağlılık” ve “Normatif Bağlılık” faktörleri dahilinde elde edilen veriler doğrultusunda pozitif korelasyon sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık faktörü ($r = ,861$; $p = ,386$) değerlerine sahip olarak normatif bağlılık faktörü kapsamında güçlü düzey korelasyon seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

	Pearson Korelasyon (r) Anlamlılık (p)	Örgütsel Bağlılık	Devam Bağlılığı
Örgütsel Bağlılık	(p) (r)	1	,878 ,000 ,386
Devam Bağlılığı	(p) (r)		1

Tablo 4.24. Örgütsel Bağlılık ve Devam Bağlılığı Faktörleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Gerçekleştirilen korelasyon analizi kapsamında “Örgütsel Bağlılık” ve “Devam Bağlılığı” faktörleri dahilinde elde edilen veriler doğrultusunda pozitif korelasyon sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık faktörü ($r = ,878$; $p = ,386$) değerlerine sahip olarak normatif bağlılık faktörü kapsamında güçlü düzey korelasyon seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

	Pearson Korelasyon (r) Anlamlılık (p)	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Örgütsel Bağlılık	(p) (r)	1	,365 ,000 ,386
Duygusal Bağlılık	(p) (r)		1

Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık ve Duygusal Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analiz İlişkisi

Gerçekleştirilen korelasyon analizi kapsamında “Örgütsel Bağlılık” Ve “Duygusal Bağlılık” faktörleri dahilinde elde edilen veriler doğrultusunda pozitif korelasyon sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık faktörü ($r = ,365$; $p = ,386$) değerlerine sahip olarak normatif bağlılık faktörü kapsamında orta düzey korelasyon seviyesinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmamızda, otel çalışanları arasında kariyer memnuniyeti, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri inceledik. Cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, eğitim durumu, departmanlar ve çalışma süreleri ile ilgili verileri analiz ederek, konaklama sektöründe çalışan tutum ve algılarındaki önemli farklılıkları ve eğilimleri belirlemeyi amaçladık.

Bulgularımız, kadınların erkek meslektaşlarına kıyasla önemli ölçüde daha yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti bildirdiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, duygusal bağlılık erkekler arasında daha yüksekken, devamlılık bağlılığı kadınlar arasında daha yüksektir. Bu farklılıklar, cinsiyetin otel işyerinde çalışanların algı ve tutumlarını şekillendirmede rol oynadığını göstermektedir.

Çalışanların medeni durumları ve yaş grupları da kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılıklarındaki farklılıklara katkıda bulunmuştur. Özellikle, dul bireyler daha yüksek kariyer memnuniyeti bildirirken, 18-24, 45-49 ve 50 ve üzeri yaş grupları diğer yaş gruplarına göre daha yüksek kariyer memnuniyeti göstermiştir. Bu sonuçlar, yaşam evresi ve kişisel koşulların çalışan tutumları ve bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Eğitim durumunun kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği, ilkokul mezunlarının daha yüksek memnuniyet ve bağlılık düzeyleri bildirdiği bulunmuştur. Bulgular incelendiğinde ilkokul mezunlarının kariyer tatmininin yüksek olması şaşırtıcı olmuştur. Ayrıca, farklı departmanlardaki çalışanların farklı düzeylerde kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık göstermesi, departman dinamiklerinin çalışan algı ve tutumları üzerindeki etkisine işaret etmektedir.

Çalışanların çalışma süreleri de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmış ve 1 yıldan az süredir çalışan bireyler daha yüksek kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık bildirmiştir. Ayrıca, çalışma süresi duygusal ve devamlılık bağlılığını etkileyerek, çalışanların otelcilik sektöründeki kariyerleri boyunca değişen tutum ve algılarını ortaya koymuştur.

Özetle, bu çalışma otelcilik sektöründe çalışan tutum ve algılarının çok yönlü doğasına ışık tutmakta, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, departman ve çalışma süresinin

kariyer memnuniyeti, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu dinamikleri anlamak, otel yönetiminin çalışanların refahını, bağlılığını ve otelcilik iş gücünde kalmasını teşvik eden stratejileri ve müdahaleleri uyarlaması için çok önemlidir.

Akmaz ve Erbaşı, (2017) çalışmasının katılımcı demografisi, katılımcıların %62,7'sinin erkek ve %37,3'ünün kadın olduğunu göstermektedir. Yaş dağılımı ise şu şekildedir: 51,9'u 18-29 yaş aralığında, %45,8'i 30-49 yaş aralığında ve %2,3'ü 50-65 yaş aralığındadır. Gelir dağılımı 1225 TL ve altı geliri olan %49,2, 1226-3990 TL geliri olan %45 ve 3991 TL ve üzeri geliri olan %5 şeklindedir. Sektördeki deneyim çeşitlilik göstermektedir: 10,4'ü 1 yıldan az, %41,5'i 1-3 yıl, %32,3'ü 4-7 yıl, %6,2'si 8-11 yıl ve %9,6'sı 12 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Eğitim düzeyi olarak %22,7'si lisans mezunudur.

Çalışmamızda cinsiyete göre dağılım incelendiğinde kadınların oranı %47,9, erkeklerin oranı ise %52,1'dir. Medeni durum incelendiğinde %26,2'sinin bekâr, %61,1'inin evli ve %6,5'inin boşanmış olduğu görülmüştür. Yaş grubu dağılımı çeşitlilik göstermekte olup, örneğin %12,4'ü 18-24 yaş grubunda, %31,3'ü ise 40-44 yaş grubunda yer almaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında, %17,9'unun ilköğretim, %26,7'sinin ise lisans mezunu olduğu görülmektedir. Her iki çalışma da kariyer, memnuniyet ve bağlılıkla ilgili çeşitli yönleri araştırmıştır.

Örgütsel bağlılık açısından, her iki çalışma da anlamlı farklılıklar bulmuştur. Akmaz ve Erbaşı (2017), erkeklerin duygusal bağlılık düzeyinin kadınlardan anlamlı derecede yüksek olduğunu gözlemlerken, bizim çalışmamız duygusal bağlılığın boşanmış bireyler için anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığında da benzer farklılıklar bulunmuş, çalışmamızda kadınlar için daha yüksek seviyeler görülmüştür.

Her iki çalışmadan elde edilen bulgular, kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın çeşitli demografik ve durumsal faktörlerden etkilenen karmaşık yapılar olduğunu göstermektedir. Cinsiyet, lider-üye etkileşiminde önemli bir rol oynamazken, her iki çalışma da kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkta cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, departman ve çalışma süresi arasında nüanslı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, konaklama ve turizm sektöründe

bireylerin kariyer memnuniyetini ve örgütsel bağlılığını ele almak için özel yaklaşımlara duyulan ihtiyacın altını çizmektedir.

Ayrıca, bulgulardaki farklılıklar, kariyer tatmini ve örgütsel bağlılığın çok yönlü doğasını kabul etmenin önemini vurgulamaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, bu değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve eğilimleri daha fazla keşfetmek için boylamsal çalışmalar yürütmek faydalı olacaktır ve sektörde daha hedefli ve etkili müdahaleler için bir temel sağlayacaktır.

Her iki çalışmadan elde edilen sonuçların birbirini tamamlayıcı nitelikte olması, konaklama ve turizm sektöründe kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın anlaşılmasında çok çeşitli değişken ve özelliklerin dikkate alınmasının değerini vurgulamaktadır.

Demirdelen ve Ulama'nın (2013) ve bizim çalışmalarımız karşılaştırıldığında, bulgularda bazı benzerlikler ve farklılıklar olduğu görülmektedir. İlk olarak, her iki çalışmada da kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılıkla ilgili farklı boyutları incelemek için tek yönlü ANOVA ve t-testleri gibi çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır.

Benzer bulgular açısından, her iki çalışma da farklı demografik gruplar arasında önemli farklılıklar ortaya koymuştur. Örneğin, her iki çalışmada da cinsiyetin kariyer memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak, her iki çalışmada da çalışma süresine göre kariyer memnuniyetinde önemli farklılıklar bulunmuştur. 1 yıldan az deneyime sahip çalışanlar, daha uzun süreli çalışanlara kıyasla daha yüksek kariyer memnuniyeti seviyeleri göstermiştir. Ayrıca, her iki çalışma da eğitim durumu, yaş ve departman gibi çeşitli demografik kategoriler arasında örgütsel bağlılık açısından önemli farklılıklar olduğunu bildirmiştir.

Bununla birlikte, iki çalışmanın bulgularında farklılıklar da vardır. Örneğin, bizim çalışmamızda medeni duruma göre kariyer memnuniyetinde önemli farklılıklar gözlemlenmiştir; dular bekâr, evli ve boşanmış bireylere kıyasla daha yüksek memnuniyet düzeylerine sahiptir. Bu bulgumuz, kariyer memnuniyetinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermeyen Demirdelen ve Ulama'nın (2013) sonuçlarıyla çelişmektedir. Ayrıca, bizim çalışmamızda farklı eğitim durumları

arasında kariyer memnuniyetinde önemli farklılıklar tespit edilirken, Demirdelen & Ulama (2013) bu tür farklılıklar rapor etmemiştir.

Sonuç olarak, Demirdelen ve Ulama'nın (2013) ve bizim çalışmalarımız bulgularında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar sunmaktadır. Ayrıca, kariyer memnuniyetini, lider-üye etkileşimini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler hakkında değerli bilgiler sunmakta ve otelcilik sektöründe çalışanların tutum ve davranışlarını anlamada farklı demografik ve mesleki değişkenleri dikkate almanın önemini vurgulamaktadırlar.

Erkan ve Koşan (2017) ve bizim çalışmalarımız, çalışan memnuniyeti, kariyer hedefleri ve demografik değişkenlerle ilgili çeşitli faktörlerin kapsamlı bir analizini sunmaktadır. Her iki çalışma da cinsiyet, yaş, eğitim, departman ve çalışma süresine bağlı olarak memnuniyet, bağlılık ve etkileşimdeki farklılıkları incelemektedir. Burada, benzer bulguları karşılaştıracak ve bu zıtlıklara dayalı bir tartışma sunacağım.

Her iki çalışma da kariyer tatmini ve örgütsel bağlılıkta cinsiyete dayalı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bizim çalışmamızda, kadınların erkeklere kıyasla önemli ölçüde daha yüksek kariyer memnuniyeti ve duygusal bağlılığa sahip olma eğiliminde olduğu vurgulanmaktadır. Erkan ve Koşan (2017) kariyer memnuniyetinden özellikle bahsetmemiş olsa da, kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olduğunu bulmuştur. Her iki çalışmadan elde edilen bulgular, cinsiyetin kariyer tatmini ve bağlılık düzeylerini belirlemede önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Bizim çalışmamızda, dul kadınların bekâr, evli ve boşanmış bireylere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek kariyer memnuniyeti düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Benzer şekilde, Erkan ve Koşan (2017) evli bireylerin boşanmış bireylere kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu tespit ederek medeni durumun iş tatmini ve bağlılık üzerindeki potansiyel etkisine işaret etmiştir.

Her iki çalışma da kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık konularında yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Çalışmalar, kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılıktaki önemli farklılıkları bireylerin istihdam edildiği departmana bağlamaktadır. Örneğin, bizim çalışmamızda insan kaynakları ve kat hizmetleri departmanları diğer departmanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek kariyer tatmini göstermiştir. Benzer şekilde,

Erkan ve Koşan (2017) ön büro departmanının diğer departmanlara kıyasla anlamlı derecede daha düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu bulmuştur.

Her iki çalışma da kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık konularında çalışma süresine bağlı olarak önemli farklılıklar ortaya koymaktadır. Bizim çalışmamız 1 yıldan az deneyime sahip bireylerin daha yüksek kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri gösterdiğini vurgularken, Erkan ve Koşan (2017) 1-3 yıl deneyime sahip olanların daha yüksek duygusal bağlılık sergilediğini belirtmektedir.

Karşılaştırma sonucunda her iki çalışmanın da iş tatmini ve çalışan bağlılığını etkileyen çeşitli faktörler konusunda benzer bulgular ortaya koyduğu görülmektedir. Cinsiyet, yaş grubu, eğitim seviyesi ve departmanın kariyer hedefleri ve iş memnuniyetinin şekillenmesinde önemli rol oynadığına dair bir tutarlılık söz konusudur. İki çalışmadan elde edilen bu tamamlayıcı bulgular, bir kurumda çalışan memnuniyeti ve bağlılığını değerlendirirken çeşitli değişkenleri göz önünde bulundurmanın önemini vurgulamaktadır.

Kayran ve Kamil (2023) ve bizim çalışmamızda, bir otel ortamında çalışan davranış ve tutumlarının farklı yönlerini analiz etmek için çeşitli testler uygulanmıştır. Kayran ve Kamil özellikle departman, turizm eğitimi, dil becerileri ve eğitim düzeyi gibi faktörlerin otel çalışanlarının kültürel zekâları, çatışma yönetimi tarzları ve kariyer memnuniyetleri üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bizim çalışmamızda ise katılımcı dağılımı, kariyer ve genel kariyer hedefi memnuniyeti ve otele duygusal bağlılık incelenmiştir.

Kayran ve Kamil kültürel zekâ ve çatışma yönetimi tarzlarının cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini bulurken, bizim çalışmamız katılımcıların cinsiyete göre dağılımını raporlamıştır.

Her iki çalışma da duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir.

Her iki çalışmada da kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Her iki çalışmada da katılımcıların eğitim durumlarına göre kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Her iki çalışmada da çalışanların çalıştıkları departmana göre kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Her iki çalışmada da kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Her iki çalışmanın sonuçları çeşitli ortak noktalar sergilemekte ve otel ortamındaki çalışan davranış ve tutumlarına ilişkin faydalı bilgiler sağlamaktadır. Her iki araştırmadan elde edilen bulgular, çalışan memnuniyetinin çok yönlü doğasının ve çeşitli demografik ve işle ilgili faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin altını çizmektedir. Her iki araştırmanın da demografik özellikler, eğitim seviyeleri ve otel sektöründe çalışma sürelerine bağlı olarak kariyer memnuniyeti, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde önemli farklılıklar ortaya koyması dikkat çekicidir.

Bununla birlikte, sonuçları etkilemiş olabilecek sınırlamaları ve bağlamsal farklılıkları kabul etmek çok önemlidir. Yerel kültürel, ekonomik veya sektöre özgü faktörlerin etkisi, gözlemlenen farklılıklara katkıda bulunmuş olabilir. Ayrıca, bu bulguların genellenebilirliği, incelenen belirli bağlamların ötesinde sınırlı olabilir. Çalışanların algılarında zaman içinde meydana gelen değişiklikleri takip etmek için boylamsal çalışmalar ve gözlemlenen farklılıkların arkasındaki nedenlere ilişkin daha derin içgörüler elde etmek için nitel araştırmalar daha fazla araştırmaya dâhil edilebilir.

Kılıç ve Öztürk (2009) tarafından yürütülen çalışmalar ve bizim çalışmamız iş tatmini ve kariyer yönetiminin çeşitli yönlerini araştırmayı amaçlamaktadır. İşte sonuçlarının karşılaştırılmasının bir özeti:

Kılıç ve Öztürk (2009) cinsiyet dağılımından açıkça bahsetmemiştir, ancak bizim çalışmamız kadınların oranının %47,9, erkeklerin oranının ise %52,1 olduğunu göstermektedir.

Her iki çalışma da işyerinde dengeli bir cinsiyet dağılımının varlığını yansıtıyor gibi görünmektedir.

Kılıç ve Öztürk (2009) bekâr, evli ve boşanmış bireylerin dağılımını göstermekte ancak belirli yüzdeler vermemektedir.

Bizim çalışmamızda medeni durumun ayrıntılı bir dökümü verilmekte ve her kategori için belirli yüzdeler gösterilmektedir.

Kılıç ve Öztürk (2009), kurum içindeki yaş gruplarını ve bunların iş tatmini ve bağlılığın çeşitli yönleriyle nasıl ilişkili olduğunu ana hatlarıyla belirtmektedir.

Bizim çalışmamızda da yaş dağılımı ve bunun kariyer memnuniyeti, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

Kılıç ve Öztürk (2009) eğitim durumunu iş tatmininde potansiyel bir faktör olarak incelemiş, ancak belirli yüzdeler vermemiştir.

Bizim çalışmamız katılımcıların eğitim seviyelerinin ayrıntılı bir dökümünü ve bunun kariyer memnuniyeti, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini sunmaktadır.

Her iki çalışma da çalışanların farklı departmanlara dağılımını ve bunun kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık gibi çeşitli faktörlerle nasıl ilişkili olduğunu ele almaktadır.

Kariyer Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılık

Her iki çalışma da kariyer tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık gibi faktörleri ve bunların demografik ve işyeri ile ilgili değişkenlerden nasıl etkilendiğini incelemektedir.

Her iki çalışma da çeşitli kategoriler ve değişkenler arasındaki farklılıkları araştırmak için t-testleri ve tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel yöntemler kullanmakta ve bu da bulgularına titizlik katmaktadır.

Spesifik farklılıklar açısından, Kılıç ve Öztürk (2009) daha genel bulgular sunabilirken, bizim çalışmamız demografik özelliklerin ve bunların işyeri tutumlarıyla ilişkisinin daha ayrıntılı bir dökümünü sunmaktadır.

İki çalışma karşılaştırıldığında, her ikisinin de işyerinde kariyer memnuniyetini, lider-üye etkileşimini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri anlamaya güçlü bir şekilde odaklandığı ortaya çıkmaktadır. Ancak bizim çalışmamız, katılımcıların demografik özelliklerinin ve bunların işyeri tutumları üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı ve ayrıntılı bir dökümünü sunarak bu hususların daha derinlemesine anlaşılmasına olanak tanımaktadır.

Hem Kılıç ve Öztürk (2009) hem de bizim çalışmamız işyeri tutumlarını etkileyen faktörlere ilişkin değerli içgörüler sunarken, bizim çalışmamız daha detaylı ve incelikli

bir analiz sunarak bir adım daha ileri gitmekte ve çalışan memnuniyetini, etkileşimini ve bağlılığını geliştirmeyi amaçlayan kuruluşlar için daha derin içgörüler sunabilmektedir.

Gelecekteki çalışmalar açısından, bizim çalışmamızın detaylı yaklaşımını temel almak, işyeri memnuniyetini ve bağlılığını artırmaya yönelik daha hedefli müdahalelere ve stratejilere olanak sağlayabilir. Her iki çalışma da kuruluşların çalışanlarının ihtiyaçlarını ve deneyimlerini anlamalarına ve ele almalarına yardımcı olabilecek değerli bilgiler sunmaktadır.

Çalışmamızda, konaklama sektöründeki otel çalışanları arasında kariyer memnuniyetini, lider-üye etkileşimini ve örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerin karmaşık etkileşimi araştırılmıştır. Cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, eğitim durumu, departmanlar ve çalışma saatlerine ilişkin verilerin analizi yoluyla, çalışanların nüanslı tutum ve algılarına ilişkin önemli bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmamızda, cinsiyete bağlı olarak kariyer memnuniyetinde kayda değer eşitsizlikler ortaya çıkmıştır; kadınlar erkek meslektaşlarına kıyasla daha yüksek memnuniyet düzeyleri belirtmiştir. Ayrıca, cinsiyetin otel işyerindeki çalışan algıları ve tutumları üzerindeki farklı etkisine işaret eden farklı duygusal ve devamlılık bağlılığı kalıpları gözlemlenmiştir.

Medeni durum ve yaş gruplarının da kariyer memnuniyeti, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılıktaki değişimlere önemli ölçüde katkıda bulunduğu görülmüştür. Özellikle, dul bireyler daha yüksek kariyer memnuniyeti bildirirken, 18-24, 45-49 ve 50 ve üzeri gibi belirli yaş grupları daha yüksek kariyer memnuniyeti seviyeleri sergilemiş ve yaşam evresinin ve kişisel koşulların çalışan bağlılığı seviyeleri üzerindeki etkisini vurgulamıştır.

Eğitim durumu, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı etkileyen kritik bir belirleyici olarak ortaya çıkmıştır; ilkokul mezunları daha yüksek memnuniyet ve bağlılık seviyeleri bildirmiştir. Ayrıca, farklı departmanlar arasındaki farklılıklar, departman dinamiklerinin çalışan algıları ve tutumları üzerindeki önemli etkisini vurgulamış ve otel işyerinin çok yönlü doğasının altını çizmiştir.

Ayrıca, bulgular çalışanların çalışma saatlerinin önemli bir rol oynadığını, 1 yıldan az görev süresi olan bireylerin daha yüksek kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık

bildirdiklerini göstermiştir. Ayrıca, çalışma saatlerinin duygusal ve devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisi, çalışanların otel sektöründeki kariyerleri boyunca değişen tutumlarının altını çizmiştir.

Elde edilen bilgiler, çalışanların refahını, bağlılığını ve işgücünde kalmasını teşvik etmek için otel yönetimi tarafından özel stratejiler ve müdahalelerin gerekliliğinin altını çizmektedir.

Sonuç olarak, konaklama sektörü bağlamında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, departman ve görev süresinin kariyer memnuniyeti, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki çok yönlü etkisi, İstanbul'daki konaklama işletmelerinde gelişen ve bağlı bir işgücünü teşvik etmek için incelikli ve hedefli yaklaşımlar gerektirmektedir.



KAYNAKLAR

- Akın, M. (2016). *Kariyer Sorunları*. <http://stratejikderinlik.com/?p=682>, Erişim Tarihi: 01.03.2023
- Akmaz, A., & Erbaşı, A. (2017). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125-154.
- Aktaş, K. (2015). "Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları", *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, (1) , 26-36.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, D. G. (2006). "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?", *Journal of Management*, 32, 237-256.
- Anderson, S. D. (1973). "Planning for Career Growth", *Personnel Journal*, 52, 357-362.
- Ambrose, M. L. (2002). "Contemporary justice research: A new look at familiar questions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (39), 803-812.
- Arnold, J. (2001). *Careers and Career Management*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, London: Sage, 2, 115-132.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. ve Wilderom, C. P. M. (2005). "Career Success in a Boundaryless Career World", *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. ve Fugate, M. (2000). "All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions", *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bakan, P. D. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balasundaram, S., Anuradha S. (2016). "Relationship Based Leadership: The Development of Leader Member Exchange Theory", *Research Journal of Social Sciene & Management*, 5(11), 165- 171

- Baruch, Y. (2006). "Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints", *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Bayraktaroğlu S. ve Tunçbilek M., (2006). *Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimin Değişen Yüzü*, www.bilgiyönetimi.org.tr.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on The Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Benner, M. J. ve Tushman, M. L. (2003). "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bernerth, Jeremy B., Chilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, William F. Giles, H. Jack Walker: (2007). "Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 979-1003.
- Beugre, C. D., Robert A. B. (2001). "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 324-339.
- Blader, S.L., Tom R. T. (2009). "Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior", *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464.
- Bruner, J. (2001). *Self-Making and World-Making*. In J. BROCKMEIER ve D. Carbaugh (eds.), *Narrative and Identity: Studies in Autobiography, Self and Culture*, 25-37. Amsterdam, Netherlands: John Benjamins Publishing Company
- Biddle, B.J. (1986). "Recent developments in role theory", *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92
- Bilen, D. (1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bosma, H. A. ve Kunnen, E. S. (2001). *Identity and Emotion: Development Through Self-Organization*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Bozkurt, Ö. (2019). *Kariyer Engelleri ve Kariyer Sorunları*. Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular, Ed. Kaygın, E. ve Zengin, Y., Eğitim Yayınevi, 1, 63-74.
- Blader, S. L., Tom R. T. (2015). *Relational Models of Prosedurel Justice*, The Oxford Handbook of Justice in the Workplace, Ed. by. Russell Cropanzano, Maureen L. Ambrose, USA, Oxford University Press, 2015.

- Brandtstädter, J. (2002). *Searching for paths to successful development and aging: Integrating developmental and action-theoretical perspectives*. In L. Pulkkinen & A. Caspi (Eds.), *Paths to successful development: Personality in the life course* (pp. 380–408). : Cambridge University Press
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. ve DeMuth, R. L. F. (2006). “Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration”, *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.
- Buchmueller, T. C. ve Valletta, R. G. (1996). “The Effects of Employer-Provided Health Insurance on Worker Mobility”, *Industrial and Labor Relations Review*, 49, 439-455.
- Burack, E. H. (1988). *Career Management in Organisations: A Practical Human Resources Planning*, Brace-Park Press Lake Forest, IL.
- Bygren, M. (2004). “Being Different in The Workplace: Job Mobility into Other Workplaces and Shifts into Unemployment”, *European Sociological Review*, 20, 199-219.
- Cable, D. A. J. (1999). *Plateau and Transition: Career Dynamics in a Changing World of Work*, Master Thesis, Massey University.
- Carter, M. J. (2016). *Microsociologies: Social Exchange, Trust, Justice, and Legitimacy*, Ed. by. Abrutyn S., *Handbook of Contemporary Sociological Theory*, Switzerland, Springer, pp. 369- 386
- Casper, W. J. ve Buffardi, L. C. (2004). “Work-Life Benefits and Job Pursuit Intentions: The Role of Anticipated Organizational Support”, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391-410.
- Caspi, A., Roberts, B. W. ve Shiner, R. L. (2005). “Personality Development: Stability and Change”, *Annual Review of Psychology*, 56, 453–484.
- Carson, K. D., Carson, P. P. ve Bedeian, A. G. (1995).” Development and Construct Validation of a Career Entrenchment Measure”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Chen, L. H. (2008). “Job Satisfaction Among Information System (IS) Personel”, *Computers in Human Behavior*, 24, 105-118.
- Chen, X.-P., Wei H., Liang-Chieh W. (2018). “What is wrong with treating followers differently? The basis of leader–member exchange differentiation matters”, *Journal of Management*, XLIV, 946–971.
- Choi, D., Maria L. K., Scott E. S. (2020). “Conflict, justice, and inequality: Why perceptions of leader–member exchange differentiation hurt performance in teams”, *Journal of Organizational Behavior*, XLI(6), 567-586.

- Cropanzano, R., Zinta S., Byrne, D., Ramona B., Deborah E. R. (2001). "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", *Journal of Vocational Behavior*, LVIII(2), 164-209.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, LXXXVI(3), 386-400.
- Cropanzano, R., David, E., Bowen, Stephen W. G. (2007). "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, XXI(4), 34-48.
- Cummings, T. ve Worley, C. G. (2009). *Organizational Development and Change*. 9th Edition, Cengage Learning, Ohio: South-Western Educational Publishing.
- Çavuş, M. F. ve İmadoğlu, T. (2017). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler Mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma", *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 98-103.
- Çelik, A. ve Soysal, A. (2004). "Değişen İş Hayatında Kariyer Platosu: Çalışanlar Açısından Kader mi, Yoksa Fırsat Mı?", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 25-27.
- Çolak, M., Erdost, H. E. (2004). "Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51- 84.
- Çökük, S. (2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dai, L., Haixin X. (2016). "Review and Prospect on Interactional Justice", *Open Journal of Social Sciences*, 4(1), 55-61.
- Day, D. V., Darja M. (2016). *Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory*, The Oxford handbook of leader-member exchange, UK, Oxford University Press, pp. 9–28.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. ve Alarco, B. (2008). "Employability and Employees' Well-Being: Mediation By Job Insecurity", *Applied Psychology: An international Review*, 57(3), 488–509.
- Deluga, R. J., John T. P. (1991). "The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader—member exchanges", *Journal of Occupational Psychology*, LXIV, 239-252.
- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). "Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.

- Erkan, D. E. N. K., & Koşan, A. (2017). Otel Mutfak Çalışanları Mesleki Eğitim Seviyeleri ve Kariyer Hedeflerinin Ölçülmesi: Kış Koridoru Analizi. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 5(1), 55-83.
- Detle, D. ve Dalbert, C. (2005). "Moving For Their First Job or Staying Put? Predictors of High School Students 'Attitudes Toward Geographic Mobility", *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 1719-1737.
- De Janasz, S. C. ve Sullivan, S. E. (2004). "Multiple Mentoring in Academe: Developing The Professional Network", *Journal of Vocational Behavior*, 64, 263-283.
- DiPrete, T. A. ve Nonnemaker, K. L. (1997). "Structural Changes, Labor Market Turbulence, and Labor Market Outcomes", *American Sociological Review*, 62, 386-404.
- Direnzo, M. ve Greenhaus, J. H. (2011). "Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Ctheory Perspective", *Academy of Management Review*, 36, 567-589.
- Dobrow, S. R. ve Tosti-Kharas, J. (2011). "Calling: The Development of A Scale Measure", *Personnel Psychology*, 64(4), 1001-1049.
- Erdogan, B., Bauer, T. N. (2010). "Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate", *Journal of Applied Psychology*, XCV(6), 1104-1120.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Emery, Cecile, Jonathan E. Booth, George Michaelides, Alexander J. S. (2019). "The importance of being psychologically empowered: Buffering the negative effects of employee perceptions of leader-member exchange differentiation", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, XCII(3), 566-592.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, Free Press, New York.
- Feldman, D. C. ve Weitz, B. A. (1988). "Career Plateaus Reconsidered", *Journal of Management*, 14(1), 69-81.
- Feldman, D. C. (2002). *Second Careers and Multiple Careers*. In C. L. Cooper ve R. Burke (Eds.), *The new world of work*: 75-94. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Feldman, D. C. ve Ng, T. W. H. (2007). *Motivation To Engage in Training and Career Development*. In R. Kanfer, G. Chen ve R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. San Francisco: Jossey-Bas

- Fernet, C., Guay, F. ve Senecal, C. (2004). "Adjusting To Job Demands: The Role Of Work Self-Determination and Job Control in Predicting Burnout", *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39-56.
- Forrier, A. ve Sels, L. (2003). "The Concept Employability: A Complex Mosaic", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- Ford, D. H. ve Lerner, R. M. (1992). *Developmental Systems Theory: An Integrative Approach*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc
- Fugate, M., Kinicki, A. J. ve Ashforth, B. E. (2004). "Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimensions, and Applications", *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Fujiwara-Greve, T. ve Greve, H. R. (2000). "Organizational Ecology and Job Mobility", *Social Forces*, 79, 547-585
- Gattiker, U. ve Larwood, L. (1989). "Career Success, Mobility and Extrinsic Satisfaction of Corporate Managers", *Social Science Journal*, 26, 75-92.
- Graen, G. B., UhlBien, M. (1991). "The Transformation of Professionals into SelfManaging and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of LeadershipMaking", *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S. ve Wayne, M. W. (1990). "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performances Evaluations, and Career Outcomes", *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greenhaus, J., Gerard, A., Callanan. ve Godshalk, M. V. (2010). *Career Management*, 4th Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Griffin, L. J. (1978). "On Estimating the Economic Value of Scholing and Experience", *Sociological Methods and Research*, 6, 309-335.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Actions and Social Structure: A Theory of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gaertner, S. (1999). "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493
- Gunz, H. ve Peiperl, M. (2007). *Introduction. Handbook of Career Studies*, Ed. Gunz H. and Peiperl, M. Thousand Oaks, CA: Sage, 1-10.

- Güney, P. D. (2015). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Yayın No:3, Ankara.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Güzel, B. (2009). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hall, D. T. ve Associates. (1986). *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D. T. ve Mirvis, P. H. (1995). "The New Career Contract: Developing The Whole Person at Midlife and Beyond", *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269–289.
- Hall, D. T. (2004). "The Protean Career: A Quarter-Century Journey", *Journal of Vocational Behavior*, 65(1).
- Hall, D. T. ve Chandler, D. E. (2005). "Psychological Success: When The Career is a Calling", *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176.
- Hammida, M. (2004). "Job Mobility and Hourly Wages: Is There a Relationship?", *Monthly Labor Review*, 127, 23-30.
- Haynie, Jeffrey J., Kristin L. Cullen, Houston F. Lester, Jamie Winter, Daniel J. Svyantek (2014). "Differentiated Leader–Member Exchange, Justice Climate, and Performance: Main and Interactive Effects", *The Leadership Quarterly*, 25(5), 912-922.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Brian, C., Glibkowski, A. C. (2009). "LMX Differentiation: A Multilevel Review And Examination of its Antecedents and Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 20, 517–534.
- Hershenson, D. B. (1996). "Work Adjustment: A Neglected Area in Career Counseling", *Journal of Counseling and Development*, 74(5), 442–446.
- Hofmans, J., Dries, N. ve Pepermans, R. (2008). "The Career Satisfaction Scale: Response Bias Among Men and Women", *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 397–403.
- Hooper, D. T., Robin M. (2008). "Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions", *Leadership Quarterly*, 19, 20–30.

- Huang, J., Lihua, S., Jun, X., Lin, W. (2015). "Leader-Member Exchange Social Comparison and Employee Deviant Behavior: Evidence from a Chinese Context", *Social Behavior and Personality*, XLIII(8), 1273– 1286.
- Hurley, A. E., Wally, S., Segrest, S. L., Scandura, T. ve Sonnenfeld, J. A. (2003). "An Examination of The Effects of Early and Late Entry on Career Attainment", *Personnel Review*, 32, 133-150.
- Inkson, K. ve Arthur, M. B. (2002). *Career Development: Extending The Organizational Careers Framework*. In S. G. Niles (Ed.), *Adult career development: Concepts, issues, and practices* (3rd ed.). Columbus, OH: National Career Development Association. 191-201.
- Jackson, J. W. (2011). "Intragroup Cooperation as a Function of Group Performance and Group Identity", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(4), 343–356.
- Jones, F. F., Vida S., Thomas B. (1999). "Pay Procedures—What Makes Them Fair?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, LXXII, 129-145.
- Judge, T., Cable, D. M., Boudreau, J. W. ve Bretz, R. D. Jr. (1995). "An Empirical System Investigation of the Predictors of Executive Career Success", *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). "İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 173-196.
- Kang, H. J., Gatling, A. ve Kim, J. (2015). "The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(1), 68-89.
- Kayran, S. C. Ş., & Kamil, U. N. U. R. (2023). Otel Çalışanlarının Kültürel Zeka Düzeyleri, Misafir İle Çatışma Yönetim Stilleri Ve Kariyer Tatminlerinin İşin Nitelikleri Ve İş Deneyimine Göre Değerlendirilmesi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (55), 259-283.
- Kenek, G. ve Sökmen, A. (2018). "İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 10(3), 622-639.
- Kıray, A. (2011). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi
- Kiliç, G., & Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.

- Kocabiyik, G. (2016). *Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar*. <http://gokhankocabiyik.blogspot.com/2016/05/kariyere-iliskin-guncelsorunlar.html>, Erişim tarihi: 01.03.2023
- Kozlowski, Steve J. W., Bradford S. B. (2013). *Work Groups and Teams in Organizations*, Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, Ed. by. N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner, New York, John Wiley & Sons, 2013, pp. 412–469.
- Lai, G., Lin, N. ve Leung, S. (1998). “Network Resources, Contact Resources, and Status Attainment”, *Social Networks*, 20, 159-178.
- Lee, K., Yeon J. C. (2017). “LMX differentiation, diversity, and group performance: Evidence for curvilinear and interaction effects”, *Career Development International*, 22(2), 106- 123.
- Leana, C. R. ve Feldman, D. C. (1994). “The Psychology of Job Loss”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, 271-302
- Liden, R. C., John M. M. (1998). “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, Robert C., Erdogan, B., Sandy J. Wayne, Raymond T. Sparrowe, (2006). “Leader–member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723–746
- Lin, N. (2001). *Building a Network Theory of Social Capital*. In N. Lin, K. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social capital: A theory of social structure and action*: 3- 30. New York: Cambridge University Press.
- Lind, E. Allan, Ruth Kanfer, P. Christopher Earley, (1990). “Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental Concerns in Fairness Judgments”, *Journal of Personality and Social Psychology*, LIX(5), 952-959.
- Lips-Wiersma, M. ve Mcmorland, J. (2006). “Finding Meaning And Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Study and Practice”, *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147-167.
- London, M. (2014). *Career Barriers: How People Experience, Overcome, and Avoid Failure*. Psychology Press, Taylor and Francis Group, New York.
- Lounsbury, J., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D. Gibson, L. W., Drost. Frances, A. W. ve Hamrick, L. (2003). “An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction”, *Journal of Career Assessment*, 11, 287-307..
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*, 3.b., McGraw-Hill Book Company.

- Maertz, C. P. ve Griffeth, R. W. (2004). "Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research", *Journal of Management*, 30, 667-683.
- Manyas, S. (2018). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi
- Matta, F. K., Van Dyne, L. (2020). "Understanding the Disparate Behavioral Consequences of LMX Differentiation: The Role of Social Comparison Emotions", *AMR*, XLV, 154–180.
- Martin, R., Geoff T., Alison L., Silvia D. R. (2018). "Leader–Member Exchange (LMX) Differentiation and Work Outcomes: Conceptual Clarification and Critical Review", *Journal of Organizational Behavior*, XXXIX, 151– 168.
- Martins, L. I., Eddleston, K. A. ve Veiga, J. (2002). "Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- Mauno, S., De Cuyper, N., Tolvanen, A., Kinnunen, U. ve Mäkikangas, A. (2014). "Occupational Well-Being As a Mediator Between Job Insecurity and Turnover Intention: Findings at The Individual and Work Department Levels", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 381–393.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- McNulty, Y., Brewster, C. (2019). *Working Internationally: Expatriation, Migration and Other Global Work*, UK, Edward Elgar Publishing, 2019.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. ve Lee, T. W. (2001). "How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy", *Academy of Management Executive*, 15, 96-109.
- Molm, L. D., Peterson, G., Takahashi, N. (1999). "Power in negotiated and reciprocal exchange", *American Sociological Review*, LXIV(6), 876-890.
- Nahrgang, J. D., Seo, J. J. (2015). *How and Why High Leader Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining The Antecedents of LMX*, The Oxford Handbook of Leader-member Exchange, Ed. by. Talya N. Bauer, Berrin Erdogan, USA, Oxford University Press, pp. 87-114.

- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B. V., Dam, K. V. ve Willemssen, M. (2009). "Understanding The Factors That Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251.
- Ng, T. W. H. ve Sorensen, K. L. (2008). "Towards a Further Understanding of The Roles of Social Support at Work: A Meta-Analysis", *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268.
- Nguyen, A. N., Taylor, J. ve Bradley, S. (2003). "Job Autonomy and Job Satisfaction: New Evidence", *Working Paper, Department of Economics, Lancaster University Management School*, 24
- Oh, J. R. (2013). *The Impact of Organizational Justice on Career Satisfaction of Employees in the Public Sector of South Korea*, The University of Minnesota, A Doctoral Dissertation.
- Okpara, J. O. (2004). "Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in A Developing Economy", *Information Technology and People*, 17(3), 327-338.
- O'riordan, M. A. (2002). *Career Progression of Women, 1973 to 2002: Colliding With The Glass Ceiling or Breaking Through*, National University Of Ireland, Ph.D Thesis.
- Orpen, C. (1994). "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Örücü, E. (2006). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Özkalp, E. ve Kırıl, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım-Yayın Dağıtım, 8.Baskı, Bursa.
- Özsoy, E. (2019). *Kariyer Başarısı*. Kariyer Temel Kavramlar Yönetimi Güncel Konular Ed. Kaygın, E. ve Zengin, Y., 305-317.
- Öztürk, F. (2008). *1 İnci Piyade Tugay Komutanlığında Piyade Sınıfına Mensup Astsubayların Kişisel Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., Wenfen B. (2018). "Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment", *Frontiers in Psychology*, 8, 1-16.
- Parker, M., Wickham, M. "Organizational Role Theory and the MultiFaceted Worker", https://eprints.utas.edu.au/1709/1/Parker_and_Wickham_ANZAM.pdf, Erişim tarihi: 01.03.2023

- Parker, R. J., Kohlmeyer, J. M., (2005). "Organizational Justice And Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note", *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369.
- Pearce, J. L. ve Randel, A. E. (2004). "Expectations of Organizational Mobility, Workplace Social Inclusion, and Employee Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 81-98.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Petriglieri, J. (2019). *How Dual-Career Couples Make It Work*. Harvard Business Review, September- October Issue.
- Radburn, M., Clifford S. (2019). "The social psychological processes of 'procedural justice': Concepts, critiques and opportunities", *Criminology & Criminal Justice*, 19(4), 421–438.
- Raymond, A. N. (1996). *Is The Career Management Related To Employee Development and Performance?*, Industrial Relations Center, Carlson School Of Management, Universty Of Minnesota, USA.
- Richardson, M. S., Constantine, K. ve Washburn, M. (2005). *New Directions For Theory Development in Vocational Psychology*. In W. B. Walsh ve M. L. Savickas (Eds.), *Handbook of Vocational Psychology: Theory, Research and Practice*, 51–83, 3rd ed. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Robinson, K. J. (1988). *Getting Your Foot In The Door, A Career In Advertising*. Master Thesis, Ball State University, Indiana.
- Rosenfeld, R. A. (1992). "Job Mobility and Career Processes", *Annual Review of Sociology*, 18, 39-61.
- Rupp, D. E., Debra L. Shapiro, Robert Folger, Daniel P. Skarlicki, Ruodan Shao (2017). "A Critical Analysis of The Conceptualization and Measurement of Organizational Justice: Is It Time for Reassessment?", *Academy of Management Annals*, 19(2), 919–959.
- Sabuncuoğlu Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktuel Yayınevi, Bursa.
- Samidi, Z. B. (2015). *Organizational Justice Perception As Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment*, Master of Management,
- Sias, P.M., Jablin, F. M. (1995). "Differential Superior-Subordinate Relations", *Perceptions of Fairness, and Coworker Communication*, *Human Communication Research*, 22(1), 5–38.

- Scandura, T.A. (1999). "Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective", *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O. ve Jędrzejowicz, P. (2008). "Employability and The Psychological Contract in European ICT Sector SMEs", *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035–1055.
- Shaw, John C., Eric Wild, Jason A. C. (2003). "To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations", *Journal of Applied Psychology*, LXXXVIII(3), 444 – 458.
- Shore, L.M., Jacqueline AM. Coyle-Shapiro, Xiao-Ping Chen, Lois E. Tetrick (1998). "Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models", *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302.
- Smith, Heather J., Tom R. Tyler, Yuen J. Huo, Daniel J. Ortiz, E. Allan Lind. (1998). "The Self-Relevant Implications of the Group Value Model: Group Membership, Self-Worth, and Treatment Quality", *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(5), 470-493.
- Stryker, S. ve Burke, P. J. (2000). "The Past, Present, and Future of An Identity Theory", *Social Psychology Quarterly*, 63, 284-297
- Solansky, S. T. (2008). "Leadership Style and Team Processes in SelfManaged Teams", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332-341.
- Somers, M. J. (1993). "A Test of The Relationship Between Affective and Ccontinuanace Commitment Using Non - recursive Models", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(2), 185-192.
- Soysal, A. (2003). "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 17-18 Mayıs, İzmit, 665-667
- Sharma, D., Madhurima M., Shivendra Kumar Pandey, Koustab Ghosh. (2021). "Can Leader-Member Exchange Social Comparison Elicit Uncivil Employee Behavior? The Buffering Role of Aggression-Preventive Supervisor Behavior", *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 422-444.
- Staudinger, U. M. ve Lindenberger, U. (2003). *Understanding Human Development: Dialogues with Lifespan Psychology*. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Schriesheim, Chester A., Stephanie L. Castro, Claudia C. Coglisier, C. A. Schriesheim. (1999). "Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices", *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

- Steil, J. M., Makowski, D. G. (1989). "Equity, equality, and need: A study of the patterns and outcomes associated with their use in intimate relationships". *Soc Just Res*, 3, 121–137.
- Stouten, J., Liden, R. C. (2020). *Social Loafing in Organizational Work Groups: The mitigating effect of servant leadership*, Individual Motivation within Groups: Social Loafing and Motivation Gains in Work, Academic, and Sports Teams, Ed. by. Steven Karau, UK, Academic Press, 2020.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. Ve Liefoghe, A. (2005). "Managing The Career Deal: The Psychological Contract As A Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821–833
- Sui, Yang, Hui Wang, Bradley L. Kirkman, Li, N. (2016). "Understanding The Curvilinear Relationships between LMX Differentiation and Team Coordination and Performance", *Personnel Psychology*, LXIX(3), 559– 597.
- Sullivan, S. E. (1999). "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, 25(3), 457–484.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Tse, H.H. M., Catherine K. Lam, Jun Gu, Lin, X. S. (20108). "Examining the interpersonal process and consequence of leader–member exchange comparison: The role of procedural justice climate", *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 922– 940.
- Tse, Herman H. M., Dasborough, M. T. (2016). *Leadership and leader–member exchange (LMX)*, Encyclopedia of Human Resource Management, Ed. by. A. Adrian Wilkinson, Stewart Johnstone, UK, Edward Elgar Publishing, 2016, pp. 253-256
- Tortop, N., Özer, M. A., Aykaç, B. ve Yayman, H. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Tyler, T. R. (1987). "Procedural justice research", *Social Justice Research*, 1, 41–65.
- Tyler, T. R., Lind, E. L. (1992). "A Relational Model of Authority in Groups", *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 115-190.
- Tyler, T. R., Degoe, P., Smith, H. J. (1996). "Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model", *Journal of Personality and Social Psychology*, CLXX, 913–930.

- Ulukök, E. ve Akin, A. (2016). “İşkoliklik ve Kariyer Tatmini”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 62-71
- Van B., Wim, Dorian Konst, Rene Van Der V. (2002). “Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment”, *Psychological Reports*, XCI(1), 220-230.
- Van der Heijde, C. M. ve Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). “A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability”, *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- VanHam, M., Mulder, C. H. ve Hooimeijer, P. (2001). “Spatial Flexibility in Job Mobility: Macro Level Opportunities and Microlevel Restrictions”, *Environment and Planning*, 33, 921-940.
- Vidyarthi, P. R., Robert C. Liden, Smriti Anand, Erdogan, B., Ghosh, S. (2010). “Where Do I Stand? Examining The Effects of Leader-Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, XCV, 849- 861.
- Vivian, C. S. (2015). "Exchange Lost in Leader-Member Exchange Theory And Research: A Critique And A Reconceptualization", *Leadership*, 11(2), 213-229.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R.C. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader - Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, 40(1), 82 - 111.
- Weng, Q. J. ve McElroy, C. (2012). “Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions”, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 256-265.
- Winberg, Y. L. (2014). *How Can Employees Set Themselves Up for Success? Using Structural Equation Modeling for Validation of On-the-Job Development Assessment*, Seattle, WA: Seattle Pacific University, A Doctoral Dissertation.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X. ve Zhou, W. (2016). “Linking Calling to Work Engagement and Subjective Careersuccess: The Perspective of Career Construction Theory”, *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70-78
- Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yean, Tan Fee, Ab Aziz Y. (2016). “Organizational Justice: A Conceptual Discussion”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, CCXIX, 798-803.

- Yıldız, A. (2000). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlama Süreci, Politikaları ve Kariyer Danışmanlığı*. Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS)Yayını.
- Yu, Andrew, Fadel K. Matta, Cornfield, b. (2018). "Is Leader–Member Exchange Differentiation Beneficial or Detrimental for Group Effectiveness? A Meta-Analytic Investigation and Theoretical Integration", *AMJ Journal*, LXI, 1158-1188.
- Yürür, S. (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-31
- Zhang, H., Agarwal, N. C. (2009). "The Mediating Roles of Organizational Justice on the Relationships Between HR Practices and Workplace Outcomes: An Investigation in China", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676-693

EKLER

EK-1. Demografik Bilgiler Formu

Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐
Medeni Durumunuz: Evli ☐ Bekâr ☐
Yaşınız: 18-23 ☐ 24-29 ☐ 30-35 ☐ 36-41 ☐ 42 ve üzeri ☐
Eğitim Durumunuz: İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐
İş Yerindeki Pozisyonunuz: İşgören ☐ Şef / Vardiya Amiri ☐ Yönetici ☐
Çalıştığınız Departman: Boyahane ☐ Dokuma ☐ Konfeksiyon / Kesim ☐ Paketleme / Mamul Kalite Kontrol ☐ Sevkiyat ☐ Makine ve Otomasyon ☐ Muhasebe / Satınalma ☐ Satış / Pazarlama / İKY ☐ Diğer (Kimya, Grafik Tasarım vb.) ☐
Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz (Sektör Deneyiminiz): 1-3 Yıl ☐ 4-9 Yıl ☐ 10-15 Yıl ☐ 16-21 Yıl ☐ 21 Yıl ve Üzeri ☐

EK-2. Kariyer Tatmini Ölçeği

Kariyer Tatmini	1. Kesinlikle Hayır	2. Biraz	3. Orta Düzeyde	4. Evet	5. Kesinlikle Evet
1. Kariyerinizde edindiğiniz başarılarından memnun musunuz?	1	2	3	4	5
2. Genel kariyer hedefinize ulaşmada gerçekleştirdiğiniz gelişmeden memnun musunuz?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Gelir amacı taşıyan hedeflerinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemeden memnun musunuz?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
4. Kariyer amaçlı hedeflerinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemeden memnun musunuz?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5. Kariyerinize yönelik yeni beceriler edinme amacı taşıyan hedeflerinizde gerçekleştirdiğiniz ilerlemeden memnun musunuz?	1	2	3	4	5

EK-3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

ÖLÇEK MADDELERİ Aşağıdaki sorular Lider- Üye ilişkileri ile ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider(amir, şef, sorumlu) ile ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden ize en uygun seçeneği işaretleyiniz.	1-TAMAMEN KATILIYORUM	2-KATILIYORUM	3-BİRAZ KATILIYORUM	4-KATILMIYORUM	5-KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1-Amirimi kişi olarak çok severim.					
2-Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.					
3-Amirim ile çalışmak zevklidir.					
4-Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseydim beni diğer üstüme karşı savunur.					
5-İş yerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.					
6-Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.					
7-Amirim için, görevim dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.					
8-Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.					
9-Amirim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.					
10-Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.					
11-Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.					
12-Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.					

EK-4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Kariyerimin bundan sonraki kısmını bu örgütte geçirmekten mutlu olurum.							
2. Örgütümü, örgüt dışındaki insanlarla tartışmaktan/ konuşmaktan zevk alırım.							
3. Örgütün sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım olarak görüyorum.							
4. Bu örgüte bağlandığım gibi başka bir örgüte de kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.							
5. . Örgütümde, kendimi “ailenin bir parçası” olarak görmüyorum.							
6. Bu örgüte kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum.							
7. Bu örgüt, benim için önemli derecede kişisel anlam ifade ediyor.							
8.Kendimi çok fazla bu örgüte ait hissetmiyorum.							

DEVAMLILIK BAĞLILIĞI ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9. Bir iş bulmadan, isimden çıkarsam neler olabileceğinden korkmuyorum.							
10. Eğer örgütümü terk etmek isteseydim, şu anda terk etmek benim için çok zor olurdu.							
11. Su anda örgütümü terk etmek isteseydim, hayatımda birçok şey yolunda gitmeyecekti. (Ekonomik vs.)							
12. Örgütümü şu anda terk etmek bana çok fazla maddi külfet (kayıp) getirmeyebilir.							
13. Şu anda, Örgütümde kalmak, isteğimden kaynaklandığı kadar biraz da gereklilikten kaynaklanıyor. (Örneğin zorunlu hizmet vb.)							
14. Bu örgütten ayrılmamı düşündürecek çok az neden olduğunu düşünüyorum.							
15. Bu örgütü terk edecek olsaydım, terk etmenin birkaç ciddi önemli sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin (iş fırsatı) azlığı olurdu.							
16. Bu örgütte çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden birisi de, buradan ayrılmanın önemli derecede kişisel fedakarlık gerektirmesidir. Başka bir örgüt, benim şu anda burada faydalandığım her şeyi (özlük hakları vs) aynen sağlamayabilir.							

NORMATİF BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17. Günümüzde insanların, çok sık olarak bir kurumdan diğer bir kuruma geçtiklerini düşünüyorum.							
18. Kişinin çalıştığı şirket veya kuruma daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.							
19. Bir örgütten diğerine geçmek bana etik /ahlak dışı görünmüyor.							
20. Bu örgütte çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden birisi de, benim sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu nedenle de burada kalmam konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmemdir.							
21. Başka bir yerden daha iyi bir iş için teklif alsam, örgütümü terk etmemin doğru olduğunu düşünmezdim.							
22. Kişinin örgütüne sadık kalmasının önemli bir değer yargısı olduğuna inanırım.							
23. İnsanların, kariyerlerinin büyük kısmını tek bir örgütte geçirmeleri daha iyidir.							
24. “İş adamı” veya “İş kadını” olmak istemenin artık mantıklı olduğunu düşünmüyorum.							

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Demirci, Mehmet Akif

Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	26/01/2024
Lisans	Balıkesir Üniversitesi	10/02/2011
Lise	Ankara Etlik Lisesi	15/06/2004

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2023-2024	İntercontinental Otel İstanbul	Önbüro Müdür Yardımcılığı
2022-2023	Dedeman Bostancı Otel	Nöbetçi Müdür
2021-2022	Sheraton Ankara Otel	Gece Müdürü
2019-2020	İntercontinental Otel Cleveland	Gece Müdürü
2014-2019	Crowne Plaza Ankara	Önbüro Departmanı

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

.....

Hobiler

Kitap Okumak, Seyahat Etmek



