

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Burcu KAYA

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYİNİN ve ÇALIŞANLARIN KARIYER
TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Burcu KAYA

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYİNİN ve ÇALIŞANLARIN KARIYER
TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Danışman

Yrd.Doç.Dr. Aydın ÇEVİRGEN

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Burcu KAYA'nın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doc. Dr. Kemal KANTARCI
Üye (Danışmanı) : Yrd. Doc. Dr. Aydın ÇEVİRGEN
Üye : Yrd. Doc. Dr. Erpin ÜNGÜREN

Tez Konusu: Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların
Kariyer Tatmininin İstenen Ayrılma Niyeti Üzerindeki
Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 11.10/2012

Mezuniyet Tarihi : 02.11/2012

Doç.Dr.Zekeriya KARADAVUT
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

| | |
|---------------------------|------|
| TABLolar LİSTESİ | iv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | vi |
| KISALTMALAR LİSTESİ | vii |
| ÖZET | viii |
| SUMMARY | ix |
| ÖNSÖZ | x |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ve KARIYER TATMİNİ

| | |
|--|----|
| 1.1 Algılanan Örgütsel Destek | 3 |
| 1.1.1 Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi | 6 |
| 1.1.2 Destekleyici Örgütün Özellikleri | 8 |
| 1.1.3 Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Kuramlar | 8 |
| 1.1.3.1 Örgütsel Destek Kuramı | 8 |
| 1.1.3.2 Karşılıklılık Normu Kuramı | 9 |
| 1.1.3.3 Kişileştirilmiş Örgüt Kavramı | 10 |
| 1.1.3.4 Sosyal Değişim Kuramı | 11 |
| 1.1.4 Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri | 13 |
| 1.1.4.1 Adalet | 13 |
| 1.1.4.1.1 Dağıtım Adaleti | 13 |
| 1.1.4.1.2 Prosedür Adaleti | 13 |
| 1.1.4.1.3 Etkileşim Adaleti | 14 |
| 1.1.4.2 Şeflerin Desteği | 14 |
| 1.1.4.3 Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları | 15 |
| 1.1.4.3.1 İş güvencesi | 16 |
| 1.1.4.3.2 Otonomi | 16 |
| 1.1.4.3.3 Rol Stresi Kaynakları | 16 |
| 1.1.4.3.4 Eğitim Olanakları | 17 |
| 1.1.4.3.5 Örgütün Boyutu | 17 |
| 1.1.4.4 Çalışan Özellikleri | 18 |
| 1.1.4.4.1 Kişilik | 18 |
| 1.1.4.4.2 Demografik Özellikler | 19 |
| 1.1.5 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları | 19 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 1.1.5.1 | Örgütsel Bağlılık..... | 19 |
| 1.1.5.2 | Çalışanın Ruh Hali..... | 20 |
| 1.1.5.3 | İşe Katılım..... | 21 |
| 1.1.5.4 | Örgütte Kalma İsteği..... | 21 |
| 1.1.5.5 | Performans | 22 |
| 1.1.5.6 | Gerilim | 22 |
| 1.1.5.7 | Geri Çekilme Davranışı | 23 |
| 1.1.6 | Algılanan Örgütsel Destek Alan Yazınına Bakış | 23 |
| 1.2 | Kariyer Gelişimi | 26 |
| 1.2.1 | Kariyer Kavramı..... | 26 |
| 1.2.2 | Kariyer Geliştirme Sistemi..... | 26 |
| 1.2.2.1 | Kariyer Geliştirme Sisteminin Amaçları | 27 |
| 1.2.2.2 | Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler | 28 |
| 1.2.2.3 | Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları | 29 |
| 1.2.2.4 | Örgütlerde Etkili Kariyer Geliştirme Yöntemleri | 30 |
| 1.2.2.5 | Kariyer Yönetimi | 31 |
| 1.2.2.5.1 | Kariyer Yönetiminin Amaçları | 32 |
| 1.2.2.5.2 | Kariyer Yönetiminin Önemi | 33 |
| 1.2.2.6 | Kariyer Planlaması..... | 34 |
| 1.2.2.6.1 | Kariyer Planlamasının Amaçları | 34 |
| 1.2.2.6.2 | İş Yerinde Kariyer Planlamasının Aşamaları | 35 |
| 1.2.2.6.3 | Yaşam Dönemleri- Kariyer İlişkisi..... | 37 |
| 1.2.2.7 | Kariyer Planlamasının Önemi..... | 38 |
| 1.2.3 | Kariyer İle İlgili Güncel Sorunlar | 38 |
| 1.2.4 | Kariyer Tatmini | 40 |
| 1.2.4.1 | Öznel-Nesnel Kariyer Başarısı ve Kariyer Tatmini..... | 40 |
| 1.2.5 | Kariyer Tatmini Alan Yazınına Bakış..... | 41 |

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ve KONAKLAMA İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1 | İşten Ayrılma Niyeti | 44 |
| 2.1.1 | İşten Ayrılmanın Özellikleri..... | 44 |
| 2.1.1.1 | İşlevsellik | 44 |
| 2.1.1.2 | Önlenebilirlik | 45 |
| 2.1.1.3 | Tahmin Edilebilirlik..... | 46 |
| 2.1.2 | İşten Ayrılmanın Nedenleri..... | 47 |
| 2.1.3 | İşten Ayrılma Maliyeti | 48 |
| 2.1.4 | İşten Ayrılmayı Engelleme..... | 49 |
| 2.1.5 | İşten Ayrılmanın Sonuçları | 50 |
| 2.1.6 | İşten Ayrılma Niyeti Alan Yazınına Bakış | 51 |
| 2.2 | Konaklama İşletmeleri Bağlamında Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler | 53 |
| 2.2.1 | Turizm ve Konaklama İşletmeleri İle İlgili Genel Kavramlar | 53 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2 Otel İşletmelerinin Tanımı ve Sınıflandırması..... | 54 |
| 2.2.3 Türkiye’de Turizm ve Konaklama İşletmelerinin Gelişimi | 55 |
| 2.2.4 Konaklama Endüstrisinin ve İstihdamının Yapısı..... | 58 |
| 2.2.4.1 Üretim Bakımından Otel İşletmelerinin Farklılıkları | 61 |
| 2.2.4.2 Çalışanlar Bakımından Otel İşletmelerinin Farklılıkları | 62 |
| 2.2.5 Araştırma Kapsamına Yönelik Turizm Alan Yazınına Bakış..... | 62 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYİNİN ve ÇALIŞANLARIN KARIYER TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

| | |
|--|------------|
| 3.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi | 65 |
| 3.2 Araştırmanın Amacı..... | 65 |
| 3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 66 |
| 3.4 Araştırmanın Süreci | 66 |
| 3.4.1 Ölçeklerin Belirlenmesi..... | 66 |
| 3.4.2 Anket Formu İçin Pilot Uygulamanın Yapılması | 67 |
| 3.4.3 Araştırmanın Örneklemi..... | 67 |
| 3.4.4 Verilerin Analizi..... | 69 |
| 3.4.5 Araştırma Hipotezleri..... | 69 |
| 3.4.6 Araştırmanın Soruları..... | 69 |
| 3.5 Bulgular | 71 |
| SONUÇ | 95 |
| KAYNAKÇA..... | 98 |
| EK 1 – Anket Formu | 112 |
| Ö Z G E Ç M İ Ş..... | 115 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 2.1. Otel İşletmelerinin Diğer Sınıflandırılmaları..... | 55 |
| Tablo 3.1. Algılanan Örgütsel Desteğe Ait Faktör Analizi Sonuçları..... | 72 |
| Tablo 3. 2. Kariyer Tatminine Ait Faktör Analizi Sonuçları..... | 72 |
| Tablo 3. 3. İşten Ayrılma Niyetine Ait Faktör Analizi Sonuçları | 73 |
| Tablo 3. 4. Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinin Kolmogorov - Smirnov Normallik Testi..... | 74 |
| Tablo 3. 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Sıklık Dağılımları | 74 |
| Tablo 3. 6. Ölçeklere İlişkin Yanıt Ortalamalarının Sorulara Göre Dağılımları | 76 |
| Tablo 3. 7. Ölçeklere İlişkin Genel Yanıt Ortalamaları | 77 |
| Tablo 3. 8. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 77 |
| Tablo 3. 9. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları..... | 78 |
| Tablo 3. 10. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 78 |
| Tablo 3. 11. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 79 |
| Tablo 3. 12. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Turizm Mezunu Olma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 79 |
| Tablo 3. 13. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 80 |
| Tablo 3. 14. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Otelde Çalışma Süresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları..... | 80 |
| Tablo 3. 15. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Otelde Görev Aldığı Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 81 |
| Tablo 3. 16. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Otelde Yürüttüğü Göreve Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları..... | 81 |
| Tablo 3. 17. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Çalışma Biçimine Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 82 |
| Tablo 3. 18. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 82 |
| Tablo 3. 19. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları..... | 83 |
| Tablo 3. 20. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 83 |
| Tablo 3. 21. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 84 |
| Tablo 3. 22. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Turizm Mezunu Olma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 84 |
| Tablo 3. 23. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları..... | 85 |

| | |
|---|----|
| Tablo 3. 24. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Otelde Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 85 |
| Tablo 3. 25. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Otelde Görev Aldığı Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 86 |
| Tablo 3. 26. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Otelde Yürüttüğü Göreve Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 86 |
| Tablo 3. 27. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Çalışma Biçimine Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 87 |
| Tablo 3. 28. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 87 |
| Tablo 3. 29. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis H Bulguları..... | 87 |
| Tablo 3. 30. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 88 |
| Tablo 3. 31. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 88 |
| Tablo 3. 32. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Turizm Mezunu Olma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 89 |
| Tablo 3. 33. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları..... | 89 |
| Tablo 3. 34. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 90 |
| Tablo 3. 35. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Çalışma Süresi Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 90 |
| Tablo 3. 36. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Görev Aldığı Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları..... | 91 |
| Tablo 3. 37. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Yürüttüğü Göreve Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları | 91 |
| Tablo 3. 38. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Yürüttüğü Göreve Göre Mann Whitney U Testi Bulguları | 91 |
| Tablo 3. 39. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Çalışma Biçimine Göre Mann Whitney U Testi Bulguları..... | 92 |
| Tablo 3. 40. Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları | 92 |
| Tablo 3. 41. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Örgütsel Destek Ve Kariyer Tatminine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Tablosu..... | 93 |
| Tablo 3. 42. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Örgütsel Destek Ve Kariyer Tatminine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinin Coefficient Tablosu..... | 93 |
| Tablo 3. 43. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Örgütsel Destek Ve Kariyer Tatminine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinin Varyans Sonuçları Tablosu..... | 94 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 2.1. İşten Ayrılmaların Olası Sonuçları..... | 51 |
|--|----|

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|------|---|
| AÖDÖ | Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği |
| İANÖ | İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği |
| KTÖ | Kariyer Tatmini Ölçeği |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| Vd. | Ve diğerleri |

ÖZET

Bu çalışmada konaklama işletmeleri kapsamında yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algıları, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede algılanan örgütsel destek ile kariyer tatmini, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ve kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkileri ayrı ayrı da incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini, Kudu bölgesindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan personel oluşturmaktadır. Kudu bölgesindeki 16 otelin insan kaynakları yöneticilerinin verdiği bilgiye göre bu otellerde toplam 6914 çalışan bulunmaktadır. Toplam 6 otelde yapılan uygulama sonucunda 211 anket değerlendirmeye alınmış, verilerin analizinde Spearman korelasyon analizi, Kruskal Wallis h, Mann Whitney U ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Yapılan araştırmada örgütsel destek ile kariyer tatmini arasında pozitif ve orta düzey korelasyon bulunmuş ve örgütsel desteğin, işten ayrılma niyeti ile arasında negatif ve orta düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca, elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel desteğin ve kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetinin bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olması da elde edilen sonuçlardan biridir.

Algılanan örgütsel desteğin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri turizm sektöründe ele alınmamış bir konudur. Bu nedenle, elde edilecek bulguların alan yazına katkısının olacağı beklenmektedir. Ayrıca, bu çalışma sonuçlarından faydalanılarak, turizm sektöründe örgütlerin çalışanlarına karşı yaklaşımlarına, onlara yönelik yaptıkları düzenleme ve uygulamaların sonuçlarına farklı bakış açıları getirmeleri ve böylece işletmede verimliliği arttırmalarının da mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Konaklama İşletmeleri, Algılanan Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Antalya

SUMMARY

In this study, the basic goal has been identified as the determination of the correlation between perceived organizational support, career satisfaction, and intent to leave in accommodation businesses covered 5 star hotel employees'. In this context, relationships between perceived organizational support and career satisfaction, perceived organizational support and intent to leave, and career satisfaction and intent to leave have been examined separately.

Population of the study has been determined as the staff who works at 5 star hotels in Kundu area. According to the information of 16 hotels of human resources managers given, these hotels have 6914 employees in total. The implementation has been made with in total 6 hotels, 211 questionnaire has been taken into consideration, Spearman Correlation, Kruskal Wallis H, Mann Whitney U and regression analysis were used in data analysis process.

In the study, positive and intermediate-level correlation has been found between career satisfaction and organizational support and organizational support has been identified with intent to leave in negative and intermediate-level correlation. In addition, obtained in accordance with the information, it is determined that organizational support and career satisfaction have a mediate role on intention to leave. Having career satisfaction and intention to leave a negative correlation is also one of the results achieved in the study.

Due to the fact that perceived organizational supports and employees' career satisfactions impact on intent to leave is a topic that has not been handled in the tourism sector before, it is expected that the final findings will make an important contribution to the literature. Furthermore, it is assumed that taking the advantage of the results of this study, organizations in tourism sector may develop different aspects for their attitudes toward employees, applications' and regulations' results, thus productivity of the management will be increased.

Key Words: Tourism, Accomodation Business, Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, Intend To Leave, Antalya

ÖNSÖZ

Öncelikle hiçbir zaman koşulsuz sevgi ve desteğini benden esirgemeyen canımın içi anneme,

En tatlı sığınağım, desteğim ve sadece varlığıyla bile yüzümü, günümü aydınlatan, her durumda olduğu gibi bu tezde de yanımda olan Koray SAYARI' ya,

En sıkıntılı ve çaresiz hissettiğim o dönemlerde hep yanımda olan, bugün bulunduğum yolu seçmemin en büyük belirleyicisi, en güzel rehberim Araş. Gör. Ebru ARSLANER' e,

Bunaldığım anlarda beni dinleyen, moral verip, güldüren, son ana kadar her durumda varlığını hissettiren Araş. Gör. Arzu TURAN ve daha ben dile getirmeden yardımına koşan eşi Çağdaş TURAN' a,

Tezimin bu noktaya gelmesinde hiç şüphesiz ki çok büyük katkıları olan sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN' e,

Tezime emeği, yüreği, duaları degen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, bana inanarak her zaman cesaret veren, yeni ufuklar açan, ona sahip olduğum için kendimi dünya üzerindeki en şanslı evlat olarak gördüğüm, kanım, canım, biricik *babacığım*a teşekkür etmek istiyorum. Sensiz hiçbir şey aynı olmazdı.

Burcu KAYA

Antalya, 2012

GİRİŞ

Örgütlerin, çalışanların insani özelliklerini göz ardı ederek, onları birer makine gibi gördüğü zamanlar oldukça geride kalmıştır. Günümüzde artık örgütler, 'insan' unsurunun önemini bilerek, çalışanların örgüt hakkındaki izlenimlerinin iyi olabilmesi için çabalamaktadır. İnsanlar sosyal varlıklardır ve sadece görev tanımlarının yapılması onları işe bağlamak ve onlardan yüksek verimlilik almak için yeterli olmamaktadır. Örgütlerin çalışanların sosyal ihtiyaçlarının farkında olması, onları örgütsel boyutta desteklemesi, yaptıkları katkıların önemsendiğini ve örgütün çalışanlarına bağlı olduğunu çalışanlarına hissettirmesi çalışanlar açısından önemlidir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte olan katkılarının önemsendiğinin gösterilmesi, örgütün kendi varlığını çalışanlarına güvence olarak mümkün olan her aşamada hissettirmesidir. Böyle bir güvencenin sürekli olarak hissettirilmesinin, çalışanların işe olan bağlılığı ve yüksek performansı olarak geri dönmesi beklenir. Karşılıklılık teorisine göre, örgüte minnettarlık duyan çalışanlar bunun karşılığını işe devamlılık ve verilen görevleri en iyi biçimde gerçekleştirme şeklinde vermeye çalışırlar.

Örgütlerin güçlü, kalıcı bir örgüt kültürü yaratarak, müşteri memnuniyeti ve ürün/hizmet kalitesini yüksek tutmaya çalıştığı günümüzün rekabetçi ortamında, örgütler sundukları destekler ve imkanlarla çalışanlarını bünyelerinde tutmaya devam edebilmektedir. Çalışanlarının kariyer gelişimini destekleyen, onların örgüte olan katkılarının farkında olup, bu katkıları ödüllendiren örgütlerde, bağlı bulunduğu örgütü terk eden çalışan sayısının da azalması beklenmektedir. Örgütün çalışanlara bağlılığını hissettirememesi durumunda ise, çalışan performansının, örgütsel bağlılığın düşmesi ve işten ayrılma niyetinin artması beklenmektedir. Personel devir hızının yüksek olduğu örgütlerde ise bu bir problem olarak görülebilir. Çünkü kaybedilen her çalışanın yerine yenisinin kazandırılması sürecinin birçok aşaması ek maliyetleri de beraberinde getirirken, aynı zamanda kalıcı bir örgüt kültürünün yaratılması böyle bir ortamda mümkün olamamaktadır.

Örgütlerin çalışanlarının kariyer planlarını desteklemesi de yine örgütsel destek kapsamındadır. Çünkü örgütsel destek sadece yapılan katkıların ödüllendirilmesi değil, aynı zamanda çalışanlara kariyer gelişim olanaklarının sağlanabilmesidir. Böylece çalışanlar, gelecek planları söz konusu olduğunda da, örgütü bir destek olarak görebileceklerdir. Çalışanların kariyer tatmininin sağlanması ile işten ayrılma seviyesinin düşmesi de beklenmektedir.

Çalışma, ilk bölümde algılanan örgütsel destek ve kariyer tatmini kavramlarının, ikinci bölümde işten ayrılma niyeti ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerinin incelenip, bu konudaki alanyazının aktarıldığı ve üçüncü bölümün uygulamaya ayrıldığı üç bölüm olarak hazırlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ve KARIYER TATMİNİ

1.1 Algılanan Örgütsel Destek

Algı kelimesi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir şeye dikkati yöneltmek o şeyin bilincine varma, idrak” olarak açıklanmaktadır. Akbaba ise, *algıyı*, dıştan gelen uyarıcıların duyu organları üzerinde uyandırdığı izler veya oluşturduğu tepkiler olarak tanımlamıştır. Örgütsel boyutta algı ise, örgütteki uyarıcılar ile örgütsel süreç arasındaki ilişkilere dayalı olarak oluşur. Bu bağlamda, her örgütte bir yönetim algısı, adalet ve tarafsızlık gibi algı türleri oluşur. Örgüt veya yönetim algısı, çalışanların örgüte veya yönetime bakış açısını da yansıtır (Akbaba, 2011, s.69-70).

Algılanan örgütsel destek seviyesi; örgütün, çalışanların katkılarına değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine dair çalışanların beslediği inançtır (Eisenberger vd., 1986, s.500). Örgütsel destek, bireylere, kendilerine değer verildiğini ve önemsendiklerini hissettirir. Yardıma ihtiyaçları olduğunda onlara yardım edecek birilerinin varlığını gösterir. (George vd., 1993, s.167-168)

Özdevecioğlu (2003, s.113) ise, algılanan örgütsel desteği, “örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir.” şeklinde tanımlamıştır.

Algılanan örgütsel destek sosyal değişim teorisinin iş veren ve çalışanlar arasındaki karşılıklılık teorisi üstüne kurulu bir uzantısıdır. Algılanan örgütsel destek, bir bağlılık ölçüsüdür ancak bu kavram örgütün çalışana olan bağlılığını ifade eder (Thomas ve Castro, 2003, s.131-132).

Kraimer ve Wayne (2004, s.217-218), algılanan örgütsel desteği, uyum sağlama örgütsel destek algısı, kariyer örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olmak üzere üç boyutta değerlendirmişlerdir.

1. Uyum Sağlama Örgütsel Destek Algısı: Bu örgütsel destek algısı, bir çalışanın işe başlamasını takiben örgütün, çalışanın (ailesi dahil) işe adaptasyonu ile ilgilenmesi anlamına gelmektedir. Uyum sağlama örgütsel destek algısı, yabancı bir ülke veya iş yerine geçiş yapan çalışanın uyumunu kolaylaştıracak politika ve uygulamalar doğrultusunda gelişir. Bu uygulamalar kültürler arası eğitim, taşınma yardımı ve dil eğitimi gibi seçeneklerden oluşabilir.

2. Kariyer Örgütsel Destek Algısı: Kariyer örgütsel destek algısı, örgütün, çalışanın kariyer ihtiyaçlarını önemsemesi olarak tanımlanabilir. Kariyer örgütsel destek algısı, çalışanların, yabancı bir ülkedeyken de kariyerlerini geliştirme imkanlarına sahip olmalarını sağlayan politika ve uygulamalar doğrultusunda gelişir. Örgütte, kariyer yönetiminin bulunmasının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. (Sturges, Guest ve Davey, 2000, s.363).
3. Finansal Örgütsel Destek Algısı: Örgütün, çalışanların finansal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, tazminat ve istihdam konularında çalışanın örgüte katkılarını ödüllendirmesi bu başlık altında incelenmektedir.

Çalışanların bağlılık ve sadakatleri genel olarak işverenler için değerlidir. Duygusal açıdan örgüte bağlı olan çalışanlar daha yüksek performans gösterirken, bu çalışanların işe devamsızlıkları ve işten ayrılmaya meyilleri daha az olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698). Bu nedenle, çalışanların istikrarı ve örgüte olan bağlılıklarının derecesi, işverenler tarafından önemsenen bir konudur (Eisenberger vd., 1986, s.500). Fakat çalışanlar, örgütlerinin kendilerine bağlılığı konusunda daha çok endişelidir. Örgüt tarafından değer görmek; onaylanma ve saygı görme, maaş ve terfi alımları, bilgiye ulaşma ve bireyin işini idame ettirebilmesi için gerekli olan diğer yardım konularında faydalar sağlar. Bu karşılıklılık modeli, çalışanlar ve işverenlerin farklı yönelimlerinde uzlaşmalarını sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698). İş yaşamının yaygın olan kanısına göre, gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında maddi ve sosyal ödüller sağlanarak kapsamlı bir sosyal değişim oluşturmak, çalışanların örgüte olan bağlılığında yararlıdır (Eisenberger vd., 1986, s.500)

Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütün kendilerine bağlı kalacağına dair olan inançlarıdır. Edindikleri somut faydalarında ötesinde, bu onları örgütte tutar. Eğer çalışanlar, örgütün kendi bağlılıklarına karşılık vermediğini ve ihtiyaç duyulan destek kaynaklarını sağlamadığını hissederse, bu duruma işten ayrılarak cevap verebilirler (Shaffer vd., 2001, s.103).

Örgütle ilişkili sorunlara çözüm arandığında dikkat edilmesi gereken bir husus da, yöneticilerin aldığı kararların bireyleri destekler nitelikte olmasıdır. Örgütsel destek, örgüt ikliminde olumlu bir etki yarattığı gibi aksi söz konusu olduğunda sorunlu bir örgüt yapısı ile karşı karşıya kalınabilir. Çünkü desteklenmeyen bireyler, örgüt içerisinde bir problem kaynağı haline gelebilir (Özdevecioğlu, 2003, s.127).

Örgütsel bağlılık konusu, çalışanların örgütün kendilerine olan bağlılığı hakkındaki düşüncelerini vurgulayan sosyal değişim teorisine kadar genişletilebilir. Çalışanların, örgütsel

destek veya art niyet inanışları, çalışanların örgüte insani özellikler yakıştırmasıyla güçlendirilebilir (Eisenberger vd., 1986, s.500). Örneğin, işletmedeki bir yönetici ödeme yapmamak için birinin mesaisini kestiğinde, bu hareket şirket mesaiyi kesti olarak yorumlanır (Levinson, 1965, s.378). Yani, hareketten sorumlu tutulan kişi, bir birey olarak müdür değil, genel olarak işletmedir.

Çalışanlar örgütün, onların katkılarına değer vermesi ve değişen koşullara göre onlara olumlu veya olumsuz bir tutum sergilemesi konusunda genel olarak aynı düşüncededir. Çalışanlar, örgütün kendilerinin katkılarının farkında olması ve refahlarını gözetmesini de kapsayan bir pozitif veya negatif tutum içerisinde olduğuna inanırlar (Eisenberger vd., 2002, s.565). Çalışanlar örgütü oluşturan temel unsurların kendilerine karşı olan davranışlarını değerlendirir ve bu davranış tarzının altında yatan motivasyonu algılar. Bu algılamalar örgütler ve çalışanlar açısından önemli görülmekle birlikte örgüte ve çalışana göre de değişebilir. Bazı çalışanlar örgütsel destek algılarını örgüt üyelerinin kendilerine bir işi tamamlamak için yardım etmesi veya araç sağlama gibi faktörlere dayandırırken, diğerleri örgüt üyelerinin kendilerine tanıdığı eğitim imkanı çerçevesinde değerlendirebilir (Çakar ve Yıldız, 2009, s.76).

Sosyal değişim teorisine göre, başkalarından alınan kaynaklar eğer kaynak sağlayanın kontrolü dışında değil de isteğe bağlı bir seçimin sonucu olarak sağlanıyorsa alıcı tarafından daha çok değer görülür. Bu nedenle, eğer çalışanlar örgütsel ödüller ve maaş, terfi, iş zenginleştirme ve örgütsel politikaların etkisi gibi olumlu iş koşullarını, sendika anlaşmaları veya devletin sağlık ve güvenlikle ilgili düzenlemelerinin bir yaptırımı değil de, örgüt tarafından gönüllü yapılan faaliyetlerin bir sonucu olduğunu düşünüyorsa, bunlar algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkı sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698).

Algılanan örgütsel destek teorisi, aynı zamanda örgütsel desteğin sonucunda gelişen psikolojik süreçleri de açıklamaktadır. İlk olarak karşılıklılık teorisine dayanarak, örgütsel destek, çalışanlarda, örgütün refahını gözetme ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma gibi konularda bir sorumluluk hissi yaratmalıdır. İkincil olarak, örgütsel destek ile gösterilen önemseme, onaylama ve saygı davranışları, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamalı ve onları, örgütsel üyeliklerini ve rol statülerini sosyal kimliklerine dahil etmeye yönlendirmelidir. Üçüncü olarak örgütsel destek, örgütün, çalışanların yüksek performansını fark ettiği ve ödüllendirdiğine yönelik çalışanların düşüncelerini güçlendirmelidir. Bu aşamalar hem örgüt (örn., yüksek örgütsel bağlılık, yüksek performans, azalan işten ayrılma) hem de çalışanlar için (örn., yüksek iş tatmini ve pozitif ruh hali) olumludur (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.699).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişki çalışanın örgütteki kademesi ve yaptığı işin niteliğine de bağlı olarak üstlerin, çalışma arkadaşlarının, astların veya müşterilerin iyi olan davranışlarıyla sonuçlanır. Örgütün hemen hemen her seviyesindeki çalışanlar iş arkadaşlarına veya üstlerine yardım ederek örgütsel desteğe karşılık verebilir (Shanock ve Eisenberger, 2006, s.694).

Çalışanların örgütsel destekten en fazla etkilenen bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılıklarıdır. Örgütsel destek ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle, çalışanlar örgütte tutulmak isteniyor ve yüksek örgütsel bağlılık hedefleniyorsa, örgütsek destek bunu sağlamanın en önemli yollarından bir tanesidir. Huzurlu ve rahat bir çalışma ortamı, iyi olan çalışma koşulları, çalışanların fikirlerine değer verilmesi, sorunlarına destek olunması ve başarılarının takdir edilmesi yapılabilecek başlıca uygulamalar olarak sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003, s.126).

Örgütsel destek konusu, günümüzde dikkat çeken konulardan bir tanesidir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi uygulamalarla örgütler artık daha bilinçli bir şekilde insan kaynakları faaliyetlerine devam etmektedir. Bu uygulamalar örgütlerde insanın ne kadar önemli bir değer olduğuna dikkatleri çekmiş ve örgütlerin bireylere karşı hassasiyetlerini güçlendirmiştir. Fikirlerine değer verildiğini gören ve örgütün her konuda kendisine destek olduğunu hisseden çalışanlar, örgütü daha fazla sahiplenecek ve daha yüksek performans sergilemeye başlayacaktır. Çalışanların göz ardı edildiği örgüt yapılarında, örgüt- çalışan etkileşimi oldukça yüzeysel kalacak ve bu durum çalışanların örgütü içselleştirmelerine engel teşkil edecektir (Çakır, 2001, s.154).

1.1.1 Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi

Çalışanlar örgütün onların çabalarını fark ettiğini örgüt tarafından gösterilen bireysel ilgi ve verilen ödüller ile anarlar. Örgüt tarafından değer görme duygusu, çalışanın kendini örgüte ait hissetmesine ve sonuç olarak iki taraf içinde olumlu bir durumun ortaya çıkmasına yol açar. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütten olan olumlu izlenimlerine karşılık verme isteğiyle ve birçok durumda somut performans sonuçlarıyla bağlantılıdır (Thomas ve Castro, 2003, s.131-132). Örneğin, çalışanların, örgütün kendi katkılarına değer verdiği ve refahlarını önemseydiğine inanmalarının, işe devam etme ve iş performansı üzerinde olumlu etkilerinin olması beklenir (Eisenberger vd., 1986, s.501). Her zaman örgütün desteğini hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2004, s.101-102).

Algılanan örgütsel destek ile rol belirsizliği ve çatışma arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanlarının refahını önemseyen örgütlerin, çalışanlara iş standartları ve onlardan beklenenleri açıklayarak, çeşitli çalışan rolleriyle ilgili olarak ortaya çıkan çatışma ve belirsizliği azaltması beklenir. Yüksek örgütsel destek algılayan çalışanlar çalıştıkları işletmede kalmaya meyillidir ve düşük seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlara kıyasla iş tatminleri daha yüksek olmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003, s.581-582). Çalışan ve örgüt arasındaki iyi bir ilişki çalışanın örgütteki seviyesi ve yaptığı işin türüne de bağlı olarak, şeflerin, iş arkadaşlarının, astların veya müşterilerin iyi olan davranışlarıyla sonuçlanabilir (Shanock ve Eisenberger, 2006, s.694).

Direkt olarak gerçekleşen etkilerinin yanında, algılanan örgütsel destek dolaylı olarak, rol stresinin belirli tiplerinin etkilerini azaltmaktadır. Algılanan örgütsel destek, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi, çatışma ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi azalttığı şekilde azaltır. Özellikle, çalışanların katkılarına değer verdiğini ve onların refahlarını önemsendiğini gösteren örgütler, sadece rol stresinin miktarını azaltmakla kalmayıp işle ilgili konularda beklenen rol stresiyle de baş etmelerine yardımcı olmaktadır. Yüksek derecede örgütsel destek algılayan çalışanlarda, rol belirsizliğinin fazla olduğu durumlarda, daha az iş tatminiyeti düşüşü yaşanmaktadır ve bu çalışanlar, rol çatışmaları fazla olsa dahi düşük düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlara oranla daha az örgütü terk etme eğilimindedirler. Rol stresi ve iş sonuçlarının arasındaki negatif ilişkinin varlığı genel olarak aynıdır ancak yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlarda çok daha az görülmektedir (Stamper ve Johlke, 2003, s.581-582).

Psikolojik kontratın sürdürülmesi çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı yarara dayalı ilişki açısından önemlidir. Algılanan çevrenin politik olması, doğası gereği, psikolojik kontrata çift yönlü olan bağlılığı destekler nitelikte değildir. İşletmenin, bireylerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan isteğinin tehlikede olduğu çalışanlar tarafından hissedilirse, bu durum örgütün çalışanların psikolojik refahını sağlamak için destek vermek istemeyeceği şeklinde yorumlanır. Bunun yanı sıra, algılanan örgütsel desteğin karşılıklılık ilişkisinde önemli olan bir konu da, güvendir. Algılanan örgütsel destek yaygın bir şekilde hissedildiğinde, çalışanlar iyi olan eylemlerin ödüllendirileceğine inanırken örgüt ise yeterli seviyede ödüllendirmenin olumlu davranışların devamını sağlayacağına güvenir. Güven önemlidir çünkü bir tarafın önceki çabalarına diğer tarafın karşılık vermeye devam edeceğine yönelik teminatlar azdır. Dolayısıyla, bir tarafın ihmalkarlığı psikolojik yatırımı riskli hale getirir (Hochwarter vd., 2003, s.440).

1.1.2 Destekleyici Örgütün Özellikleri

Çalışanlar kendilerinin ürettiği, ortaya koydukları fikirlerin buldukları işletmelerde uygulandığını gördüklerinde bu durum onlar için olumlu bir geri bildirim görevi görmektedir. Çünkü çalışanlar kendi fikirlerinin göz önünde bulundurulmasını, buldukları işletmede değer görmeleri olarak yorumlayacaklardır. Bunun yanı sıra, çalışanlar örgütlerinin, kendi hatalarına karşı toleranslı olduğunu gördüklerinde en ufak bir hatada işlerini kaybedecekleri hissiyle bir korkuya kapılmazlar. Bu da stresten daha uzak ve daha ılımlı bir örgüt iklimini beraberinde getirebilir. Çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin varlığını sağlamak, yöneticiler ve alt kademe çalışanlar arasında olumlu bir iletişim kanalı oluşturabilmek de yine istenilen örgüt ikliminin yaratılmasına yardımcı olacak, çalışanlara motivasyon sağlayarak, bir destek algısı oluşturacaktır. Bir diğer taraftan, örgüt içinde bazı kişilere imtiyazlı davranılması yerine herkesin eşit muameleye tabi olması ve özellikle yönetici konumundaki kişilerin adil kararlar vermesi, çalışanlarda haklarının korunduğu düşüncesini oluşturacaktır. Çalışanların önemsendiğinin bir başka göstergesi ise onların işletmeye yaptığı katkılarının farkında olduğunun bir göstergesi olarak başarılarının takdir edilmesi olduğu söylenebilir. Yöneticiler bu hususa dikkat ettiklerinde çalışanlarına bu yönden de destek ve motivasyon sağlamış olacaklardır. Çünkü insanlar doğaları gereği yaptıklarının önemsendiğinin farkında olmak ve övgü almak isterler. (Özdevecioğlu, 2003, s.117-118).

Örgütlerin destekleyici bir yapıya bürünmesi birçok konu başlığını kapsayan bir unsur olsa bile, uygulanması zor olan bir durum değildir. Bireylerin örgütler için değerli olduğunun hissettirilmesi ve örgüt ile aralarında görünmez bir bağ olduğunun her fırsatta ortaya konulması, bireyleri örgütlerine daha fazla bağlamak için yeterli olacaktır. Çünkü böyle bir örgüt ortamı oluşturulduğunda, çalışanların iş yerlerine olan aidiyet duyguları da perçinlenebilir.

1.1.3 Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Kuramlar

Algılanan örgütsel desteğin dayandığı kuramlar şu dört başlıkta incelenebilir:

1.1.3.1 Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar örgütü kişileştirirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.711) ve örgütün onların katkılarına değer vermesi ve refahlarını önemsemesi konularında inançlar geliştirirler (Eisenberger vd., 1986, s.504). Çalışanların, katkılarının örgüt tarafından olumlu değerlendirilmesi ve örgütün onların refahını gözetmesi gibi konulara dair yaptıkları bu genellemeler saygı, bağlılık, duygusal destek ve işyerinde kabul görmenin

önemli bir kaynağı olduğu görülmektedir (Armeli vd., 1998, s.293). Çalışanlar örgütün, kendilerinin takdir edilme, onaylanma ihtiyacını karşılamak için ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olan daha büyük çabalarını ödüllendirmeye hazır olduğunu belirtmek için olan davranışlarından yola çıkarak, örgütün kendilerine olan bağlılıkları konusunda hükme varırlar. Örgütsel desteğin, çalışanların, onların artan çabalarının ödüllendirileceğine yönelik inancı olduğundan, böyle bir desteğin çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırması beklenmektedir. İşe yönelik çabaların boyutunu belirleyen faktörler ise çalışanların maddi veya sembolik yarara dayalı karşılıklılık ideolojisine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Eisenberger vd., 1986, s.504). Bu varsayımlar çerçevesinde, örgütsel destek teorisi çalışan-işveren arasındaki karşılıklılık ilişkisinin rollerine genel bir bakış açısı getirir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.712).

Örgütsel destek, çalışanlarla iletişim içinde olmayı sağlayarak örgütlerin çalışanlarının üstün olan yetenek ve becerilerinin farkında olmasına, çalışanların saygı ihtiyacını karşılamasına yardımcı olabilir. Örgütün, çalışanların refahını ve iş tatminini gözettiğini çalışanlara ileterek çalışanların bağlanma ihtiyacını tatmin etmede yardımcı olabilir. Bireysel veya işle alakalı zor durumlarda örgütün ılımlı yaklaşım ve somut destek göstereceğine dair çalışanları örgüte güvenmeye cesaretlediren örgütsel destek, duygusal destek ihtiyacını karşılamaya da yardımcı olabilir. Ve böylece örgütsel destek çalışanların örgütün norm ve değerleri ile uyum içinde hareket ettiklerini göstererek, sosyal takdire olan ihtiyacı karşılamaya yardımcı olabilir (Armeli vd., 1998, s. 293-295).

Örgüt, çalışanların yaşamında önemli bir sosyal rol oynar. Saygılı bir iletişim, ilgi gösterme ve takdir ile sosyo-duygusal ihtiyaçların tatmin edilmesi çalışanların performanslarının potansiyelinde belirgin bir artış sağlar. Çalışanlara yüksek örgütsel destek sağlayan işverenler güçlü sosyo-duygusal ihtiyaçları olan çalışanlara örgütün desteğine karşılık vermelerinin net bir aracı olan işin amaçlarını belirterek karşılıklılık teorisini etkileyebilir. Daha zayıf sosyo-duygusal ihtiyaçları olan çalışanlar için, örgütsel destek daha somut olan ödüllendirmelerle sonuçlanacak amaçları karşılayan beklentileri oluşturmada kullanılabilir (Armeli vd., 1998, s.296).

1.1.3.2 Karşılıklılık Normu Kuramı

Örgütsel destek, çalışanların örgütün refahını gözetme ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma yükümlülüğünü hissetmelerini de beraberinde getirir. Çalışanlar minnettarlık hislerini örgüte daha fazla duygusal bağlılık göstererek ve örgüte yardımcı olabilmek için daha fazla çaba harcayarak karşılırlar. Yükümlülük hissi, duygusal bağlılık, örgütü

içselleştirme ve rol performansına aracılık eder. Örgütsel destek ile yükümlülük hissi arasındaki ilişki çalışanın karşılıklılık normunu örgüte uygulamayı kabul etmesi ile artar (Eisenberger vd., 2001, s.42). Bir başka kişiye, o kişiden edinilen fayda karşılığında fayda sağlamak anlamına gelen karşılıklılık normu, sosyal değişimin ve sosyal hayatın belirleyici özelliklerinden birisidir (Molm, 2010, s.119). Gouldner'e göre (1960, s.171), karşılıklılık normunun birbiriyle ilişkili iki minimal gerekliliği vardır:

1. İnsanlar kendilerine yardım eden insanlara yardım etmelidir.
2. İnsanlar, kendilerine yardım eden insanları incitmemelidir.

Aktarım olgusu ve insanların bir şirketle olan ilişkilerindeki çeşitli psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çabaları, ortaya çıkan çabaların dışında iki tarafında beklentilerini karşılar. Bu karşılıklı beklentilerin karşılanması ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkide karşılıklı ihtiyaçların tatmin edilmesi süreci karşılıklılık süreci olarak adlandırılır (Levinson, 1965, s.384). Edinilen yardımın artmasıyla, gösterilen yardım ve yardım edene duyulan ilgi de artar. Edinilen bu faydaların geri ödenmesi karşılıklılık normuna dayalı olarak bireyler arası ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olur. Pozitif ruh hali, aynı zamanda örgütsel destek ve duygusal bağlılık ve örgütsel içselleştirmeye de aracılık eder. Örgütsel destek duygusal bağlılığı ve karşılıklılık sürecindeki performansı güçlendirir (Eisenberger vd., 2001, s.42).

Karşılıklılık normunun yapısı sadece bireyler arası ilişkiler için değil aynı zamanda örgütler ve topluluklar açısından da önemlidir (Molm, 2010, s.125). Karşılıklılık normu çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye de uyarlanabilir. Yardımsever çalışanlar çalıştıkları örgütten gördükleri iyi muamelelerin karşılığını verir. Yükümlülüklerin karşılanması, çalışanların karşılık verdikleri kişilerde olumlu bir imaj bırakmalarını sağlarken, karşılıklılık normunu ihlal etmekten doğacak sosyal damganın önüne geçer ve örgütün çalışana olumlu muamelesini beraberinde getirir (Eisenberger vd., 2001, s.42).

1.1.3.3 Kişileştirilmiş Örgüt Kavramı

Kişileştirilmiş örgüt kavramı, çalışanların maddi ve sembolik kaynakları kontrol eden diğer tüm örgüt üyelerine olan farklı bakış açılarıdır. Çalışanlar, örgütten gördükleri iyi veya kötü muameleleri, örgüte insani özellikler atfederek değerlendirirler. Çalışanlar, kişileştirdikleri örgütün kendilerinin yüksek çabalarının karşılığını vermeye ve övgü, onay ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olarak, katkılarına değer verip refahlarını önemsemesi konularında bir fikre varırlar (Eisenberger vd., 1986, s.500-501). Geliştirilen bu inançlar, örgütün davranışlarının olumlu veya olumsuz yönde olduğuna dair inançlardır (Rhoades ve

Eisenberger, 2002, s.698). Çalışanlar örgütleri sıklıkla bir insan olarak düşünürler (Cropanzano vd., 2001, s.186).

Levinson'a göre (1965, s.378-379), örgütlerin kişileştirilmesinin sebepleri şunlardır:

1. Örgüt, eylemlerinde yasal, etik ve finansal yönden çalışanlarına karşı sorumludur.
2. Örgütlerin, çalışanlarının davranışlarını farklı zamanlarda ve coğrafi konumlarda birebir aynı kılacak politikaları vardır.
3. Bu politikalar, emsaller, gelenekler ve davranışlara yön veren gayri resmi normlar ile desteklenir.
4. Çalışanların rol performansları örgütten örgüte değişmez.
5. Örgütler, çalışanlarını genellikle ortak özelliklere sahip kişilerden seçmeye meyillidirler. Bu özellik, "kurumsal kişilik" olarak hem içeriden hem de dışarıdan farkedilebilir.
6. Örgütün sistematik değerlendirmeleri varsa, örgütteki çalışanlar diğer çalışanların deneyimlerini tartışarak bir algıda uzlaşabilirler.
7. Çoğu zaman çalışanları adına kullanabileceği finansal ve başka kaynakları olan örgütlerin çalışanları üzerinde bir gücü vardır. Bu güç kullanıldığında, duruma göre çalışanlarda gücün yardım sever biçimde veya tam aksi yönde kullanıldığı şeklinde bir algı oluşturur.
8. Çalışanlar, örgütlerde genellikle karar alan ve uygulamayı yapan kişilerden 'onlar' olarak bahsederler. Bu durum, belirsiz bir örgüt politikası kurmaca durumların ortaya çıkmasına neden olur.
9. Güç yapısı içinde hareket edenler çoğu zaman gerçekleştirdikleri aktarım duygularını mantıksallaştırırlar. Astlarının kendisine fazla bağımlı olduğundan yakınan bir müdür aslında onlara çocuklarmış gibi davranıp bu davranışını mantıksallaştırarak devam ettiriyor olabilir. Bir başka müdür ise, sadistçe olan davranışlarını "Bu beni, seni incittiğinden daha fazla incitiyor" şeklinde haklı çıkarabilir.

1.1.3.4 Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal davranış, malların, maddi varlıkların ve onay ya da saygınlık gibi değerlerini içeren maddi olmayan olguların karşılıklı bir değişimidir. Diğer insanlara çok fazla şey veren insanlar, onlardan yine çok şey almaya çalışırken, başkalarından çok fazla şey alan insanlar da kendilerini o insanlara çok fazla şey verme baskısı altında hissederler. Bu etkileşim süreci, değişim dengesinde eşitleme rolü oynar (Homans, 1958, s.606).

Sosyal değişim teorisinin içeriği, dikkat noktasını kişiler arası ilişkiler ve sosyal iletişimin belirgin özelliklerine çekmektedir. Kendisine bir şekilde yardım edilmiş olan bir kişinin minnettarlığını ifade etmesi ve uygun bir durum çıkması halinde yapılan yardıma karşılık vermesi beklenmektedir. Minnettarlığın ifade edilmesi ve karşılık verme aşamalarında hataların ortaya çıkması, baştaki yardımı sağlayan kişinin kendisini yardımcı haketmeyen biri olarak görmesine neden olur. Ancak, etkin bir şekilde karşılık verilebildiğinde, bu sosyal ödüllendirme diğer tarafı bir sonraki aşamalarda da yardıma teşvik eder ve bu karşılıklı değişim bahsi geçen iki kişi arasında sosyal bir bağ oluşturur (Blau, 2009, s.4).

Temel değişim teorisinde, değişim iki taraflı, kaynakları değiş-tokuş eden A ve B'nin arasında gerçekleşir. Taraflar, bireylerden oluşabildiği gibi örgütleri de içerebilir (Molm, 1990, s.428). Bireylerin olduğu gibi grupların da ilişkilerinin altında yatan sosyal değişim kavramı, hem gücün farklılaşması ve görünmez grup bağları, iş birliği olduğu kadar karşılıklı güçlerin çatışmaları, hem de samimi bağlar ve direkt sosyal teması olmayan topluluğun uzak üyeleri arasındaki bağlar olarak tanımlanabilir (Blau, 2009, s.4).

Sosyal değişim ilişkileri örgütler çalışanları gözettiğinde gelişir ve böylece yararlı sonuçlar doğurur. Bir diğer deyişle, bir aracı ya da müdahil olarak görülebilir: güçlü ilişkiler arasında yararlı ve adil değiş-tokuşlar meydana gelir. Bu ilişkiler, etkili iş davranışlarının ve olumlu çalışan tutumlarının ortaya çıkmasını sağlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.882). Değişim teorisi, bir teori olarak değil, değerli şeylerin (kaynakların) odaklandığı sosyal süreçler doğrultusundaki yer değiştirmesi olarak değerlendirilmelidir.

Sosyal değişim kuramının bir ilkesi de, bu ilişkilerin güven, sadakat ve karşılıklı bağlılık içinde zaman içinde gelişmesidir. İlişkinin bu yönde gelişmesi için, taraflar kesin bir değişim kuralına uymak zorundadır. İlke ve kurallar değişim sürecinin bir rehberidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 875). Sosyal değişim iki kişi arasındaki, iki kişinin de değer kattığı eylemler kümesidir. Bu değişim sürecinden edinilen değerler, her iki tarafında imkanlarına (yetenekleri vb.), eylemlere her iki tarafında kattığı değere, birbirleriyle olan ilişkilerindeki değerleri yapılandırış biçimlerine ve tarafların mümkün olan davranışlardan hangisini seçtiklerine bağlıdır (Meeker, 1971, s.488).

Algılanan örgütsel desteğin faydaları genel olarak karşılıklılık şartlarında anlaşılır – örgütünü destek verici bir şekilde gören çalışan, bu güzel hareketin karşılığını vermeye meyillidir. Algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda, çalışanlar (belirli şartlar altında) örgütsel üyelik davranışlarına daha fazla bağlılık göstermeye yatkınlardır. Bu şekilde,

araştırmacılar algılanan örgütsel desteği çoğunlukla çalışan ve örgüt arasındaki bir ‘kalite’ değişimi olarak değerlendirmişlerdir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.883).

1.1.4 Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri

Algılanan örgütsel destek hem çalışanların özellikleri hem de örgütün uygulamaları doğrultusunda şekillenmektedir. Algılanan örgütsel desteğin belirleyicileri şu başlıklar altında toplanabilir:

1.1.4.1 Adalet

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütleri tarafından gördükleri muamele ve bu muamelelerin karşılıklılık ilkesine göre çalışanlar tarafından yargılanması doğrultusunda şekillenmektedir. Bu nedenle bir örgütün çalışanlarına değer vermesi ve onlara iyi davranması, çalışanların kendilerini örgüte adayarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması ile sonuçlanır. Performansa göre terfi prosedürü gibi, bir durum üzerinden varılan adalet yargısı, o izlenimin edinildiği birey ile bağdaştırılır ve o bireye karşı olan tüm tutum ve davranışları etkiler (Masterson vd., 2000, s.740,746). Örgütsel destek ve adalet, etkili bir iş tutumunun yaratılmasına öncül olur. Bu nedenle, örgütler olumlu bir örgüt iklimi benimsemelidir (Cropanzano, Kacmar ve Bozeman 1995, s.18).

1.1.4.1.1 Dağıtım Adaleti

Tarihte ilk tanımlanan adalet biçimi dağıtım adaletidir. Dağıtım adaleti, edinilen sonuçların tarafsızlığını açıklar. Örneğin; performans değerlendirmeleri bağlamında, dağıtım adaleti belirli bir değerlendirme ve ücret artışı ile ilişkili olmaya meyillidir. İşlevsel ve etkileşimsel adalet türleri ile kıyaslandığında dağıtım adaleti, belirli sonuçlara karşı olan tepkilerle ilgili olmaya, örgüt veya bir yöneticiye olan tepkiyle ilgili olmaktan daha yatkındır (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002, s.325).

1.1.4.1.2 Prosedür Adaleti

İkinci adalet çeşidi olan prosedür adaleti karar verme sürecindeki adaleti açıklar. Bu terim çoğunlukla karar verme sürecindeki çalışanların sahip olduğu söz hakkı, değerlendirme kıstaslarının uygunluğu ve karar alma aşamalarında kullanılan bilgilerin geçerliliği gibi yapısal özelliklere yöneliktir. Prosedür adaleti dağıtım adaleti ile karşılaştırıldığında prosedür adaleti, üst yönetim ve insan kaynakları sistemleri gibi örgütün bütünü için daha iyi bir

tahmin kaynağı olmaya eğilimlidir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002, s.325). Prosedür adaleti, algılayıcıların (çalışanların), alınan kararların tarafsızlığına yönelik yargılarıdır. Örneğin; algılayıcılar gördükleri muamele ile olmasını bekledikleri muameleyi kıyaslayabilirler (Konovsky, 2000, s.492). Algılanan örgütsel destek, prosedür adaletine yönelik olan yargıları da etkileyebilir (Moorman, Blakely ve Niehoff,1998, s. 355).

1.1.4.1.3 Etkileşim Adaleti

Üçüncü adalet çeşidi olan etkileşim adaleti bireyler arasındaki etkileşimlerin kalitesini açıklar (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002, s.326). Greenberg ve Cropanzano'ya göre ,

1. Bireyler yasal prosedürlerin adaleti ile kişilerarası muamelelerdeki adaletin ayrımını yapabilir ve yaparlar.
2. Etkileşim adaleti ve prosedür adaleti, çalışanların farklı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu içerik ayrımı, çalışanların iş yaşamındaki tecrübeleriyle beraber artış göstermektedir (2001,s.99).

Etkileşim adaleti bireyler için önemlidir. Kişiler diğer bireylerden gördükleri muameleleri önemserler. Bunun yanı sıra, ilişkilerle ilgili adalet bireyler tarafından prosedürlerle ilintili olan adaletten ayırt edilebilmektedir (Greenberg, Cropanzano, 2001, s. 100).

Sonuç olarak, adalet teorisi ortadaki bir durumun adil oluşunu açıklamaktadır. Bunun için üç farklı boyutta bir yargıya varılmalıdır. Bu yargılar, durumun olumsuzluğu, hareketin hedefi ve çalışanın *ne olabilirdi, ne oldu ve ne olmalıydı* şeklindeki manevi yargılamalarıyla karşılaştırılır (Cropanzano vd., 2001, s. 169).

1.1.4.2 Şeflerin Desteği

Şeflerin desteği ve algılanan örgütsel destek birbirleriyle ilişkili olan iki ögedir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s.826). Çalışanlar, örgütlerinin onların katkılarına değer verip vermediğine dair inançlar geliştirdikleri gibi şeflerinin onların katkılarına değer verme ve refahlarını önemseme dereceleri hakkında da bir fikre sahip olurlar. Çünkü şefler de örgütün çalışanlarıdır ve astlarını yönlendirme, onların performanslarını değerlendirme gibi sorumlulukları vardır. Çalışanlar, şefleri bu sorumluluklarını yerine getirirken, onların kendilerine karşı olan tutumlarını *olumlu* ya da *olumsuz* şeklinde değerlendirirler. Ek olarak, çalışanlar şeflerinin değerlendirmelerinin üst yönetimin de bir yansıması olduğunu bilirler ve bu durum çalışanların şefler üzerinden de bir örgütsel destek yorumu çıkarmasına sebep olur (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 700). Yüksek olan şef desteğinin çatışmaları azaltabileceği

gibi çalışanın, örgütün yönetim prosedürlerine karşı gelmeyi istememesinden kaynaklı olarak çalışanın yaratıcılık performansını düşürebileceği de unutulmamalıdır (Babin ve Boles, 1996, s.70). Bunun yanı sıra, şeflerle ilintili olarak edinilen algı ve davranışlar, örgütle ilintili olan algı ve davranışlardan bağımsız olarak farklı sonuçlar doğurabilir. Şefler örgütün bağımsız çalışanları olarak görev yapabilir veya destek sağlayıcı bir rol üstlenebilir. Buradaki asıl nokta şeflerin çalışanlardan bağımsız elemanlar olarak mı, örgüte karşı olumlu davranışlar geliştirilmesini sağlayan kişiler olarak mı görüldüğüdür (Maertz JR vd., 2007, s.1070-1071).

1.1.4.3 Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları

Örgütsel destek teorisine göre, iyi olan iş koşulları çalışanların katkılarının olumlu değerlendirilmesinin onlara bildirimine katkı sağlar. Bu durum ise algılanan örgütsel desteği arttırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.700).

Çalışanlar, örgütün kendilerine olan davranışlarını değerlendirirken, örgütten algıladıkları sağduyuyu da göz önünde bulundurlar. Örgütün çalışanlarına yüksek derecede sağduyu ile yaklaşması, çalışanların üzerindeki yükümlülük duygusunu arttırmakta ve psikolojik kontrata dış etkilere kıyasla daha güçlü bir katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgütleri tarafından gördükleri takdirin yüksek oluşu, düşük oluşuna kıyaslandığında, algılanan örgütsel desteğe çok daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Örgütler olumlu iş koşulları sağlayarak, algılanan örgütsel desteği arttırabilir ve olumsuz iş koşullarının etkilerini azaltabilirler. Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütlerinin davranış ve politikalarını değerlendirmeleriyle yüksek derecede ilintilidir. Müdürler ve şefler, takdir edici bir ortam sağlayarak ve iyi niyetli, olumlu yaklaşımlar göstererek örgütün çalışanlarına olan bağlılığını belirgin hale getirebilirler. Örneğin, çalışan memnuniyetini yükseltmek amacıyla, çalışanlara yıllık izine ek olarak birkaç günlük şahsi izin verilmesine yönelik yeni bir yönetmelik geliştirilebilir (Eisenberger vd., 1997, s.818-819).

Çalışanların örgütleri değerlendirme aşamaları, insan ilişkilerini değerlendirme aşamalarıyla aynı şekildedir. Kaynakların, alıcı tarafından talep edilmeden, karşı tarafın gönüllülüğü ile verilmesi, alıcı tarafından daha fazla değer ve saygı görmektedir. Bu durum, çalışan ve örgüt arasında da aynı şekildedir. Örgütün gönüllü katkıları, çalışanlar tarafından daha fazla değer görülür (Aselage ve Eisenberger, 2003,s.493).

1.1.4.3.1 İş Güvencesi

İş güvencesi, Herzberg (1968) tarafından, örgütün çalışanlara sağladığı iş imkanının sabitliği olarak tanımlanmıştır (Aktaran: Yousef, 1998, s.184). Meyer ve Allen'a (1991, s.73) göre, örgütün iş devamlılığını sağlaması, çalışanların işe iş tanımlarının gerekliliklerini yerine getirmeleri ve hatta bu rollerin ötesinde sorumluluk almak istemeleri örgütsel etkinliği beraberinde getirmektedir. İş güvencesi, çalışanların sağlığı, psikolojik anlamdaki refahları, iş tatminleri, personel devir hızı ve örgütsel bağlılık açısından çok fazla önem teşkil etmektedir (Yousef, 1998, s.184).

Bunun yanında, örgütün küçülme yoluna gittiğini algılayan çalışanların bunu bir tehdit olarak algıladıkları halde ekonomik olarak işe yüksek ihtiyaçları olduğunda bu duruma iş performanslarını yükselterek karşılık verdikleri görülebilmektedir. Bu nedenle bazıları bu durumu bir tehdit, psikolojik kontratın ve güvenin ihlali olarak nitelendirirken diğerleri bu durumu daha fazla sorumluluk almak için bir fırsat olarak görmektedir (Ugboro, 2006, s.233).

1.1.4.3.2 Otonomi

Otonomi ile ifade edilmek istenilen, çalışanların işlerini idame ettirirken algıladıkları kontroldür. Bunlar, planlama, iş prosedürleri ve görev çeşitliliğini içerir. Örgütlerin, çalışanların işlerini yürütürken doğru kararları alacaklarına yönelik inançları örgütsel desteğe katkı sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.700). Örgütler insan kaynakları faaliyetlerini çalışanların yeteneklerini geliştirme amaçlı olarak zenginleştirebilirler. Başlangıçta yapılacak olan çalışmalar işe alınan çalışanların kalitesini arttırma ya da mevcut çalışanların yetenek ve kabiliyetlerini geliştirme odaklı olabileceği gibi her ikisini de kapsayabilir. Geliştirilmiş işe alım süreçleri geliştirilerek potansiyeli işe en uygun olan çalışanlar işe alınabilir. Bütün bunların sonucunda ise örgütün performansının yüksek olması beklenmektedir (Delaney ve Huselid, 1996, s.951). Bir örgütte yüksek olan otonomi seviyesi beraberinde yüksek iş tatminini de getirmektedir (Griffin, Patterson ve West, 2001, s.547).

1.1.4.3.3 Rol Stresi Kaynakları

Çalışanların işle ilgili stres kaynaklarını, işin doğasına yahut örgüte dışarıdan olan baskılara değil de, örgüt tarafından kontrol edilebilen koşullara atfetmesi algılanan örgütsel desteği azaltmaktadır. Bu etkenler, algılanan örgütsel desteğin de azalmasına yol açmaktadır: aşırı iş yükü, verilen zamanda çalışanın yapabileceğinden fazlasının talep edilmesi, çalışanların iş tanımlarının açık olmamasını içeren rol belirsizliği ve rol çatışmaları şeklinde belirtilebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.700). Rol çatışması ve rol belirsizliği gibi stres

kaynakları işten duyulan tatmini direkt olarak negatif yönde etkilemektedir. Yüksek derecede rol çatışması ve rol belirsizliği algılayan çalışanların işlerinden duydukları tatmin de daha az olmakta ve durumun negatif sonuçları hem çalışanları hem de örgütü etkilemektedir (Yousef, 2002, s.261). Algılanan şef davranışlarının astlara, iş tatmini gibi bazı direkt katkıları olmaktadır. Fakat bunların dışında bazı dolaylı katkıları da bulunmaktadır. Özellikle, belirsizlik ve kuşku duyma durumu, şef davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Şeflerin amaçları belirlemesi, problem çözümüne yardımcı olmaları, sosyal ve maddi destek sağlayıp ve iş performansı konusunda geribildirim vermeleri astların belirsizlik ve emin olamama durumlarını aza indirmekte ve dolayısıyla iş tatminlerini arttırmaktadır. Şefler ve müdürler astlarının potansiyel kapasitelerinin bilincinde olup iş ortamının belirsizlik ve kuşku ortamını etkilemelidir. Bu durumun sonuçları ise tatmin ve gerilim seviyelerine etki etmektedir (O’driscoll ve Beehr, 1994, s.152).

1.1.4.3.4 Eğitim Olanakları

Gelişim faaliyetlerinin algılanan örgütsel destek ile pozitif bir ilişkisi vardır. Resmi ve resmi olmayan eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılan çalışanların katılmayanlara kıyasla algıladıkları örgütsel desteğin daha fazla olduğu görülmüştür (Wayne, Shore ve Liden, 1997, s.105).

Yüksek bağlılık stratejisini yansıtan faaliyetler örgütün tamamına yayılan, çalışanların bağlılık ve motivasyonlarını etkileyen insan kaynakları politika ve prosedürlerinden oluşur. Bu faaliyetler, çalışan seçimi, kapsamlı eğitim ve gelişim faaliyetleri gibi çalışmalarını içerir (Whitener, 2001, s.517).

1.1.4.3.5 Örgütün Boyutu

Örgütün boyutu, işin ve bireyler arası ilişkilerin değişen doğası gereği bireyleri direkt olarak etkilemektedir (Talcchi, 1960, s.401). Büyük örgütler, çalışanlarına daha yüksek kazanç sağlamaları, daha fazla terfi ve olanak sunabilmeleri açısından küçük örgütlere kıyasla daha avantajlı bir durumdadırlar. Diğer taraftan, eğer çalışanlar işlerinde kendi kararlarını daha çok kendileri vermeyi istiyor ve otonomiyi tercih ediyorsa küçük örgütler bu duruma daha yatkındır (Kalleberg ve Buren, 1996, s.62). Örgütün boyutu, çalışanların tatmin seviyesine de etki etmektedir. Örgütler büyüdükçe, bu tatmin seviyesinin de azaldığı gözlemlenir. Bunun yanı sıra, yüksek aidiyet duygusuna sahip kişilerin daha küçük örgütlerde, düşük aidiyet duygusuna sahip kişilerin ise daha büyük örgütlerde çalışmayı tercih ettikleri de söylenebilir (Talcchi, 1960, s.419). Geniş olan örgütlerde çalışanlar karar alma

süreçlerine daha az dahil olup işlerinde daha az otonomiye sahip olabilirler. Örgütlerdeki kişi sayısı arttıkça bireyler hareketlerindeki özgürlüğün de kısıtlandığı hissine kapılmaktadırlar (Kalleberg ve Buren, 1996, s.63). Geniş olan örgütler, çalışanların işe devamsızlık ve kişiler arası çatışma gibi bozuk davranışlarıyla ilintili olarak düşük tatmin seviyesine sahip olmaya meyillidir. Sonuç olarak, örgüt planlayıcıları örgütleri mümkün olduğunca küçük tutarak, büyük olmanın doğal sonucu olan gruplar arası ve kişiler arası çatışmaları en aza indirgemelidir (Talacchi, 1960, s.419-420).

1.1.4.4 Çalışan Özellikleri

Çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri ve demografik özellikler, örgütsel desteği etkileyen bazı değişkenlerle farklı etkileşimlerde bulunarak, çalışanların örgütsel destek algılarını etkileyebilmektedir.

1.1.4.4.1 Kişilik

Kişilik, örgütün çalışanlara olan muamelelerinin, çalışanlar tarafından iyi niyetli ya da art niyetli olarak yorumlanması aşamasında etkilidir. Başka bir açıdan, olumlu izlenimler edinen çalışanlar diğerleri üzerinde olumlu izlenim bırakmaya da çabalayabilir. Bu durum ise söz konusu çalışanın diğer çalışanlarla ve şefiyle daha etkili ilişkiler geliştirmesine yol açar. Aksinin gerçekleştiği durumlarda ise saldırgan tutumlar ve işten ayrılma davranışı ortaya çıkarken, olumlu iş ilişkileri geliştirilemez, böylece algılanan örgütsel desteğin düştüğü görülür (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

Modern psikolojinin en göze çarpan çalışmalarından biri olan beş faktör kişilik modeli (Digman, 1990), kişiliği tanımlayan çalışmalarda faktör analizlerinde bir araya gelen başlıca beş değişkenin bulunduğu bir kavram modelidir (Ewen, 1998, s.140). Somer ve Goldberg (1999) beş faktör kişilik modelini şu şekilde tanımlamışlardır:

1. Dışadönüklük (Extraversion): Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan)
2. Açıklık (Openness): Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan); geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan)
3. Duygusallık (Emotional Stability): Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan)

4. Geçimlilik (Agreeableness): Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimi anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan)
5. Sorumluluk (Conscientiousness): Sistemli, azimli, başarıya yönelik, hırslı, titiz (yüksek puan); plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz (düşük puan) (Aktaran: Yelboğa, 2006, s.199)

Barrick ve Mount yaptıkları çalışmada ise, iş performansı ile ilişkili olarak en etkili olan kişilik boyutunun *sorumluluk* olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun sebebi olarak ise yüksek derecede sorumluluk sahibi olan kişilerin performansının genel olarak sorumluluk duygusu daha zayıf olan kişilere kıyasla daha yüksek oluşu gösterilmiştir (1991, s17-18). Borman ve Motowidlo (1997), karakter özelliklerinin performans üzerinde etkili olduğunu savunmuştur. Ghiselli ise (1973, s.464), işe alım sürecinde adayların kişilikleri ve ilgi alanlarının da ölçüldüğünü ortaya koymuştur.

1.1.4.4.2 Demografik Özellikler

Çalışanlara ait demografik değişkenler çoğunlukla algılanan örgütsel destek ve hipotezi öne sürülen öğelerin arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır. Bu özellikler yaş, eğitim, cinsiyet ve çalışma süresini içerir. Örneğin; örgütte tatminsiz olarak çalışan kişilerin işten ayrılma ihtimali diğerlerine göre daha yüksek olabilecek iken, söz konusu çalışan uzun süredir o örgütte bulunuyorsa bu durum, tıpkı algılanan örgütsel destek seviyesinde olduğu gibi, örgüt tarafından birçok konuda olumlu bir manzara ortaya çıkmasını sağlayabilir. Algılanan örgütsel desteğin konu edinildiği hiçbir çalışmada, kontrol değişkeni olarak oldukça kullanışlı olduğundan, demografik özellikler göz ardı edilmemiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.701).

1.1.5 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Algılanan örgütsel destek çalışanlarda ve örgüt bazında bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Örgütün düzenlemeleri doğrultusunda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

1.1.5.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel destek teorisine göre örgütün gönüllü olarak sağladığı iyi olan iş koşulları algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek karşılıklı teorisine göre de örgütsel bağlılığa katkıda bulunur. Örgütsel ödüller, adalet ve şef desteği örgütsel

desteğe etki eden unsurlardır ve örgütsel destek bu unsurlarla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri biçimlendirir. Çalışanlar farklı iş koşullarının iyi oluşunu açık bir şekilde fark ederler ve bunları örgütsel destek olarak yorumlarlar. Bu durum ise örgütsel bağlılığın artmasına neden olmaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s.833).

Etkin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi durumlar açık olarak algılanan örgütsel desteğin bir sonucudur. Karşılıklı teorisinin bir sonucu olarak, algılanan örgütsel desteğin varlığı çalışanların örgüte bağlı olmasını ve işten ayrılma niyetlerinin düşük oluşunu da beraberinde getirmektedir. Alınan karşılık yükseldikçe çalışanların performansı da artmaktadır. Algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlıkla ilişki içindedir ve çalışanlarla yöneticilere bazı sorumluluklar yüklemektedir. Bu durumun sonucunda, çalışanlar edindikleri faydaların karşılığı olarak istenilen tutum ve davranışları sergilemektedirler (Wayne, Shore ve Liden, 1997,s.105-107).

1.1.5.2 Çalışanın Ruh Hali

Olumlu ve olumsuz ruh hali ile duygular sosyal hayatı ve örgüt hayatını genel olarak etkilemektedir. Çünkü olumlu ve olumsuz ruh hali çoğunlukla tutumlar ve değerler üzerinde etkiye sahiptir. Bu tutumlar ve değerler üzerindeki etkiler ise çalışma arkadaşları ve yapılan işlerle ilgili genel yargıların oluşturulmasına yol açar.

Bütün bunlar bir arada değerlendirildiğinde, sahip olunan değerler ve tutumlar ile ruh hali, isteki zaman, dinamizm ve odaklanma gibi başlıca konularla ilişkili bir hal almaktadır.

Ruh halinin örgütsel yargılar üzerindeki rolü üç alanda toplanmaktadır:

1. Performans doğrultusunda terfi ve geribildirim tepkileri,
2. Mülakatlar,
3. Görev algıları ve iş tatminleri.

Performans doğrultusunda terfi ve geribildirim tepkileri , ruh halinin, performansa dayalı terfi gelişimini ve performans geribildirimlerinin beklenen kesinliğini nasıl etkileyebileceği noktasına odaklanmaktadır. Ruh hali aynı zamanda çalışanların performans geribildirimlerine verecekleri tepkinin çeşidini de belirlemektedir.

Uygun bir ruh hali bunların yanı sıra yapılan işin özelliğini ve yapılan işten duyulan tatmini de etkilemektedir. Ayrıca ruh hali işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışında da bağlayıcılık göstermektedir. Çalışanların ruh hali, edinecekleri iletişim stratejilerinin çeşidinin de seçiminde belirgin bir şekilde belirleyici özellik taşımaktadır. Çalışanlar olumlu

bir ruh hali içerisindeyken daha yardımsever olup, tatminlerinin yüksek olduğu ve işe devamsızlıklarının azaldığı yapılan çalışmalar ile görülmüştür (Forgas ve George, 2001, s.4-29).

1.1.5.3 İşe Katılım

Algılanan örgütsel destek arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. İşe katılım ve örgütsel bağlılık ise belirgin bir şekilde birbirine etki etmektedir.

İşe katılım bir bireyin o andaki işinin bilincinde olarak, onunla meşgul olması ve onunla ilgilenmesi olarak tanımlanabilir (Paullay, Alliges ve Stone-Romero, 1994, s.224). Bir çalışanın yükselen motivasyonu karşılığında iş performansı, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi unsurlara da etki etmektedir. Etkin çalışan bir örgütte çalışanların sadece belirlenen rol modellerinin gereğini yerine getirmeleri değil aynı zamanda bu rol kalıplarının da ötesine geçebilmeleri beklenmektedir. Yüksek işe katılım sonucunda, örgütsel vatandaşlık kavramının da gelişmesi beklenmektedir. Bu sebeple, bu davranış kalıbının görüldüğü çalışanların işe katılımı daha az olan çalışanlara kıyasla daha etkin çalıştıkları öne sürülmektedir (Diefendorf vd., 2002, s.94-96).

Çalışanların yüksek derecedeki işe katılımı beraberinde yüksek örgütsel bağlılığı getirmektedir. Düşük seviyedeki işe katılım ve örgütsel bağlılık seviyesi işten ayrılmaya yol açabileceğinden yüksek bir risk taşımaktadır ve işe katılımı ile örgütsel bağlılığı düşük olan her çalışan bir sonraki işten ayrılan çalışan olma potansiyeline sahiptir. Yüksek derecede örgütsel bağlılığı olan çalışanların gönüllü işten ayrılmaları pek olası değildir. Bu nedenle işe katılım ve örgütsel bağlılık gönüllü işten ayrılmalar için önem teşkil eden unsurlardır (Blau ve Boal, 1989, s.124-125).

1.1.5.4 Örgütte Kalma İsteği

Örgütte kalma isteği, çalışanların örgütsel üyeliklerini tahmini olarak devam ettirme meyilleridir (Price ve Mueller, 1981, s.546). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe yönelik duydukları istek de yüksek olmakta ve bu çalışanlar örgütte kalmaya meyilli olmaktadır. Güçlü bir örgüt desteği ise örgütsel bağlılığı güçlendirdiği gibi bu yolla çalışanların işe yönelik isteklerini ve örgütte kalma niyetlerini de güçlendirmektedir. Ayrıca, örgütsel desteğin sonuçlarından biri olan örgütsel bağlılık ile iş gören devri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Steers, 1977, s.48, 54).

Örgütte kalma isteğinde önemli olan bir nokta da bu isteğin, işten ayrılma maliyetinin yüksek olmasından dolayı örgütte tutsak kalma algısından ayırt edilmesi gerektiğidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.702). Örgütte kalma isteği bir zorunluluk değil, gönüllü olması gereken bir tutumdur.

1.1.5.5 Performans

Çalışanların performansı onların yeteneği, işlerini idame ettirirken gördükleri destek ve motivasyonun bir ürünüdür. Destekleyici örgüt ikliminin performansı, iş tatmini ve bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Desteklenen ve güçlendirilmiş örgütler, bu örgütlerin insan kaynakları sistemlerini de etkilemekte ve bu insan kaynakları sistemleri de karşılığında örgütün iklimini etkilemektedir. Böyle bir iklim ise sonuç olarak çalışanların tutum ve davranışlarında olduğu gibi bireysel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler göstermektedir. Örgüt ikliminin tatmin ve bağlılık üzerinde direkt olarak etkisi bulunmaktadır (Luthans vd., 2008, s.224-226, 234). İnsan kaynakları uygulamalarının sonuçları ise, örgüt iklimi üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Aynı şekilde, insan kaynakları uygulamaları örgütsel sonuçları da etkilemektedir. (Rogg vd., 2001, s.444).

Örgütsel destek algılayan çalışanlar bunun karşılığında örgüte daha bağlı ve ayrılmaya daha az meyilli hale gelirken, üstlerinden gördükleri desteğin karşılığında daha yüksek performans ile çalışmaktadırlar (Wayne, Shore ve Liden, 1997, s.107). Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch (1998) ise polisler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, algılanan örgütsel destek seviyesinin iş performansı üzerinde direkt olarak etkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

1.1.5.6 Gerilim

Bazı rol stresi çeşitleri çalışanların belirgin davranış ve eğilimlerini etkileyebilmektedir. Örgütsel destek ise, rol çatışması ve rol karmaşası gibi rol stresi kaynakları üzerinde direkt olarak negatif etkiye sahiptir. Çalışanların refahlarını önemseyen örgütler iş standartlarını ve beklentileri daha net belirtmeye yatkın oldukları için bu durum çalışanların üstlendikleri çeşitli rollerin çatışma ve belirsizlik miktarını direkt olarak azaltmaktadır. Bunun yanı sıra, yüksek seviyede örgütsel destek algılayan çalışanların düşük seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlara kıyasla daha fazla iş tatmini duydukları ve örgütlerinde kalmaya daha yatkın oldukları görülmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin rol stresi üzerindeki bu direkt etkilerinin yanında, dolaylı etkileri de bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki

negatif ilişkiyi aza indirmektedir. Özellikle, çalışanlara, onların katkılarına değer verdiğini gösterebilen örgütler sadece rol stresinin miktarını azaltmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların görev kaynaklı rol stresiyile de baş etmelerine yardımcı olmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003, s.579-581).

Örgütün politik veya destekleyici olmasının iş gerilimi, bedensel gerilim, yorgunluk ve tükenmişlik üzerinde etkisi vardır. Çalışanlar örgüt iklimlerinin politik olduğunu algıladıklarında duydukları kaygı ve gerilim seviyesi yükselirken genel sağlık durumları düşmektedir. Bu durumun tersine, çalışanlar destekleyici bir örgüt iklimi algıladığında stres seviyeleri de düşüş göstermektedir. Algılanan politik olma durumu ve destekleme seviyesinin, aynı zamanda psikolojik nedenlerden kaynaklanan işten ayrılma niyeti veya işten ayrılma davranışı üzerinde de etkisi bulunmaktadır (Cropanzano vd., 1997, s.175).

1.1.5.7 Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme davranışı, çalışanların örgütteki aktif katılımlarının azalmasını ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek seviyesinin, çalışanların yavaşlığı, işe gelmemeleri ve gönüllü işten ayrılmalarının üzerinde etkisi vardır. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olmasıyla, örgütsel üyelik güçlenmekte ve bu durum beraberinde işe yüksek devamlılık ve dakiklik gibi olumlu sonuçları getirmektedir. Aynı şekilde algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı arttırdığı için geri çekilme davranışları da azalabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.702).

1.1.6 Algılanan Örgütsel Destek Alan Yazınına Bakış

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa tarafından 1986 yılında büro çalışanları, öğretmenler ve posta elemanları gibi farklı iş kollarından 361 çalışan üzerinde yapılan araştırmada:

- Çalışanların, örgütün onların katkılarına ve refahlarına değer vermesi konusunda bir fikre vardıkları,
- Algılanan böyle bir örgütsel desteğin işe devamsızlıkları azalttığı ve
- Algılanan örgütsel destek ile işe devamsızlık arasındaki bu etkinin çalışanların değişim ideolojilerine göre farklılık gösterdiği, değişim ideolojisi kuvvetli olan çalışanlarda zayıf olanlara göre daha fazla etkinin görüldüğü sonucuna varılmıştır.

Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro (1990) birincisinin altı meslek grubu üzerinde gerçekleştirilip, algılanan örgütsel destek ile işe katılım ve performansın arasında pozitif ilişkinin saptandığı ikincisinin ise imalat sektörü çalışanları ve müdürleri üzerinde uygulanıp, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık, performans sonucu beklentileri ve örgüte yardım için yapıcı olma durumu arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu iki çalışma yürütmüşlerdir.

George, Reed, Ballard, Colin ve Fielding ise, 1993 yılında AIDS hastalarıyla ilgilenen 256 hemşire üzerinde bir araştırma yaparak, olumsuz ruh halinin sosyal ve örgütsel destek ile daha aza indirgenebileceğini ortaya koymuşlardır.

Shore ve Wayne 1993 yılında 383 çalışan ve onların müdürleriyle gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışan davranışları üzerinde örgütsel bağlılığın mı yoksa algılanan örgütsel desteğin mi daha fazla belirleyici bir role sahip olduğunu sorgulamışlardır. Bu araştırmanın bulguları ise algılanan örgütsel desteğin davranışlar üzerinde daha fazla belirleyici role sahip olduğunu bunun yanı sıra, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Settoon, Bennett ve Liden (1996) Gouldner'in karşılıklılık teorisine göre algılanan örgütsel desteği ve lider-üye etkileşiminin, çalışan tutum ve davranışları ile olan ilişkisini yorumlamışlardır. Bu çalışma, bireylerin karşılıklılık etkileşiminde gösterdikleri çabaların bu etkileşimi gerçekleştirdikleri bireylere göre farklılık gösterebildiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla, lider-üye etkileşiminin ise örgütsel vatandaşlıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch'in 1997 yılında çeşitli iş kollarından 295 kişi ile yaptıkları bir çalışmada, algılanan örgütsel desteğin olumlu iş koşulları ve iş tatmini ile ilintili olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda iş koşulları ile tatmin arasında bir ilişki bulunamazken, olumlu ve sağduyulu iş koşullarının algılanan örgütsel destek ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu yorumu yapılmıştır.

Wayne, Shore ve Liden yine 1997 yılında, 570 çalışan ve bu çalışanların yöneticilerinin 289'u üzerinde yaptığı araştırmada algılanan örgütsel destek seviyesi ile lider-üye etkileşimini irdelenmişlerdir. Sosyal değişim teorisi temel alınarak yapılan bu araştırma, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin birbirinden farklı etken ve sonuçlara sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch (1998), 308 polis çalışanı üzerinde sosyo-duygusal ihtiyaçların algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkiye olan etkisini araştırarak, sosyo-duygusal ihtiyaçları güçlü olan çalışanlarda algılanan örgütsel destek ve performans ilişkisinin de güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır. İş çabası sosyo-duygusal kaynaklardan edinilen teşvikle doğru orantılı gelişmekte, algılanan örgütsel destek çeşitli sosyo-duygusal ihtiyaçları tatmin etmekte, algılanan örgütsel desteğin değeri ve bu desteğe yüksek performans ile karşılık verme zorunluluğu güçlü sosyo-duygusal ihtiyaçların etkisiyle artış göstermektedir. Bu bulgular ise sosyal değişim teorisi ile paralellik göstermektedir.

Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001), iş tecrübesi, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla üç farklı çalışma yürütmüştür. Farklı örgütlerden 367 kişi üzerinde gerçekleştirilen birinci çalışma, algılanan örgütsel destek, örgütsel ödüllendirme, prosedür adaleti ve şeflerin desteği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. İkinci çalışma ise algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın 2 yıl (333 kişi üzerinde) ve 3 yıl (226 kişi üzerinde) içindeki değişimini perakende sektörü çalışanları üzerinde araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, örgütsel desteğin örgütsel bağlılıktaki değişimlerle pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin beraberinde örgütsel bağlılığı getirdiğini ortaya koymuştur. Algılanan örgütsel destek ile gönüllü işten ayrılmalar (örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu) arasında negatif bir ilişki olduğunu kanıtlayan son çalışma, 1124 perakende ve 262 çiftlik çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Bu üç araştırmanın toplamından ise olumlu iş koşullarının algılanan örgütsel destek aracılığıyla örgütsel bağlılığı arttıracığı ve çalışanların geri çekilme davranışlarını azaltacağı yorumları çıkarılmıştır.

Allen, Shore ve Griffeth (2003) algılanan örgütsel desteğin öncüllerini araştırmış ve algılanan örgütsel desteğin gönüllü işten ayrılmalar üzerindeki rolünü açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Bu çalışmayı ise 215' i satış elemanı 197' si sigorta çalışanı olan 401 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçları insan kaynakları çalışmalarının (karar alma sürecine katılma, ödüllendirmede adalet ve yükselme imkanı) çalışanlar tarafından algılanışının algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkı sağladığını ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin çalışanlardaki geri çekilme davranışını negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

1.2 Kariyer Gelişimi

Kariyer gelişimi, kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olarak üç ana başlıkta toplanabilmektedir:

1.2.1 Kariyer Kavramı

Kariyer; bireylerin, yaptıkları işlerde geldikleri konumlardan peş peşe yararlanarak oluşturdukları, odak noktası birey, iş ve gelinen konumların birleşiminden oluşan bir olgudur (Kaynak, 1996, s.162). Bir başka tanımla, kariyer, kişilerin, üstlendiği görevlerden olan beklenti ve hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamaya yönelik eğitilmeleri yoluyla, gerekli donanımına sahip olmaları, kendi kişisel yeteneklerinin de yardımıyla iş yaşamında belirli bir yol almaları olarak tanımlanabilir (Yalçın, 1991, s.101).

Kariyer, kişinin tüm yaşamıyla birlikte değerlendirilmesi gereken, bireyin aile ve toplumsal rolleriyle de çok yakın ilişki gösteren bir unsurdur. Bu nedenle kariyerin, kişinin yaşamının her koluyla uyum içinde olacak şekilde planlanmasına özen gösterilmelidir (Ataol, 1989, s.166).

Kariyer, çalışanlar için olduğu kadar örgütler için de önemli bir konudur. Örgütler, tam olarak istedikleri niteliklere sahip çalışanları ihtiyaç duyulan pozisyonlarda işe alma şansına her zaman sahip olamayabilir. Kariyer konusunda örgütlerin hassas ve planlı davranmaları, çalışanların kendi artı ve eksilerinin farkında olup, bu doğrultuda izlenecek bir sistem oluşturabilmelerine yardımcı olur. Bu çabalar aynı zamanda, örgütlere değer katan, ihtiyaç duyulan çalışanların kazandırılmasını da sağlar (Dündar, 2008, s.307).

1.2.2 Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme; “kariyer seçimine, bu seçimin sağlıklı olmasına ve çalışanın yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarını tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir” (Can, 1994, s.319).

Kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Kariyer yönetimi, öncelikle ulaşılmak istenen sonuçları belirleyerek, bu sonuçlara nasıl ulaşılacağına dair uygulanabilir planların yapılması ve eyleme konmasını içerir. Böylesi çalışmalar, hem örgütün ihtiyaç duyduğu işgücünün sağlanması hem de bireylerin kariyer hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesini beraberinde getirmektedir. Kariyer yönetimi bireylerin kariyer planları ve örgütün ihtiyaçları arasında paralellik sağlayan

bir çalışmadır. Kariyer planlama ise örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutta gerçekleşir. Örgütler, bireylere yönelik planlar hazırlarken, bireyler de kendilerine hedefler koymakta ve bu hedeflere ulaşma çabaları göstermektedir (Kozak, 2001, s.17).

Kariyer planlama ve kariyer yönetimini kapsayan kariyer geliştirme sistemleri bu iki farklı düzeyde birbirinden farklı aşamaları içermektedir:

Kariyer planlama (kişinin kendi kendini değerlendirmesi);

- Bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerinin, güçlü yanlarının farkında olup, zayıf yanlarını belirlemesi,
- Örgütün içinde ve dışında yakalanabilecek kariyer fırsatlarını belirlemesi,
- Kısa, orta ve uzun dönemli amaçların ayrı ayrı ortaya konması,
- Belirlenen amaçlara taşıyacak eylem planlarının oluşturulması,
- Oluşturulan planların uygulamaya konulmasını kapsamaktadır.

Kariyer yönetimi (kariyer geliştirme sisteminin insan kaynakları ile entegrasyonu) ise;

- Kariyer yollarının tasarlanması,
- Kariyer olanaklarına ve açık işlere ilişkin bilgilerin duyurulması,
- Çalışanların değerlendirilmesi,
- Kariyer danışmanlığı,
- Çalışanların iş deneyimlerinin artırılması,
- Yönetim desteği,
- Eğitim faaliyetleri,
- Yeni personel politikalarının geliştirilmesini içermektedir (Dündar, 2008, s.316).

1.2.2.1 Kariyer Geliştirme Sisteminin Amaçları

Kariyer geliştirme; “çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri tüm eylem ve faaliyetlerdir.” Kariyer geliştirme faaliyetinde esas amaç, çalışanların kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek vermektir. Bu konuda gösterilen çabaların diğer amaçları ise;

- Belirsiz hedefler ve motivasyon düşüklüğünün beraberinden getireceği verimsizliği aza indirmek,
- Çalışanların terfilerine engel olan unsurları bertaraf etmelerine yardımcı olmak,

- Halihazırda örgütte üstlenilen roller kadar ileride de üstlenilecek rollere yönelik gelişimlerini sağlamak,
- Kariyer hedeflerinin yüksek tutulduğu, olumlu bir örgüt kültürüne sahip olabilmek,
- Çalışanların sahip oldukları yeteneklerini belirleyerek, yeni kariyer hedeflerini bu doğrultuda, kendilerine en uygun şekilde saptamalarına yardımcı olmak,
- Örgütte yaratıcılığı ve dinamizmi perçinlemek,
- Gelecek dönemlerde olası kalifiye yönetici ihtiyacını karşılamak ve potansiyel yöneticiler yetiştirmek şeklinde sıralanabilir (Barutçugil, 2004, s.320; Can, 1994, s.319).

1.2.2.2 Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler

Kariyer geliştirmede etkili olan faktörlerden başta gelenlerden bir tanesi, çalışanın performansıdır. Yüksek performans sergileyen çalışanlar, uluslararası görevler ve terfi gibi birçok kişi tarafından arzu edilen konumlarda daha kolay yer alabilmektedirler. Bir çalışanın, kendisi için belirlenmiş rol görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi, örgütün beklentilerine karşılık verebilmesi açısından önemlidir.

Kariyer faktörlerinden bir diğeri ise sahip olunan niteliklerdir. Kişisel nitelikler, beceriler ve eğitim gibi unsurlar, diğer bireylerden fark yaratabilecek bir seviyede olduğunda, kişiyi kariyer basamaklarında daha yukarılara taşıması beklenir. Kişisel niteliklerin böylesi önemli olması, bu özelliklerin geliştirilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Çalışanların sahip oldukları nitelikleri geliştirmeleri örgüte katacakları değeri arttırdığı için örgüt tarafından istenilen bir durumdur.

Kişisel bilgi ve becerinin geliştirilmesinde kullanılan birçok yöntem vardır. ‘Rehberlik’ veya bir diğer tabirle ‘mentorluk’ sistemleri oldukça verimli olabilmektedir. Başarılı ve tecrübeli yöneticilerin edindikleri deneyimlerini, bilgilerini, kariyerinin daha başında olan çalışanlarla paylaşarak, onlara rehberlik etmeleri, çalışanların kariyer gelişimlerine büyük bir katkı sağlayabilmektedir. Bu yöntemin yanı sıra uluslararası deneyim de bireylerin niteliklerini güçlendirmektedir. Günümüzdeki küreselleşme eğilimleri nedeniyle işletmelerin birçoğu uluslararası faaliyetlerini geliştirmeye çabalamaktadır. Bu nedenle, bu faaliyetlere ayak uydurup, onları geliştirebilecek, böyle deneyimlere sahip olan çalışanlar kariyerlerinde de bir şans yakalamış olmaktadır. Bu koşullar ise aynı zamanda yabancı dil bilgisine de ihtiyaç doğurmakta ve birden fazla dil bilen bireyleri ön plana çıkarabilmektedir.

Fakat uzun çabalarla bu niteliklere sahip olunabilmesi kadar, söz konusu niteliklerin doğru yerde değerlendirilmesi de kritik olan bir noktadır. Çünkü kariyer yapmada, iş görenin sahip olduğu nitelikler kadar işverenin sahip olduğu nitelikler de önem arz etmektedir. Kariyerinde belirli bir noktaya gelebilmeyi hedefleyen bireylerin, uzun süre çalışabilecekleri ve kariyer fırsatları yaratma konusunda ismi ile yer edinmiş işletmeleri seçmeleri onların ilerlemelerini kolaylaştıracaktır.

Yukarıda bahsedilen bu unsurlar, kişisel farkındalık çerçevesinde olduğu zaman verimli bir hale gelebilmektedir. Amaç oluşturma kariyerde gelinmek istenen noktanın belirlenebilmesi için olmazsa olmaz olan unsurlardan bir tanesidir. Gelmek istediği noktadan emin olan bireyler, kendilerini o noktaya taşıyacak yollarını geliştirmeye gayret ederek, bu rollere yönelik daha güçlü nitelikler kazanabilmektedir. Ek olarak, karşılıklarına çıkan fırsatlara da farkındalıkları artmış olacaktır (Bingöl, 2006, s.292-296).

1.2.2.3 Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Kariyer geliştirme sistemleri, çalışanların ve örgütün etkileşim halinde gerçekleştirebilecekleri, çift taraflı yarar sağlayan sistemlerdir. Bu tür sistemler, iki tarafın performansının daha ileri bir noktaya taşınmasını sağlamaktadır (Dündar, 2008, s.323).

Kariyer geliştirme uygulamalarının örgütler ve çalışanlar için yararları genel hatları ile şu şekilde toparlanabilir:

- Kariyer geliştirme sistemleri bireylerin kendilerini daha iyi tanımlarını sağlamaktadır. Bu yolla, her bireyin niteliklerine yönelik farklı kariyer yollarının tasarlanabilmesine olanak tanınır.
- Doğru niteliklerin, doğru yerlerde değerlendirilmesi yoluyla, çalışanların sahip oldukları gizli kalmış özelliklerini daha etkin bir şekilde kullanılabilmeye hale getirir. Kişisel farkındalığı artmış bireyler, kendilerine en uygun olan rolleri üstlendiklerinde, işlerinden duydukları tatmin de artmış olacaktır.
- Bireylerin sahip oldukları özellikleri doğru kullanabilmesi beraberinde daha iyi çalışma şartları ve ücreti beraberinde getirir.
- Ne istediğinin farkında olan bireyler, kendilerini istedikleri yere taşıyacak fırsatların da farkında olacak ve uygun kariyer fırsatlarını yakalama şansı bulacaklardır.
- Örgütler, kariyer sistemleri ile ileride potansiyel ihtiyaç duyulabilecek çalışanları önceden yetiştirebilmektedir. Yönetici ve alt kademe çalışanları ihtiyaç doğrultusunda,

aranan niteliklerde geliştirilmiş olan örgütlerde vizyonun sürekliliğini sağlamak ve misyona ulaşmak çok daha kolay olacaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.188-189).

1.2.2.4 Örgütlerde Etkili Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Örgütlerde kariyer geliştirme çalışmalarının etkili bir şekilde yürütülebilmesi için birçok farklı çalışma yapılmaktadır. Çok yönlü gelişimi sağlayabilen bu uygulamalar şu şekilde sıralanabilir:

- *İçsel iş açıklarını duyurma:* Örgüt içi pozisyon boşluğu söz konusu olduğunda bu durumun öncelikle örgüt içine bildirilmesi, çalışanlara yükselme fırsatı yaratacaktır.
- *Kariyer geliştirme için biçimsel (formal) eğitim:* Potansiyel olarak gelişmeye yatkın bireylerin eğitilmesi sürecidir. Bu tür programlar çalışanlara katkı sağlayacak ve çalışanların örgüte kattıkları değer de artacaktır.
- *Fonksiyonlar arası deneyim için yatay hareket:* Örgüt içerisinde sadece dikey hareketler değil yatay hareketler de kariyer gelişimine hizmet etmektedir. Farklı bölümlerde tecrübe kazanan bir çalışan daha donanımlı hale gelebilir.
- *Emeklilik hazırlık programları:* Bu uygulama emekliliği yaklaşmış olan çalışanları çalışma yaşamı sonrasındaki döneme hazırlama amaçlı gerçekleştirilen programlardır.
- *Kariyer konusundaki kitapçık ve broşürler:* Kariyere ilişkin bilgilerin sunumunu kapsamaktadır.
- *Çifte (dual) kariyer yolu:* Bu teknik, kalifiye personelin yönetici olmadan da niteliklerini geliştirme yoluyla örgüte daha fazla katkıda bulunabileceğini ön gören bir tekniktir.
- *İşe başlatma:* Bireylerin yeni başladıkları örgütlerine takdim edilmeleri, örgütün kural ve ilkelerini öğrendikleri bir süreçtir. Çalışanların örgütü benimsemelerini kolaylaştırır.
- *Kariyer rehberliği:* Kariyerinin başında olan çalışanlara rehberlik yapan, yeni bir işe dair kural ve kaidelerin daha yetkin bir çalışan tarafından öğretildiği bir sistemdir.
- *Kariyer çalıştayları (career workshops):* Bu çalıştaylar, bireylere kariyer yönetimlerinde onlara faydalı olacak niteliklerin kazandırılmasını sağlayan kısa dönemli eğitim gruplarıdır. Bireyler bu eğitimlerle daha bilinçli bir şekilde yol kat edebilir.
- *Kariyer danışmanlığı:* Bu uygulamalar, bireylerin kariyerlerinde istedikleri noktaya gelebilmelerine yönelik, örgüt içinde doğru bir şekilde konumlandırılmalarını sağlar ve sahip oldukları niteliklerini güçlendirir.
- *Değerlendirme ve geliştirme merkezleri:* Bu tür merkezler çalışanların kendilerini daha iyi tanımlarını sağlayarak onlara rehberlik eden merkezlerdir.

- *Örgütsel yedekleme:* Örgütsel yedekleme, örgütteki yöneticilerin yer değiştirme ihtimalinin göz önünde bulundurularak onların yerlerini alabilecek yeni adayların potansiyelinin değerlendirilmesidir.
- *360 derece performans değerlendirme sistemleri:* Bu sisteme göre, çalışanın performansı, sadece yöneticisi tarafından değil, iş arkadaşları ve başka kaynakların toplamının yaptığı değerlendirmelere göre ele alınır. Böyle bir değerlendirme ise çok boyutlu bir yaklaşımı sağlar (Bingöl, 2006, s.303-308).

1.2.2.5 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi “örgütün ileride gereksinme duyacağı nitelikteki çalışanı zaman içinde yetiştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanmasıdır” (Dündar, 2008, s.309).

“Kariyer yönetimi insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir.” Bu sistemler, çalışanların örgüt içinde daha iyi değerlendirilmesini sağladığından, çalışanlardan alınan verim de daha yüksek olmaktadır. Her bireyin farklı niteliklere sahip olmasını bir avantaja dönüştürmektedir Aynı çalışmalar, çalışanlar için de yararlı sonuçlar doğurur. Onları değerlendirerek, durumları hakkında bilgilendirir. Kariyer yönetimi bireylerin iş tatminlerine katkı sağlar (Barutçugil, 2004, s.321). Kariyer yönetim sistemleri sayesinde, insan kaynakları yönetimi çalışanların ilgi ve istekleri doğrultusunda onlara bir yol çizerek, kariyerlerini onlara özgü bir şekilde değerlendirir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s.108).

Kariyer yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar bireylerin iş yaşamına başlangıçları, yükselmeleri ve yaptıkları iş değişikliklerinin hepsini birden kapsamaktadır. Yönetim genel anlamda karar alma sürecini de içeren bir faaliyetler bütünü olduğundan, kariyer yönetimi kariyerle ilgili kararların belirlenmesini de kapsar. Bu kararlar bütünü, ya birey tarafından yahut örgüt tarafından üçüncü bir seçenek olarak ise iki tarafın ortak katılımıyla alınabilir. Birey ve örgütün kariyer yönetimi kararlarını birlikte vermesi veya örgütün bu kararları desteklemesi önemli bir noktadır. Bireyler kendi kararlarının önemsenip, desteklendiğini hissettiğinde örgüt ile uyum içerisinde olacaktır. Böyle bir uyum, hem bireylere iş doyumu ve

ulaşılmak istenen hedeflere yakınlık hissettirecek hem de destek gördüğünü hissettiği örgütte devamlılığına yardımcı olacaktır (Akat, Budak ve Budak, 1994, s.411).

Kariyer yönetimi gerek çalışanlar gerekse örgüt için önemli bir konudur. Kariyer yönetiminin örgüt ve çalışanlar için yararları şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Örgütlerin ihtiyaç duyabilecekleri çalışanları daha önceden belirlemesi ve ihtiyaçları takip edebilmesini sağlar.
- Kariyer yönetimi örgütteki değişimleri gözlemleyerek ileride ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarının sahip olması gereken özelliklerini belirler.
- Bireylerin niteliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütür. Bu yolla bireylerin örgüte yapacakları katkılar artar ve örgütsel değişim kendiliğinden meydana gelir.
- Çalışanlarla iletişim ve etkileşimi artırır, onların beklentilerini de açığa çıkarır.
- Bireylerin kariyer hedeflerini ve örgütsel amaçları ortak bir potada eriterek, çalışanların kariyerlerini desteklerken örgütün hedeflerine ulaşmasını da sağlar.
- Tüm bu özellikler iletişim odaklı, çalışanların isteklerine duyarlı ve örgütün ihtiyaçlarına tam olarak cevap verebilecek etkin bir insan kaynakları yönetimini meydana getirir (Kozak, 2001, s.18).

1.2.2.5.1 Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin amaçları özel amaçlar ve genel amaçlar olmak üzere iki farklı açıdan incelenebilir. Kariyer yönetiminin genel amaçlarının ilki örgütün yönetim pozisyonlarında doğabilecek ihtiyaçlarının karşılanabileceğinden emin olunması ve bu ihtiyaçlara yönelik, gerekli potansiyele sahip çalışanları belirlenen role hazırlayacak eğitimlerin sağlanması olduğu söylenebilir. Bir diğer amaç ise bireylerin yapabileceklerinin farkında olmalarını sağlanması ve hedeflerine ulaşmaları için yapılması gerekenler konusunda rehberlik edilmesidir. Bireyler kendilerini yeterince tanımadıklarında yapabilecekleri hakkında daha az fikir sahibidir.

Özel amaçların başında ise, mevcut durumda ve ileride bireylerin sahip olması gereken niteliklerin farkında olmalarını sağlamak, kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak vardır. Örgütler bunu yaparken, bireylerin isteklerinden örgüt amaçlarına hizmet edecek biçimde faydalanmak ve örgüt içerisinde bireylerin verimli hale gelmesini sağlamak için de özen gösterirler. Ek olarak, kariyer gelişiminin tek yönlü olmadığını ortaya koyarak, bireylere farklı kariyer planları hazırlamak amaçlardan bir tanesidir. Kariyerlerinde daha fazla

ilerleyemeyen bireylere yeni yollar kazandırmak ve çalışanlara kendilerini yenileme fırsatı vermek diğer amaçlar olarak sıralanabilir(Bingöl, 2006, s.289).

1.2.2.5.2 Kariyer Yönetiminin Önemi

Günümüzde kariyer yönetimi gereken önemi göremese de birçok örgüt giderek kariyer yönetiminin öneminin farkında olmaktadır. İşletmelerin en önemli yapı taşlarından bir tanesini bireyler oluşturmaktadır. Bu nedenle, rekabetçi ortamda hayatta kalabilmeyi hedefleyen işletmeler için kariyer yönetim sistemleri oldukça gerekli uygulamalardır. Çünkü kariyer yönetimi, bireylerin kendi hedeflerine ulaşabilmeleri ve gerekli niteliklere sahip olabilmelerini amaçlamaktadır. Bu tür uygulamalar sadece çalışanlara değil aynı zamanda buldukları örgütlere de fayda sağlayacağından, olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Kariyer yönetiminin sağlıklı bir şekilde yürütülmediği örgütlerde ortaya çıkacak sonuçlar bu duruma paralel olarak maliyetli ve zahmetli bir süreci beraberinde getirecektir (Şimşek vd., 2004, s.47-48).

Kariyer yönetimi örgütlere değişimlere ayak uydurmalarına yardımcı olarak rekabet üstünlüğü tanımış olur. Çalışanların devamlı olarak sahip olduğu özelliklerini geliştirdiği örgüt yapıları daha esnek bir hal alır. Ayrıca, çalışanların ve örgütlerin ortak belirlediği amaçlar doğrultusunda bireysel kariyer planları gerçekleştirilmiş olur (Bingöl, 2006, s.289).

Kariyer yönetiminin son yıllarda önem kazanmasının pek çok nedeni vardır;

2000'li yıllarda işlerin yapısı artık geçmişten oldukça farklı bir hal almıştır. Bu nedenle değişen iş ihtiyaçlarını karşılayacak daha farklı özelliklere sahip çalışan ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bireyler kendilerini sürekli olarak geliştirerek bu ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmak zorunda kalmışlardır.

Ayrıca;

- Çalışan sayısında da bir artış yaşanmış ve yönetsel kademelere olan taleple bu alanlardaki boşluk arasındaki uçurum büyümüştür. Birçok kalifiye elemanın terfi alamayışı farklı kariyer geliştirme yöntemlerini gündeme getirmiş, rotasyon gibi örgüt içinde yatay hareketliliği ortaya çıkarmıştır.
- Günümüz işletmelerinde örgütsel bağlılığın önemi tartışılmaz bir boyuttadır. Kariyer yönetimi çalışan motivasyonunu arttırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir.
- Çalışma hayatına yeni atılan çalışanların, iş hayatından beklentileri günden güne artmaktadır. Fakat her yüksek hedefi olan çalışanın beklentileri aynı şekilde

karşılanamayacağı için kariyer yönetimine verilen önem artmıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.186-187).

1.2.2.6 Kariyer Planlaması

"Kariyer planlama kişinin kendini değerlendirerek; güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi; bilgi, beceri ve ilgileri doğrultusunda kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara nasıl ulaşabileceği konusunda aksiyon planlarını geliştirmesidir (Dündar, 2008, s.309)."

"Kariyer planlaması personelin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerlemesini ya da yükseltilmesini planlamasıdır. Bu planlama kişisel bir süreçtir ve kişinin kendi kariyerindeki mesleklerin, işyerlerinin ve ilerleyeceği iş yollarının seçimidir. Kişinin üstleneceği işle ilgili görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini, yollarını, geleceğini planlaması anlamına gelmektedir."(Aytaç, 1997,s.165).

Bireylerin kariyerlerine yönelik yaptıkları seçimlerin hepsi kariyer planlaması kapsamında değerlendirilebilir. Bu seçimler, iş yaşamına atılan ilk adımdan itibaren değişikliğin söz konusu olduğu her anda bireylerin karşısına çıkmaktadır. Bireyler bazen örgütün kendilerinin yerine aldığı kararları uygularken bazı durumlarda bu tür kararlar iki tarafın da katılımı ile alınmaktadır (Demirbilek, 1994, s.73).

"Kariyer planlama, çalışanların değerli ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir." Kariyer planlama, bireylere kişisel niteliklerinin farkındalığını kazandırması açısından önemlidir. Bireyler, kendi özellikleri doğrultusunda, kendilerine en uygun kararları almaya çabalarken, sadece mevcut duruma yönelik değil aynı zamanda uzun vadeyi kapsayan planlamalar da yapma fırsatını yakalamış olurlar. Bu sayede, daha emin adımlarla ilerleyebilen çalışanların iş doyumları yükseltilmiş ve kariyerle ilgili karamsar bir bakış açısına sahip olmalarının önüne geçilmiş olur (Barutçugil, 2004, s.320-321).

1.2.2.6.1 Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlaması, bireysel ve örgütsel boyuttaki farklı amaçlara hizmet etmektedir. Bireysel kariyer planlama amaçları;

- Bireysel kariyer başarısını gerçekleştirmek,

- İnsan kaynaklarından tam olarak verim alınabilmesini sağlamak,
- Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayarak, daha iyi konumlara gelebilmesine yardımcı olmak,
- Daha kalifiye hale gelen çalışanların sahip olduğu yeni üstün niteliklerini işine yansıtması yoluyla, toplam performansa yapılan katkıları arttırmak,
- Örgüt ile çalışan arasında kariyere yönelik bir amaç bütünlüğü oluşturarak, bireylerin örgütle olan bağlarını güçlendirmek,
- Bireylerin işe yönelik eğitim ihtiyaçlarının tam olarak saptanabilmesini sağlamak,
- Çalışanların iş bilincini geliştirerek iş güvenliklerini sağlamak şeklinde özetlenebilir.

Kariyer planlamasının örgüt yönetimi boyutunda hizmet ettiği amaçlar ise;

- Çalışanların farkında olmadığı özelliklerini de kullanabilmesini sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik yaptıkları katkıları arttırmak,
- Çalışanda iş doyumunu ve belirgin hedeflere yönelik desteğin beraberinde getirdiği huzur duygusunu yaratmak,
- Örgütsel bağlılığın artmasıyla işten ayrılmaların azalmasını sağlamak ve yüksek iş gören devir hızından kaynaklanan maliyetleri bertaraf etmek,
- İşletmelerin en değerli kaynaklarından biri olan insan kaynağından en uygun şekilde yararlanılmasını sağlamak,
- Çalışanların mevcut potansiyellerinin üzerine çıkabilmesine yardımcı olmak,
- Kariyerde ilerlemesi daha zor olan engelliler, ileri yaşta olan çalışanlar gibi grupların kariyer yollarının kolaylaşmasını sağlamak şeklinde açıklanabilir (Aytaç, 1997, s.167-168).

1.2.2.6.2 İş Yerinde Kariyer Planlamasının Aşamaları

Kariyer yönetimi, kariyer yaşamına adım atma kararı ve bunun için bir başlangıç noktası arayışı ile başlar. Birey, henüz tecrübesinin bulunmadığı bu dönemlerde sadece kendisi ve bulunduğu çevre ile ilgili bilgilerden yola çıkarak belirli soruları yanıtlamaya çalışır. Kariyer yönetimi, bireylerin kendilerine dönük değerlendirmeleri yaptığı ve çevrelerini analiz ettiği bu dönemde, objektif bir bakış açısıyla kişisel farkındalığa ulaşmalarına yardımcı olur. Kişisel farkındalık, bireylerin sahip oldukları özelliklerin artışıyla ve eksisiyle farkında olmalarını ifade ederken, çevre farkındalığı; bireylerin, kendilerini isteklerine taşıyacak özelliklerin farkında olup, mevcut iş fırsatlarını tanıması anlamına gelmektedir (Barutçugil, 2004, s.325).

Birey çalışan olarak nitelendirildikten sonra, iş yerindeki kariyer planlaması şu yedi aşamada gerçekleşmektedir:

Aşama 1: Bireyin yeni bir işe başlaması anlamına gelen ilk aşama sadece yeni bir başlangıç ifade etmemektedir. Bu aşama aynı zamanda bireylerin gelecekte karşılıklarına çıkabilecek yeni fırsatlar için bir kapı aralaması anlamına gelir (Aytaç, 1997, s.168).

Bu aşamanın olumlu bir sonucu ise kişinin kariyerinin kendisi için bir değer ifade etmesi ve yeteneklerini kullanabilmesi bakımından kendi yaptığı kariyer seçiminden tatmin olmasıdır. Ne yazık ki, birçok birey meslek seçiminde eksik ve gerçekçi olmayan bilgilerle yola çıkmaktadır. Bu durum ise bireyin beklentileri ile gerçek hayatta yüzleştiği iş ortamının uyumsuz olmasına yol açmakta ve beraberinde bireyin işinden tatmin olamamasını getirmektedir (Greenhaus, 1987, s.88).

Aşama 2: İkinci aşamada birey sahip olduğu güçlü ve zayıf nitelikleri objektif olarak değerlendirmeli ve istekleri üzerinde düşünerek kariyer hedeflerine netlik kazandırmalıdır. Bu noktadan hareket ederek, bireyler sahip oldukları niteliklerinin iş dünyasında aranan nitelikler olup olmadığı üzerinde düşünmelidir. Bunu yaparken açık ve gerçekçi olunmalıdır. Bu aşamada, bireylerin kendilerini tam olarak tanıması çok önemli bir unsurdur.

Aşama 3: Bireylerin yaptıkları kişisel değerlendirmeyi takiben bu özelliklerin bir rekabet avantajı olup olmadığını belirlemeli ve hedef olarak belirlenen mesleğin gerekliliklerine uygunluğunu sorgulamalıdır.

Aşama 4: Bireyler bu aşamada tam olarak gerçekçi kariyer amaçlarını saptar. Amaçların gerçekçi olma kriterlerinin başında ise, detaylandırılmış, ölçülebilir, ulaşılabilir olmasının yanı sıra, belirli bir zaman dilimini kapsamaması ve anlamlı bir sonuç ifade etmesi gelmektedir.

Aşama 5: Bu aşama bireylerin iş ve sosyal hayatındaki çevresinden kendi performansıyla ilgili geri bildirim almak istediği bir aşamadır. Bunun yanı sıra, bireyler kariyer yolunda ilerlerken hem yöneticilerine kendilerini ispat etme çabasında olacak hem de farklı çevrelerden kariyer yaşamıyla ilgili fikirler edinmek isteyeceklerdir.

Aşama 6: Bireylerin keşfetme ve tanıma aşamasından sonra, daha net fikir ve hedeflerle kendilerine uygun bir iş arayarak kariyer yollarında ilerlemeye çalıştıkları aşamadır.

Aşama 7: Bireylerin fikirleri ve istekleri zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. Son aşamada, bireyler başladıkları ve geldikleri noktaları kıyaslayarak kariyerlerindeki gelişmeleri değerlendirmektedir.

Kariyer planlaması bireylerin çalışma yaşamı boyunca kesintisiz sürmektedir. Bireylerin kendi hedeflerinin ve yakalayabilecekleri fırsatların farkında olması sağlanmalıdır. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır (Aytaç, 1997, s.168, Barutçugil, 2004, s.326; Anafarta, 2001, s.5-7).

1.2.2.6.3 Yaşam Dönemleri- Kariyer İlişkisi

Kariyer olgusu bireyin yaşamının bir parçası olduğu için bireylerin içinden geçtiği yaşam dönemleri ile aralarında bir bağlantı ve etkileşim vardır. Bireyin yaşamında kat ettiği yol ile kariyerinde ilerleyişi birbirini tetikleyen unsurlardır.

Bireylerin gelişim dönemleri ile kariyer aşamaları arasındaki paralel ilişki birkaç dönem halinde incelenmektedir:

- *Aileden Ayrılma-Ergenlik Dönemi (16-22 Yaş):* Bu dönemde birey çocukluktan kalma bir alışkanlık olan aileye bağlı olma duygusunu atmaya çalışır ve kendine olan güveni azdır. Çünkü yeterince tecrübeye sahip olmadığına farkında olan birey kendini eksik görmektedir. Bu eksikliği tamamlamak, kendi ayakları üzerinde durup aile bağlarını koparmaya yönelik girişimlerde bulunur. Kendine yönelir ve sahip olduğu özellikleri tanımaya çalışır.
- *Yetişkin Dünyasına Geçici Kabul- Genç Yetişkinlik Dönemi (22-29 Yaş):* Birey bu dönem içerisinde öğrenimini sonlandırır ve kariyer yolunu çizmeye çabalar. Kesin kararlar alabilmesinin zor olduğu dönemlerdir.
- *Geçiş Dönemi - Yetişkinlik Dönemi (29-39 Yaş):* Bireyin sahip olduklarını sağlamlaştırdığı, taşların yerine oturduğu bir dönem olarak nitelendirilebilir. Bu dönemde, birey yaşamından aldığı tatmini sorgular ve yeterince tatmin olmuyorsa kariyerinde farklı bir yöne geçiş yapabilir.
- *Potansiyel Orta Yaş Krizi Dönemi (39-42 Yaş):* Bireyin yaşamında geldiği noktayı ikinci kez değerlendirdiği bir dönemdir. Birey, geldiği noktadan tatmin olmamışsa bu durum orta yaş krizini beraberinde getirmektedir.
- *Yenilenme-Olgunluk-Emeklilik Dönemi (42-50 Yaş):* Kariyerde en yüksek noktaya gelinmesi, emeklilik ile artan boş zamanla beraber toplumla ve aile ile yeniden güçlü bağların kurulması bu dönemin karakteristik yapısını oluştur (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.189-190; Kaynak, 2004, s.191).

1.2.2.7 Kariyer Planlamasının Önemi

Bireyler kariyerlerinde köklü değişimlere nadiren başvurumaktadırlar. Çünkü bu kurulmuş bir düzenin baştan inşası yahut yeni kariyer yollarına yönelmek için çok daha farklı özelliklerin edinilmesi gerekliliğini de gündeme getirebilmektedir. Bu nedenle bireyler genellikle sahip oldukları işlerinde farklı noktalara gelebilmek için kişisel gelişim yolları aramaya yönelirler (Anafarta, 2001, s.5).

Kariyer, bireyin kişisel gelişiminden direkt olarak etkilenmektedir. Kendini geliştiren bireylerin kendilerini ortaya koyma istekleri daha güçlü bir hal alacak ve kariyerlerinde ilerlemeleri daha kolay olacaktır. Kariyerinde belirli bir noktaya gelmiş bireyler ise, güç, saygınlık ve para gibi sosyal yaşamda statü unsuru olan kazanımları elde edebileceklerdir. Bunun yanı sıra güçlü özelliklere sahip olan bireylerin yukarı tırmanmanın oldukça zor olduğu günümüzün rekabetçi iş ortamında kariyerlerinde ilerlemeleri çok daha kolay bir hal alacaktır (Kozak, 2001, s.17).

Kariyerin sağlam temellere oturtulabilmesi için kariyer planlamasının daha kariyerin başlarında yapılması ve belirli aralıklarla bireylerin geldikleri noktayı değerlendirmeleri gereklidir. Bu sayede bireyin istekleri daha somut bir hal alacak ve ne istediğini bilen, farkındalığı gelişmiş bireyler karşlarına çıkan fırsatları bilinçli bir şekilde değerlendirebilecektir.

1.2.3 Kariyer İle İlgili Güncel Sorunlar

Kariyer süreci zaman zaman sorunlarla karşılaşılabilen dalgalı bir süreç olarak nitelendirilebilmektedir. Bu sorunlardan ilkinin kariyer platosu olarak adlandırılan duraklama dönemi olduğu söylenebilir. Birey, kariyerinin herhangi bir aşamasında dengesini kaybetmekte ve bireyin kariyerinde yükselme potansiyeli yok olmaktadır. Şu halde kariyer platosu, hiyerarşik terfi olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktası olarak tanımlanabilir. Bu durum bazı örgüt yapılarının doğası gereği ortaya çıkan bir durumdur ve örgütlerin yapısı bireylerin kariyer yaşamında büyük bir belirleyici role sahiptir. Örneğin; özellikle stresin yoğun yaşandığı örgütlerde bireyler tükenmişlik olarak adlandırılan bir problemle karşılaşabilir. Tükenmişlik duygusu, yoğun stres ve iş yüküne maruz kalan bireylerde zamanla zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunlukların baş göstermesi olarak tanımlanabilir.

Kariyer bireylerin yaşamının doğal süreci içerisinde kendisine gelişme alanı bulan bir olgudur. Bu nedenle bireylerin yaşamını şekillendiren her öge kariyer üzerinde etkisi olabilen unsurlardır. Çiftlerin, çift kariyerli olduğu durumlarda ortaya çıkabilen, çift kariyerli eşler sorunu buna bir örnek olarak verilebilir. Her iki çalışan eş kendi kariyer hedeflerinin peşinden koşar ve özellikle aynı coğrafyada iş bulmakta zorlanabilir. Bireylerin yaş dönemleri de aynı

şekilde kariyerlerine direkt olarak etki edebilir. Henüz genç ve kariyerlerinin başında olan bireylerin seçtikleri kariyer yolunda beklentilerine ulaşamayacaklarını görmeleri ve kariyer haritalarında değişikliğe gitmeleri olarak açıklanabilecek erken kariyer problemi ve bireylerin kariyerlerinde başarısız olup yaşamlarını değerlendirdiği orta kariyer krizi yaş dönemlerinin akışında herkesin karşılaşılabildiği problemlerdir.

Bunun yanı sıra, bireylerin aynı anda birden çok iş yapmasından kaynaklanan sorunlar da yaşanabilir. Bu sorunlardan bir tanesi, bireyin birden fazla kariyer yolunda ilerlemeye çalışması, bu işlere yönelik harcadığı çabaları bölüştürdüğü için bireyin kariyer başarısına engel olması olarak açıklanabilir. Fakat bazı şartlarda ikinci hatta üçüncü işte çalışma hali bir zorunluluktan ileri gelmektedir. Ay ışığı kavramı bu gibi durumları açıklayan, genellikle asıl işten kazanılan gelirin az olması nedeniyle bazen de tecrübe kazanmak amaçlı ikinci yahut üçüncü işlerde çalışılması anlamına gelen bir kavramdır. Bireyin asıl işindeki performansı azalmakta ve birey rolünün getirdiği sorumlulukları yerine getirmekte zorlanmaktadır.

Bireyler kariyer yaşantılarındaki bazı değişikliklere kendileri karar verebilirken bazı değişiklikler ise kontrolleri dışında gelişebilmektir. Kariyer transferleri bu grupta ele alınabilecek bir durumdur. Çünkü kariyer transferleri bireyler tarafından önceden planlanmış olabildiği gibi bireyin planı dahilinde olmadan, bireyin kariyer değişimi öncesinde çok az bilgiye sahip olduğu durumlarda da ortaya çıkabilmektedir. Üzerinde çalışanın söz sahibi olamadığı benzer bir durum ise işten çıkarılma durumudur. İşten çıkarılmak kişinin kendi isteği dışında iş akdinin sonlandırılması anlamına gelmektedir. İrade dışı bir durum olduğundan, bireylerin kariyer planını güçleştirmektedir. Özellikle turizm sektöründe çok sık yaşanan bir kariyer sorunudur.

Bütün bu etkenlerin dışında bireylerin sahip olduğu özellikler de kariyer yollarını daha düz ya da engebeli bir şekle sokabilir. Bireyler kariyer seçimlerini yaparken, yeterince objektif olarak kendilerini doğru değerlendiremediklerinde hedefledikleri pozisyona yönelik becerilerin geliştirilmesi de zor olabilir. Beceri eksikliğinde ise kişinin kariyerinde ilerleyişi de sekteye uğramaktadır. İş rolünün gereklerini istenen şekilde gerçekleştiremeyen bireyler, bir diğer taraftan gözden düşme problemi ile de karşı karşıya kalabilirler. Bireyler, olduğu yerden daha fazla yükselemez, bazen bir alt pozisyonda görevlerine devam ettirilir bazen de işlerine son verilir. Fakat böyle bir durumda, birey işini önceki motivasyonu ile idame ettiremez, örgüt için zaman ve maliyet kaybı gündeme gelir

Son olarak, kadınların iş dünyasında yaşadıkları cinsiyetten kaynaklanan sorunlar da maalesef 2000'li yıllarda süregelmektedir. Özellikle kadınların örgüt içerisinde üst kademelere gelmelerine engel olan görünmez bir sınırın varlığı olarak açıklanabilecek cam

tavan sendromu, sık yaşanan bir sorundur (Şimşek vd., 2004, s.194-197, Aytaç, 1997, s.220, Kozak, 2001, s.134-137).

1.2.4 Kariyer Tatmini

Bu başlık altında çalışmanın ana değişkenlerinden biri olan kariyer tatmini öznel ve nesnel yönden ele alınarak, konunun alan yazınına değinilecektir.

1.2.4.1 Öznel-Nesnel Kariyer Başarısı ve Kariyer Tatmini

Kariyer başarısı, bir bireyin iş tecrübeleri aracılığıyla ulaştığı psikolojik veya işle ilgili olumlu sonuçların ya da edinimlerinin birikimidir. Kariyer başarısı bir değerlendirme sürecidir ve bu değerlendirmenin kimin tarafından gerçekleştirildiği de önemlidir (Judge vd., 1995, s.486). Bu noktada, değerlendirmeyi yapan tarafa göre kariyer başarısı, nesnel ve öznel olarak iki grupta incelenmektedir. Nesnel kariyer başarısı, maaş ve iş hayatında gelinen kademenin toplum tarafından değerlendiriliş şekli olarak açıklanabilmektedir. Bunun tersi olan öznel kariyer başarısı ise bireyin kendi kariyerinde ve gelecek beklentilerinde edindiği başarı algısı olarak ele alınmaktadır. Bir başka deyişle, öznel kariyer başarısı kişinin kendi kazanımlarını kendi değerlendirilme biçimi olarak görülebilir (Nabi, 1999, s.212). Kariyer tatmini ise, kişinin kariyerinde belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasının derecesinden duyduğu memnuniyet olarak değerlendirilmektedir (Yüksel, 2005, s.305).

Bir diğer birey tarafından değerlendirilen, kişinin kendi kontrolü altında olmayan maaş ve terfi gibi unsurları içeren kariyer başarısı ‘nesnel başarı’ olarak atfedilmektedir (Heslin, 2005, s.115). Nesnel başarı bir dış perspektif değerlendirmesidir (Gattiker ve Larwood, 1987, s.5) ve maaş, alınan terfi sayısı gibi herkesçe görülebilen dışsal verilerden yola çıkılarak değerlendirilir. Fakat geçmiş araştırmalar dışarıdan ‘başarılı’ olarak değerlendirilen birçok bireyin aslında kişisel kazanımlarından ve geldiği noktadan tatmin olmadığını ortaya koymuştur. Bu nedenle kariyer başarısının öznel yönünü de değerlendirmek önemlidir (Judge vd., 1995, s.486-487).

Kariyer tatmininin, kişinin kariyerine yönelik olan olumlu ya da olumsuz yargısı olduğu kabul edilerek, alan yazında kariyer tatmini ile öznel kariyer başarı algısının iç içe geçebildiğini görmekteyiz (örn; Heslin, 2005). Ek olarak, kariyer tatmini, iş performansı değerlendirmesinin bir sonucu ve bir kariyer süreci çıktısı olarak da ele alınmaktadır. (Greenhaus, Panasuraman ve Wormley, 1990; Seibert ve Kraimer, 2001). Bu çalışmalara paralel bir kaç çalışmada, kariyer tatmini, iş tatmini ile birlikte öznel kariyer başarısının bir alt

değişkeni olarak ele alınmıştır (Gattiker ve Larwood, 1987; Judge vd. 1995). Judge ve arkadaşlarına göre (1995) öznel kariyer başarısı o anlık, mevcut işteki durumu içerdiği için, mevcut iş tatminini de kapsamaktadır. Bazı çalışmalarda ise *öznel kariyer başarısı* sadece iş tatmini ve yaşam tatmini alt değişkenleri ile ölçülmeye çalışılmıştır (örn; Judge ve Bretz, 1994). Kariyer tatmini ve iş tatmininin birlikte öznel kariyer başarısının alt değişkenleri olarak ele alınması ise bazı yazarlar tarafından eleştirilmiştir. İş tatmini, bir bireyin aldığı terfi ya da edindiği iş deneyimlerinin sonucunda içerisinde bulunduğu olumlu ya da istenilen ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976'dan Aktaran: Brief ve Weiss, 2002, s.282-283). Buna karşın, kariyer tatmini bireylerin, maaş, terfi ve kendilerini geliştirme imkanlarını da kapsayan, kariyerlerinin içsel ve dışsal boyutlarından edindikleri tatmin olarak tanımlanabilir (Judge vd., 1995, s.487). Judge ve arkadaşlarının 1995' de yaptığı çalışma, iş tatminini etkileyen etmenlerle kariyer tatminini etkileyen etmenlerin farklı olduğunu ve bu iki ögenin birbirine uzak bir bağa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bazı çalışmalara göre, *nesnel kariyer başarısı* olarak gruplanan gelir, sorumluluk, yöneticilik ve otonomi gibi unsurlar iş tatminine de etki etmektedir (Poole, Fox ve Omodei, 1993, s.41). Buna karşın, iş tatminiyle birlikte değerlendirilen kariyer tatmini, bazı çalışmalarda *öznel* olarak nitelendirilebilen bir kariyer başarısıdır.

Mortimer (1979) ise tatmin faktörlerini iç ve dış olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bu modele göre, dışsal tatmin iş tatminini açıklayan maaş, mevki, kariyer gelişimi gibi değişkenlere işaret ederken, mevcut kariyere bireysel uyum hali içsel tatminini ifade etmektedir. Mortimer'a göre, kariyer tatmini iş tatmininin sadece bir yönüdür. Çünkü kariyerinden memnun olan bir çalışan, işinden memnun olmayabilir (iş koşulları vb.) (Aktaran: Gattiker ve Larwood, 1987, s.6-7).

Özet olarak kariyer tatmini alan yazında, iş tatmininin bir alt değişkeni olmanın yanında, öznel kariyer başarısının bir alt değişkeni, hem öznel kariyer başarısıyla aynı olan bir kavram hem de öznel ve nesnel kariyer başarısının iki koluna da dahil olduğu öne sürülebilen bir olgudur. Farklı çalışmalar, farklı yorumları ortaya koymuş ve geliştirmiştir.

1.2.5 Kariyer Tatmini Alan Yazınına Bakış

Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) örgütsel tecrübenin, iş performansının ve kariyer sonuçlarının siyahi ve beyaz yöneticiler için üç farklı örgütte araştırmasını gerçekleştirmişlerdir. Uygulama 814 beyaz ve 814 siyahi yönetici üzerinde yapılmıştır. Siyahi yöneticilerin beyaz yöneticilere nazaran daha az kabul gördükleri, kendi kararlarını almada daha az özgürlük hissettikleri, şefler tarafından daha düşük sayıda olumlu yorumlar aldıkları,

daha fazla kariyer boşluğu yaşamaya yatkın olup daha az kariyer tatmini duydukları sonucuna ulaşmışlardır.

Seibert ve Kraimer (2001) kişilik özelliklerinin kariyer başarısı ile ilişkisini araştırmışlardır. 318 erkek ve 178 kadın olmak üzere toplam 496 çalışan üzerinde yapılan araştırma, dışadönüklük kişilik özelliğinin maaş seviyesi, terfi ve kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada, kişilik özelliklerinden uyumsuzluk halinin kariyer tatminini olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca uzlaşmacı yaklaşımın kariyer tatmini ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Martins, Eddleston ve Veiga 2002 yılında yaptıkları çalışmada iş- aile çatışması ve kariyer tatmininin arasındaki negatif ilişki üzerinde aracı rolü olan destek kaynakları ve kişisel farkların etkisini araştırmışlardır. 975 yönetici üzerinde yapılan çalışma, çalışma gruplarında azınlık kalanlarda bu etkiler yüksek iken örgütsel bağları güçlü olan bireylerde düşük olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada iş-aile çatışmasının kadınların kariyer tatminini hayatları boyunca negatif yönde etkilediği bulgusu belirtilirken, erkeklerde bu durumun sadece kırk yaş ve sonrasında görülmeye başlandığı ortaya konmuştur. Ayrıca eş yada ebeveynlik gibi ailesel rollerin bu iki değişken arasındaki ilişkide etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ng, Eby, Sorensen ve Feldman, (2005) ise beşeri sermaye, örgüt tarafından sağlanan eğitim ve yetenek geliştirme imkanları, demografik özellikler ile kişilik boyutlarının öznel ve nesnel kariyer başarısı algısını belirleyici etkilerini ölçmüşlerdir. Bu çalışmada, maaş miktarı ve terfi değişkenleri nesnel başarıya bağımlı değişkenler olarak ele alınırken *öznel kariyer başarısı kariyer tatmini olarak* değerlendirilmiştir. Bulgular, birçok değişkenin hem öznel hem de nesnel başarıyı etkilediğini ortaya koymuştur. Beşeri sermaye ve demografik özelliklerin nesnel kariyer başarısı üzerindeki etkisi daha fazla iken, örgüt tarafından sağlanan eğitim ve yetenek geliştirme imkanları ile kişilik boyutlarının öznel kariyer başarısı üzerinde etkisinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Demografik özelliklerin ise iki başarı türünü de belirleyici bir yapıda olduğu görülmüştür.

Gattiker ve Larwood (1987) kariyer başarısı, kariyer hareketliliği ve kariyer tatmini unsurlarının ilişkisini incelemiştir. Araştırma kapsamında, demografik özelliklerin, iş özelliklerinin ve kişisel tutumların ilişkisi incelendiği gibi kariyer stratejileri ile kariyer başarısı arasındaki ilişkilere de bakılmıştır. Demografik değişkenlerin kariyer başarısı ve kariyer hareketliliğinin en iyi açıklayıcısı olduğu ortaya konulurken, kariyer stratejilerinin

kariyer başarısı üzerindeki etkisinin oldukça zayıf olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan, hiçbir değişkenin kariyer tatminini üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ve KONAKLAMA İŞLETMELERİ BAĞLAMINDA ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1 İşten Ayrılma Niyeti

Price'a göre işten ayrılma, bireyin örgütün aidiyet sınırlarının ötesine geçme hareketidir (1997,s.532). Mobley ise aynı kavramı -bir örgütü terk etme- örgütten belirli bir zamanda fiziksel olarak ayrılma durumudur (1982, s.111) şeklinde tanımlamış ve zaman unsurunu da ön plana çıkarmıştır.

Yönetim alan yazını işten ayrılma kültürünü ise iş değiştirme kararlarını etkileyen örgüt veya alt birimleri tarafından paylaşılan sistematik bir bilinç olarak tanımlamaktadır. Daha sade bir tanımla, yüksek iş gören devir hızı iş gören devrinin örgüt normları arasında kabul edildiği gerçeğini yansıtmaktadır. Böyle bir kültüre sahip bir örgütte çalışanlar ise işten ayrılma davranışının uygun olduğuna hatta bu davranışın beklenildiğine inanmaya meyillidir (Moore ve Burke, 2002, s.73-74).

Fakat insan kaynakları yönetiminde örgüt verimliliğinin göstergelerinden birisi de özellikle nitelikli çalışanların örgütte kalabilirliğidir. Çalışanların örgütlere giriş ve çıkışlarının derecesini gösteren devir bu açıdan örgütler için verimlilikle ilişkilendirilmiştir. Etkin ve verimli bir şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirmede, çalışanın önemini kavrayan örgüt yöneticileri, çalışana örgüte bağlayarak işgören devrini azaltmak istemektedir (Sarıdede ve Doyuran, 2004, s.2).

2.1.1 İşten Ayrılmanın Özellikleri

İşten ayrılmanın özellikleri işlevsellik, önlenebilirlik ve tahmin edilebilirlik başlıkları altında açıklanabilir.

2.1.1.1 İşlevsellik

Geleneksel olarak çalışan devri *kötü*, hızlı olduğu durumlarda ise *pahalı* olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle, örgütlerin personel devrini mümkün olduğunca aza indirmeleri gerektiği savunulmuştur. Fakat aynı şekilde bazı çalışan devri çeşitlerinin aslında örgütler için "işlevsel" olabildiği de tartışılmaktadır (Williams, 1999, s.549).

Çalışan devrinin işlevselliği için temel olan görüş farklı çalışanların örgüt için olan değerlerinin farklı olduğunun bilincinde olunmasıdır. Bir diğer deyişle, bir çalışanın işten ayrılması diğer bir çalışana eş değer değildir. Verimliliği yüksek olan bir çalışanın örgütten ayrılışı verimliliği düşük olan bir çalışanın örgütten ayrılışından çok daha büyük olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Aynı şekilde, verimli olmayan bir çalışanın örgütten ayrılışı örgüt için olumlu bir sonuç doğurmaktadır (Beadles vd., 2000, s.332).

İşlevsel olmayan çalışan devri ise örgütün optimal çalışan devri maliyeti ile çalışanların örgütte kalışının maliyeti arasında uyumsuzluğun olması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir bakış açısından, işlevsel / işlevsel olmayan iş gören devri işten ayrılan çalışanların kalitesi olarak yorumlanabilir. Eğer ayrılan çalışanın performansı yüksek ise bu durum örgüt için işlevsel olmayan bir durum olacaktır. Fakat ayrılan çalışan düşük bir performansla sahipse böyle bir işten ayrılma durumu örgüt için işlevsel hale gelmektedir (Abelson ve Baysinger, 1984, s.331, 340).

Örgüt perspektifiyle düşünüldüğünde işlevsel olmayan çalışan devri, örgütün olumlu olarak değerlendirdiği çalışanların örgütü kendi istekleriyle terk ettiğinde gerçekleşmektedir. Fakat kendi isteğiyle örgütü terk eden çalışan örgüt tarafından olumsuz olarak değerlendirilen bir çalışansa bu durum yine örgüt perspektifinden işlevsel olarak yorumlanacaktır (Blau ve Boal, 1987, s.290).

2.1.1.2 Önlenebilirlik

Örgüt yönetiminin, işten ayrılma durumlarına göre kontrol seviyesi üç aşamadan oluşmaktadır:

1. *Kontrol edilemeyen değişkenler:* Örgüt dışındaki işsizliğin yüksek, işten ayrılmaların ise düşük olduğu durumdur. Örgüt dışındaki iş olanaklarının oldukça sınırlı sayıda oluşu, örgütten gönüllü olarak ayrılan çalışan sayısını da düşürmektedir. Bunun yanı sıra, yetenekli olan çalışanlar için işten ayrılmak ve alternatif bir iş bulmak yeteneksiz çalışanlara kıyasla daha kolay olmaktadır.
2. *Kısmen kontrol edilebilen değişkenler:* Çalışanların bir sendikaya bağlı olduğu işletmelerde iş gören devir hızı da düşük olmaktadır. Çalışanların seslerini duyurabilmeleri, işlerinden çıkmalarına gerek olmadan isteklerine ve istenilen iş koşullarına ulaşabilmelerini sağlamaktadır. Sendikalaşmış örgütlerde genel olarak çalışan maaşları da yüksek olmaktadır. Ayrıca kariyer olanakları da çalışanlar için

önemlidir. Performansı yüksek olan ancak küçük örgütlerde çalışan çalışanların kariyer gelişim olanakları büyük örgütlere kıyasla daha az olmaktadır.

3. *Kontrol edilebilen değişkenler:* Tazminat ücretlerinin yüksek olduğu örgütlerde iş gören devir hızı düşük olmaktadır. Buna karşın, örgüt çalışanlarının aldıkları maaşların birbirlerinden farklılık göstermesi örgütün bütünlüğünü bozmaktadır. Bütünlüğün bozuk olduğu örgütlerde ise işten ayrılmalar daha sık yaşanmaktadır (Park vd., 1994, s.353-360).

İşten ayrılma durumlarındaki değişim sürecinin değerlendirilmesine dair ise üç farklı senaryo söz konusudur:

1. Eğer işten ayrılma önlenemeyecek ise bu durumda işten ayrılanlar, değişim sürecinin “gerekli olan kayıpları” olarak nitelendirilebilir. Böyle bir durumda çalışan devir hızının maliyeti, beklenen faydalar göz önünde bulundurularak karşılanabilir. Örgütün çalışan devrinin etkilerini kontrol altına alacak bir yönetim sistemi geliştirmesi, çalışan devrini belirsiz bir şekilde engellemeye çalışmaktan daha mantıklıdır.
2. Önlenemez çalışan devrinde gereksiz ve faydasız bir şekilde değerli olan çalışanların kaybedilmesi de söz konusu olabilir. Bu durum ile karşılaşıldığında, örgütün geliştirmiş olduğu yönetim sistemi bu çalışanları kalmaya ikna edebilmektedir.
3. Bazı durumlarda ise bu iki durum iç içe geçmiş olabilir ve değişimin örgüt üzerindeki etkilerini öngörmek zor olabilir. Böyle bir durumda çalışan devrini engellemek ya da kontrol altına almak uygun olmayabilir. Bu noktada çalışan devrinin beraberinde getirdiği muğlak durumların üstler tarafından yönetilmesine yardımcı olması için gelişmiş ve çok yönlü bir ölçüm sistemine ihtiyaç vardır (Morrell, Loan-Clarke ve Wilkonson, 2004, s.171-172).

2.1.1.3 Tahmin Edilebilirlik

Çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılma davranışlarının aslında niyetlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Üstlerine, örgüt uygulamalarına, takım arkadaşlarına veya örgüt yapısındaki belirsizliklere kızan ve aniden işten ayrılma kararı alanların, işten ayrılma davranışını gönüllü olarak gerçekleştirdiği söylenemez. Çünkü bu etkenler çalışanın kontrolü dışında kalan etkenlerdir ve bireyi bu kararı almaya zorlamıştır. Bir davranış, önceden planlanmışsa gönüllü davranış kategorisinde yer alır. Fakat yine de bu planlamadan örgüt son ana kadar bilgilendirilmemiş olabilir (Özdevecioğlu, 2004, s.98). Diğer yandan, örgütün gönüllü olan işten ayrılmaları bazı değişkenleri göz önünde bulundurarak önceden tahmin etmesi mümkün olabilmektedir. Örneğin yapılan çalışmalar gönüllü işten ayrılmaların hastalık

izinleriyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, bunun yanında çalışan performansı ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır. İşe devamsızlık eyleminin çokluğu ise yine işten ayrılma niyetinin bir göstergesi olabilmektedir. Aynı şekilde, işten ayrılma niyetinde olan çalışanların performanslarında da belirgin bir düşüş gözlemlenmiştir. Benzer bir şekilde, kendi performansının ideal performans seviyesinin altında olduğunu bilincinde olan bir çalışan işe fazla devamsızlık gösterme gibi davranışlarda bulunarak kendisinin kovulmasını sağlamaya çalışabilmektedir (Morrow vd., 1999, s.370).

İster işe devamsızlık ister işten ayrılma davranışı olsun tüm geri çekilme davranışlarının altında bir neden yatmaktadır. Bu tür davranışlara sebep olabilecek nedenler ise: işten duyulan tatmin, örgütün geleceğine dair duyulan tatmin, çalışma arkadaşları ve şeflerden duyulan tatmin, maaş tatmini ve örgüt tarafından eşit muameleye tabi olma şeklinde beş başlık altında toplanabilir (Blau ve Boal, 1987, s.294).

2.1.2 İşten Ayrılmanın Nedenleri

İşten ayrılma niyeti, örgüt içi, örgüt dışı ya da kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Genel ekonomik durum, başka iş alanlarının çekici olması, yasalar ve vergi yükü gibi makro-ekonomik ve sosyal kökenli unsurlar örgüt dışı nedenler arasında sayılabilir. Bunun yanı sıra, işletmenin kuruluş yeri, ulaşımın niteliği, kötü iş koşulları, bozuk ücretlendirme sistemi, çalışanların aşırı zorlanmaya maruz kalması ise örgüt kaynaklı işten ayrılma niyeti nedenleri olabilmektedir. Bir diğer unsur olan kişisel yaşam koşulları ise; başka bir işe ilgi duymak, psikolojik ve fizyolojik sebeplerden oluşmaktadır (Kaynak, 1996, s.37-38).

İş kadar işle ilgili olmayan nedenler de çalışanların bağlılığı açısından önem arz etmektedir. Aile bağları, aile ve iş rollerinin çatışması gibi unsurlar bu başlık altında sıralanabilir. Birçok çalışma, iş ve aile yaşantısının birbirini nasıl etkilediğini ortaya koymuştur (Price and Mueller, 1981; Mobley, 1982).

Aile bağları, hobiler ve dini inanış gibi etkenlerin işle ilgili tutumun ve işe bağlılığın üzerinde rolünün olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, evdeki eşin ve çocuğun işten ayrılma üzerinde örgütsel bağlılıktan daha fazla belirleyiciliğinin olduğu ortaya konmuştur. İkinci çeşit nedenler ise tutumlardan kaynaklanmayan fakat örgütsel olan nedenlerdir. Çalışanı örgütte kalmaya ikna eden unsur, işi ya da örgütü değil de bir çalışma grubu veya projeden ibaret olabilir. Birçok örgüt bu tür bağlılıkları oluşturacak özel ekipler kullanmaktadır.

Yaygınlaşmaya başlayan modern iş gören devri teorisi ise çalışanların örgütü terk etme kararlarına yol açan nedenlerin farklılaştığını öne sürmektedir. Örgütten ayrılmaya karar veren bir çalışan için bazı ilginç noktalar da vardır: (1) işinden memnun olabilir, (2) ayrılmadan önce başka işler aramıyor olabilir, (3) negatif bir tutumdan ziyade, bir tür tetikleyici unsur sebebiyle ayrılma kararına varmış olabilir. Ayrıca bu tetikleyici unsurlar çoğunlukla eşin yer değiştirme durumunda olması gibi iş dışı etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, işten ayrılma nedenlerini araştıran birçok model sadece işe karşı tutumlarını dürüst bir şekilde ortaya koyan çalışanların işten ayrılmalarını açıklayabilmektedir. Fakat birçok durumda iş dışı etkenlerin ya da başka bir iş aramanın işten ayrılma üzerinde etkisi olmayabilir (Mitchell vd., 2001, s.1103-1104).

2.1.3 İşten Ayrılma Maliyeti

Birçok örgüt işten çıkarma durumunu bir zorunluluk olarak kabul etse de bazı örgütler hala işten ayrılmaları azaltmaya çabalamaktadır. Buradaki asıl soru, bu örgütlerin işten ayrılmaları yönetmede kullandıkları kaynakların diğer operasyonel önceliklerle kıyaslandığında ne seviyede olduğudur.

Hizmet sektöründeki işten ayrılma maliyetinin tam olarak belirlenmesi zordur. Çünkü işten ayrılmanın beraberinde getireceği iki çeşit maliyet vardır. Bunlardan ilki, yeniden işe alım sürecindeki eğitim ve yerleştirme gibi ölçülebilen maliyetleri içerir. Diğeri ise, nadiren ölçülebilen gizli maliyetleri oluşturur. Verimsizlik, düşük iş gücü nedeniyle kaybedilen fırsatlar ve boşluğu doldurmak için daha çok çabalamak zorunda kalan çalışanların düşük performansları gizli maliyet başlığı altında sıralanabilir (Taylor, 1993, s.20).

İşten ayrılmaların örgüte olan maliyetinin bilinmesi, onun azaltılmasına yönelik olan harcamaların da ne kadar olacağını belirlenmesini sağlar. Ancak insan kaynakları bölümü, bu sonuçların hesaplanması ve çalışan döngüsünün programlanması aşamalarında bazı güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle, 1970'ler ve 1980'ler itibariyle işten ayrılma maliyetlerinin hesaplanabilmesi için bazı formüller geliştirilmiştir. Birçok formül ayrılma maliyetleri, giden çalışanın yerine başka birinin yerleştirilmesinin maliyeti ve tahmini verimlilik kaybını içermektedir (Hinkin ve Tracey, 2000, s.17).

Örgüt açısından çalışan döngüsü, çalışanların performansına, örgüte olan bağlılığına ve bu çalışanın işten ayrılma ya da örgütte kalma davranışlarının maliyetine dayalıdır. Bazı durumlarda çalışanların örgütte kalmasının maliyeti, ayrılma maliyetinden çok daha yüksek olabilmektedir. Bu tür bir durumda çalışanın performansının ne kadar iyi olduğunun bir

önemi olmayabilir. Bu nedenle yöneticiler ve araştırmacılar çalışanların örgüte bağlı olmaları için gerekli olan unsurları karşılayıp karşılamamaya karar verirken, çalışan performansı kadar örgüte olan bağlılığın ve işten ayrılmaların maliyetini de değerlendirmektedirler (Abelson ve Baysinger, 1984, s.340).

İşten ayrılma maliyetleri aynı zamanda çalışan sayısının değişkenliğinde de önemli rol oynamaktadır. Çalışanın işe alınması ve işten çıkarılması süreçleri arasındaki zaman diliminin uzun olması işten çıkarma maliyetini de azaltmaktadır. Bu durum ise örgütün ortalama çalışan talebini olumlu yönde etkileyebilmektedir. İşten çıkarma maliyetleri sezonluk veya kısa süreli faaliyet gösteren yahut düşük pazar payına sahip örgütlerin çalışan taleplerini düşürebilir. Bu unsur, hizmet sektöründe bulunan ya da küçük olan işletmelerin çalışan sayısı esnekliğinin neden düşük olduğunun da bir açıklamasıdır (Bertola, 1991, s.11).

2.1.4 İşten Ayrılmayı Engelleme

Çalışanların işten ayrılma durumları hayatın bir gerçeğidir ve kabul edilmelidir. Fakat çalışanların örgütlere olan bağlılıklarını artırmak için bazı önlemler alınabilir:

- İlk önce problemin ne olduğu anlaşılmalıdır. Personel devir hızı hesaplanmalı ve kayıtları tutulup takip edilmelidir.
- İkinci aşamada çalışan seçim aşamaları gözden geçirilmelidir. Böylece gelecekteki işten ayrılmalar önenebilir.
- Bir sonraki adım, iyi olan insanları edinmek kadar onları örgütte tutmaktır. İyi olan çalışanların elde tutulması, yenisini bulup işe almaktan çoğu zaman daha düşük maliyete ve daha az riske sahiptir.
- Örgüt kültürüne dikkat edilmelidir. İnsanlar işe değil çalıştıkları örgütün kültürüne bağlanırlar.
- Çalışan bağlılığı, örgütün bir amacı olarak vurgulanmalıdır. Yöneticilerin astlarıyla olan iletişimi önemlidir. Sorulması gereken soru şudur: *Siz sizinle çalışmaktan mutlu olur muydunuz?*
- Çalışanların kendilerini geliştirebildiklerinden emin olunmalıdır. Bu aşamada, eğitim programlarının davranışlar, algılar ve bilgiler üzerinde etkisinin farkında olunmalıdır (Taylor, 1993, s.21-22).

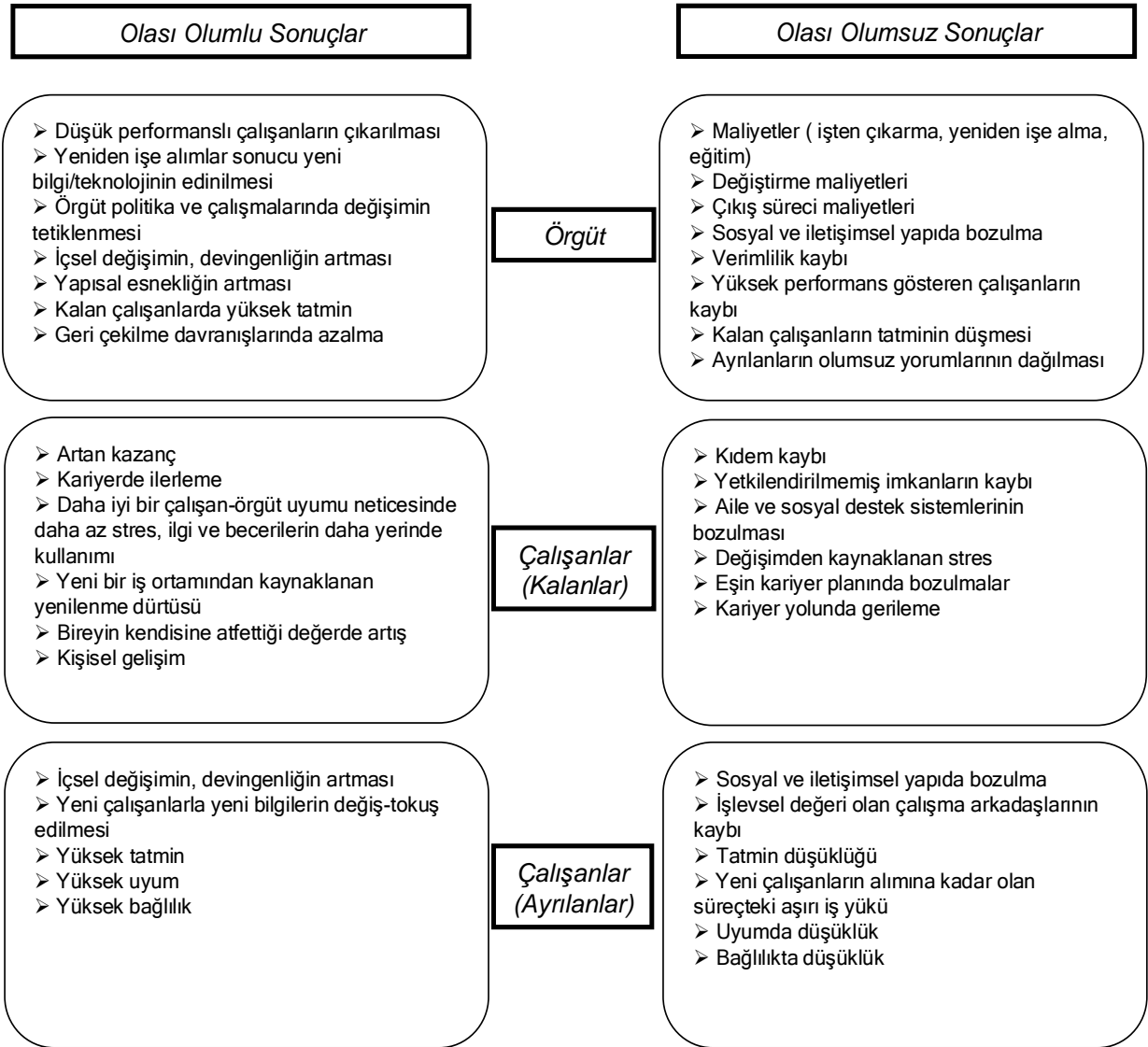
En uygun olan işgören devrinin analizinde bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. En uygun olan iş gören devir hızı, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Dolayısıyla sabit bir optimal hızdan bahsetmek mümkün değildir.

Çalışanların örgütte kalmalarının maliyetinin ayrılmalarının maliyetinden fazla olması gibi durumlarda optimal iş gören devir hızı da çok yüksek olabilmektedir (örneğin hastanelerde). Böyle bir durumda ise örgütün kaynaklarını, çalışanlarını örgütte tutmak için kullanması verimsiz olabilmektedir. Bu durumun farkında olan yöneticiler eski çalışanları örgütte tutmaya çalışmak yerine, yeni çalışanları işe alarak zaman, enerji ve değerli finansal kaynaklardan tasarruf edebilmektedir (Abelson ve Baysinger, 1984, s.340-341).

2.1.5 İşten Ayrılmanın Sonuçları

Yeniden yapılanma ve küçülme yoluna gitmiş örgütlerin atmosferinde belirsizlik, aşırı iş yükü ve kalan çalışanların gidenlerin sorumluluklarını da yüklenmek zorunda kalmasından kaynaklanan stres hakimdir. Kalan çalışanların hisleri ise korku, kaygı, iş güvencesini hissedememe, öfke, örgütün psikolojik kontratı ihlalden doğan örgüte karşı kızgın olma hali ve çalışma arkadaşlarının kaybı olarak sıralanabilir (Ugboro, 2006, s.234).

Mobley (1982, s.113) işten ayrılmaların olası sonuçlarını şu şekilde özetlemiştir:



Şekil 2.1. İşten Ayrılmaların Olası Sonuçları

Kaynak: Mobley,1982, s.113

2.1.6 İşten Ayrıma Niyeti Alan Yazınına Bakış

Mobley (1982) işten ayrılma ile ilgili çalışmaların cevaplayamadığı ortak sorulara dikkati çekmiş, işten ayrılmanın bir süreç olarak ele alınmasını, işten ayrılmanın nedenlerini ve bu nedenler ile işten ayrılma süreci ilişkisini, işten ayrılmalarda performansın rolünü ve geri çekilme davranışını irdelemiştir.

Bluedorn 1982 yılında bir sigorta şirketinde görevli 20 şef ve müdür üzerinde yaptığı çalışmada Price ve Mobley'in örgütsel bağlılık üzerinden geliştirdiği modellerin bir sentezini yaparak, dış imkanların işten ayrılma davranışı üzerinde belirgin bir etkisinin olduğunu buna karşın örgütsel bağlılığın işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisinin zayıf olduğunu

belirtmiştir. Bunun yanı sıra, rutinleşme, iş tecrübesi ve yaş faktörlerinin yine işten ayrılma davranışının birer belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur.

Jackofsky (1984) March, Guetzkow ve Simon'un 1958'de yaptığı çalışma ile Mobley'in 1982'de yaptığı çalışmadan yola çıkarak yeni bir model geliştirmiş performansın işten ayrılma ile ilişkisine ve işten ayrılmanın öncüllerine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Diğer iki çalışmadan farklı olarak, işten ayrılma isteği, iş tatmini ve iş değiştirme kolaylığı yeni modele dahil edilmiştir. Bu çalışmada 1982'de Mobley'in yaptığı çalışmada olduğu gibi çalışanların işten ayrılma sürecinde geri çekilme davranışları da yine göz önünde bulundurulmuştur.

Price 1997 yılında işten ayrılmaları “gönüllü” olarak nitelendirme ayrımındaki problemleri ele almıştır. İşten çıkarılmaların gönüllü işten ayrılma olmamasına karşın baskı altında işten ayrılan çalışanların örgütten ayrılışının gönüllü olarak nitelendirilmemesi gerektiğine, hamilelik sebebiyle işten ayrılmaların gönüllü olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğinin belirlenmesinin eksikliğine değinmiştir. Ayrıca, emeklilik unsurunun örgüt kurallarının bir dayatması olarak tekrar ele alınması gerektiğine ve sağlık problemleri sebebiyle işten ayrılan çalışanların gönüllü işten ayrılmalar kategorisinde değerlendirilemeyeceğine dikkat çekmiştir.

Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) işten ayrılmaya yol açan olgular üzerine bir meta analiz yapmış ve kişilik özellikleri, iş tatmini, iş tecrübesi, dış çevre etkenlerini, davranışsal unsurları ve geri çekilme davranışı gibi unsurların işten ayrılma üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Demografik özelliklerin işten ayrılma davranışı üzerinde etkili olduğu, işten ayrılma sürecinde geri çekilme davranışlarının ortaya çıktığı, stres, işin içeriği, otonomi, liderlik, adalet ve terfi imkanları ile işten ayrılma davranışı arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yönetsel müdahalelerin işten ayrılmaları güçlü bir şekilde engelleyebildiği de bulgulardan biridir.

Ugboro 2006 yılında yaptığı çalışmada, yeniden tasarlanan iş ile personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmüş ve yeniden yapılanma veya küçülme dönemlerinden sonra kalan çalışanların örgütsel bağlılıklarını araştırmıştır. Orta kademe yöneticiler ve şefler üzerinde gerçekleştirilen araştırma 5 ulaşım şirketinden 438 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yeniden tasarlanan iş, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında belirgin bir pozitif ilişki bulunurken yeniden yapılanma ve küçülme faaliyetlerinin kalan çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Pare ve Tremblay'ın 2007 yılında yaptıkları çalışmada ise yüksek katılım gösteren insan kaynakları faaliyetlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yönelik olarak

gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, insan kaynakları faaliyetlerinin yetenekli çalışanları örgütte tutmak için herhangi bir uygulama yapmasına gerek olup olmadığı ve prosedür adaleti, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerine olan etkisi araştırılmıştır. Kanada ve güneyinde 394 bilgi işlem derneği üyesi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, maddi olmayan fırsatlar ve yetenek geliştirme imkanlarının, adil ödüllendirme ve bilgi paylaşım sistemlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde direkt ve negatif bir etkisinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada prosedür adaletinin, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile yetenekli çalışanların işten ayrılma niyeti arasında dolaylı bir ilişki olduğu da saptanmıştır.

2.2 Konaklama İşletmeleri Bağlamında Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu kısımda, kısaca turizm ile ilgili temel kavramlar ve otel işletmeleri üzerinde durulacak olup, araştırma konusunu oluşturan algılanan örgütsel destek, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler konaklama işletmeleri kapsamında ele alınacaktır.

2.2.1 Turizm ve Konaklama İşletmeleri İle İlgili Genel Kavramlar

AIEST (Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği) turizm teriminin tanımını “İnsanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü.” şeklinde yapmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010, s.3).

Turizmin bu tanımı dikkate alındığında, konaklama işletmelerinin önemi de anlaşılabilir. Konaklama işletmeleri turizmin yapıtaşlarından bir tanesidir. Türkiye gibi turizmi büyük ölçüde yurtdışından turist getirme temeli üzerinde gelişen ülkelerde konaklama sektörü çok önemlidir (Roney, 2011, s.139).

Emek-yoğun özellik taşıyan turizm sektörünün yapısı ise bir sistem olarak şu üç unsurla özetlenebilmektedir:

Turist gönderen bölge: Bu bölge, seyahatin başladığı ve tamamlandığı yer olan aktif ya da potansiyel turist gruplarının sürekli olarak yaşadıkları yerleşim yerini kapsar. Bu bölgede, turistlerin seyahat ve tatil öncesi motivasyonu oluşmakta ve bu yöndeki ilgili plan ve kararlar hazırlanmaktadır.

Ulaşım: Turistin başka bir bölgeye gidip geri dönmesini sağlayan ulaşım araçları ve ulaşım süresince edindiği deneyimler bu süreçte yer alır.

Turist kabul eden bölge: Bu, son aşama olup turistlerin tatil deneyimini kazandıkları, bölge halkı tarafından “*turist*” olarak kabul edildikleri ve istatistiklere “*turist*” olarak kayıt edildikleri bölgeyi içerir. Bütün planlar ve çabalar, bu bölgede edinilecek deneyim için yapılmaktadır.

Bütün bu işlemlerin gerçekleştirilmesi için seyahat acenteleri, tur operatörleri, ulaştırma, konaklama, yiyecek-içecek, eğlence ve diğer yardımcı hizmetleri sunan işletmelerin desteğine gereksinim duyulacaktır. Bütün bu işletmeler ve bunların üstlendikleri görevler, turizm sistemini destekleyen “*yardımcı unsurlar*” olarak değerlendirilmektedir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010, s.37).

2.2.2 Otel İşletmelerinin Tanımı ve Sınıflandırması

21.06.2005 tarihinde çıkarılan ‘Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’in 05.03.2011 tarihinde değiştirilen 19. maddesinde otel işletmeleri, “asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” şeklinde tanımlanmıştır (teftis.kulturturizm.gov.tr). Bir diğer tanımla otel işletmeleri, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Özel, 2012, s.7).

Otel işletmeleri sundukları konaklama hizmetlerinin amacına göre farklı sınıflara ayrılabilir. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. Maddesinin A bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığı’na hazırlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” hükümlerine göre otel işletmeleri yıldız sistemine göre sınıflandırılmaktadır. Böylece Türkiye’deki otel işletmeleri dünya standartları düzeyine getirilmiş olarak şu şekilde sınıflandırılmıştır (teftis.kulturturizm.gov.tr):

- Beş yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller

- Bir yıldızlı oteller.

Otel işletmelerinin yıldız sistemine göre sınıflandırılmalarının yanı sıra, konaklama amacı, faaliyet süresi, büyüklükleri mülkiyet durumları, sunulan hizmet çeşitleri, fiyat düzeyleri ve yerine getirdikleri konaklama ihtiyaçları gibi özellikleri temel alınarak sınıflandırıldığı da görülmektedir:

Tablo 2.1. Otel işletmelerinin diğer sınıflandırılmaları

| Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri | Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri | Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri | Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaplıca-Kür İşletmeleri ▪ Sayfiye İşletmeleri ▪ Kongre Amaçlı Otel İşletmeleri ▪ Dağ ve Spor Amaçlı Otel İşletmeleri | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bütün Yıl Açık Olan Otel İşletmeleri ▪ Mevsimlik Çalışan Otel İşletmeleri | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Havaalanı Otelleri ▪ İstasyon Otelleri ▪ Kent Otelleri ▪ Liman Otelleri | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Küçük Ölçekli Otel İşletmeleri ▪ Orta Ölçekli Otel İşletmeleri ▪ Büyük Ölçekli Otel İşletmeleri |
| Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri | Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri | Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri | Yerine Getirdikleri Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Şahıs, Şirket, Kamu, Dernek, Vakıf, Sendika İşletmeleri | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eğlence, Dinlenme, Sağlık, Spor, Kongre Hizmetlerine Dönük Yapılandırılmış Tesisler | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ucuz Otel İşletmeleri ▪ Orta Gelir Grubuna Hitap Eden Otel İşletmeleri ▪ Lüks Otel İşletmeleri | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Termal Oteli ▪ Dağ Oteli ▪ Şehir Oteli ▪ Sayfiye (Resort) Oteli ▪ Kongre Oteli ▪ Kıyı Oteli |

Kaynak: Kozak vd., 2008, s.5-10'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

2.2.3 Türkiye'de Turizm ve Konaklama İşletmelerinin Gelişimi

Konaklama endüstrisinin tarihi birkaç bin yıl öncesine kadar uzanabilmektedir. Çünkü insanlar seyahatleri esnasında hep bir kalacak yere ihtiyaç duymuşlar ve bu ihtiyaca cevap verebilecek bir tesis aramışlardır. Fakat bugünkü konaklama endüstrisinin temelini oluşturabilecek en basit şekliyle konaklama endüstrisinin paranın kullanılmaya başlanmasıyla doğduğu söylenebilir.

İnsanların seyahatleri esnasında kaldıkları ilk yerlerden birisi hanlardır. Hanlar geçmişte insanların barınma ihtiyacına cevap vermiş birimler olmakla beraber aynı dönemde oldukça pis ve bakımsız oldukları söylenebilir. Bu birimler özel konutların bir bölümü halinde, bağımsız bir yapıdan ziyade turistlere ayrılmış bir bölüm şeklindeydi.

Seyahat edenler için özel olarak hazırlanmış ilk konaklama tesisi Batıda müstakil Hanlar, Doğuda ise Kervansaraylar olarak karşımıza çıkmaktadır. Batı'daki hanlar ticari amaçla işletiliyor Doğu'da ise para karşılığında misafir etmek ayıp sayılıyor ve Han'lar hayır amaçlı işletiliyordu. Doğuda bunun ilk örnekleri ise Anadolu Selçuklu İmparatorluğu zamanına karşılık gelmektedir. Kervansaraylar yolların uğrak ve kavşak noktalarında, büyük alan içerisinde kuruluyor; konaklama, beslenme, malların muhafazası olanaklarına, orta kısımlara, ahırlara, bazıları dini ibadete ayrılmış yerlere sahip bulunuyordu (Olalı, Korzay ve Yavuzer, 1989, s.7-8).

Osmanlı imparatorluğu döneminde getirilen buharlı gemiler yine turizm etkinliği olarak sayılabilir. Sonrasında ise gemi yapımına başlanmış ve yapılan gemilerden bazılarıyla Bandırma, Tekirdağ seferleri gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin ilk oteli olma niteliğini taşıyan Otel d'angleter, 1841 yılında hizmete girmiştir. Ardından 1892 yılında Büyük Londra Otel hizmete girmiştir. O dönemde açılan otellerden en ünlüsü Pera Palas olup, bugün de hizmet etmektedir. Çoğunlukla yabancılara hizmet vermek üzere kurulan oteller, İstanbul'da yabancı uyrukluların bulunduğu bölgelerde yoğunlaşmıştır.

Dünyadaki turizm hareketlerinin gelişimine paralel olarak, Türkiye'de de benzer yıllarda benzer çalışmaların yapılma eğiliminin yüksek olduğunu görmek mümkündür. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda turizm sektörünün gelişimine verilen önemin daha belirgin bir hal aldığını söylenebilir.

1940'lı yıllara doğru bazı devlet kurumlarının ürünlerinde, turizme ilişkin bir takım düzenlemelerde bulunması, Türkiye turizminde iç ve dış potansiyeli değerlendirmenin ilk araçları olmuştur. İzmir fuarı nedeniyle Devlet Demir Yolları'nın indirimli bilet satışına başvurması ve bunun sonucunda seyahat eden yolcu sayısında artış olması, aynı zamanda yurt içi turizm faaliyetlerinin de başlangıcı kabul edilir. Bu yıllarda konaklama sektöründe de bir dizi örgütlenmeler meydana gelmiştir. Bunların başında İstanbul'daki konaklama işletmelerinin oluşturduğu küçük çaplı bir dernek gelir. 1933 yılında İstanbul'da "Otelciler ve Hancılar Cemiyeti" kurulmuştur. 1943 yılına gelindiğinde turizmin, tanıtım ve duyuru ile yakın ilişkisi anlaşılmış olduğundan "Basın Yayın Genel Müdürlüğü" birimi içerisine

“Turizm Müdürlüğü” de yerleştirilmiştir. Turizm Müdürlüğü, 1949 tarihinden sonra ise “Turizm Dairesi” olarak görevini sürdürmüştür.

1923 yılında 4 ya da 5 olan acente sayısı yıllar içinde artarak 1950’li yıllara gelindiğinde 100, İstanbul’daki otel sayısı ise 164’e ulaşmıştır. 1950 yılında turizmin geliştirilmesine yönelik ilk yasal düzenleme yapılmış, Turizm Müesseseleri Teşvik Kanunu yürürlüğe sokulmuştur. Ayrıca, İstanbul’da bulunan Park Otel’e bir otel daha eklenmesine yönelik çalışmalar 1955 yılında İstanbul Hilton Otel’i’nin açılması ile sonuçlanmıştır. Turizme yönelik bir başka atılım olan Türkiye Turizm Bankası’nın kuruluşu ise aynı yıla tekabül etmektedir.

1923-1950 yılları arasının, bir yandan dünyanın siyasal konjonktürünün inişli çıkışlı ve çoğu zaman savaş içerisinde bir yaşamın sürdürüldüğü bir döneme rast gelmesi ile turizm hareketlerinin dünya genelinde sönük geçmesi öte yandan da yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti’nin içte ve dışta çözmesi gereken ekonomik, siyasal ve toplumsal sorunların bulunması, Türkiye’de turizmle ilgili çalışmaların gerektiği biçimde yapılamamasına yol açmıştır.

1960 yılı sonrasında turizm alanında gerçekleşen olayların ilki, turizmin hizmetler sektörünün bir alt dalı olarak “kalkınma planları” nda yer almaya başlamasıdır. İzleyen yıllarda ise turizm örgün turizm eğitim kurumlarında yerini almıştır. 1963 yılında ise Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kurulmuştur.

Türkiye’deki turizm hareketlerini incelerken 1980 sonrası dönemin üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Çünkü bu dönem içinde Türkiye’de turizmde önemli bir gelişme hızı yakalanmış, birkaç yıllık bir süre içerisinde turizm arz kapasitesi, elde edilen döviz ve gelen yabancı sayılarında büyük gelişmeler sağlanmıştır. Seksenli yıllardan günümüze kadar olan dönemde yapılan kalkınma planlarında turizme de yer verilmiş, doğal ve kültürel kaynakların değerlendirilmesi, mevsimlik ve coğrafi dağılımın iyileştirilmesi, turizmin çeşitlendirilmesi konuları ele alınmıştır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2010, s.101-113). Ayrıca Türk turizm sektörünün gelişmesinde önemli bir rol oynayan yabancı sermayenin yer alması ise yine bu yıllarda gerçekleşmiştir. Bu yıllarda uygulanan teşvikler ve “Yap İşlet Devret” gibi ekonomik modellerin uygulanması yabancı sermaye açısından cazip hale gelmiştir. Bunun sonucunda da ülkemizde modern ve büyük konaklama işletmelerinin yapımı gerçekleştirilmiştir (Şener, 1997, s.14).

Günümüzde turizm olayının değişen ve gelişen diğer iki önemli boyutu da konaklama işletmeleri ve tur operatörleri olmaktadır. 20. yüzyılın başlarında çoğunlukla zengin ve aristokrat kişilerin zevklerine ve taleplerine uygun olan oteller, günümüzde kitle turizminin

koşullarına uygun, büyük kapasiteli ve standart hizmet sunan konaklama işletmelerine dönüşmüşlerdir. Tur organizatörlerinin gruplar için düzenlediği “paket tur”lar ise günümüzde turizm olayının tipik bir yönüdür. Kişiler tek olarak yapabileceklerinden çok daha ucuza tüm ayrıntıları önceden belirlenmiş grup seyahatlerine giderek artan bir ilgi göstermekte ve bunun sonucu olarak da bu hizmeti sunan işletmeler hızla gelişmektedir. Her şeyden önce, günümüzde dünya nüfusu artmakta, yükselen sosyo-ekonomik refah ile birlikte yaşam koşulları iyileşmekte, insanlar değişmekte, artan haberleşme ve eğitim olanaklarının bir sonucu olarak insan ve grup davranışları farklılaşmakta ve nüfusun yaş dağılımı bakımından yapısı farklı bir görünüm kazanmaktadır. Bu değişen faktörlerin bir sonucu olarak turizme duyulan ilgi ve buna bağlı olarak da turizm olayına katılanların sayısı giderek artmaktadır (Barutçugil, 1989, s.42-43).

2.2.4 Konaklama Endüstrisinin ve İstihdamının Yapısı

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletme amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içinde en önemlisi, insan kaynağıdır (Aykaç, 2009, s.15). Ağır hizmetlerinin yürütülmesinde ve misafirlerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle konaklama işletmelerinde başarının ve etkinliğin sağlanması, üst yöneticiden alt basamaklardaki oda temizlikçileri ve komilere kadar tüm iş görenlerin kişisel çabalarına bağlı bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, s.60). Bu işletmelerde, verilen hizmet ile tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Çalışanlar, hem üretim hem de hizmetin/ürünün misafirlere sunum aşamasında önemli rol oynarlar. Ek olarak, sunulan hizmetin değerlendirilişi tamamen kişiseldir (Shaw ve Williams, 1994, s.16). Sunulan aynı hizmet, bir misafir tarafından ‘çok iyi’ olarak yorumlanırken, başka bir misafir tarafından ‘kötü’ ya da ‘eksik hizmet’ olarak değerlendirilebilir.

Dünyada ve Türkiye’de turizmi tanımlayan en önemli unsurlardan biri, turizmin mevsimsel bir yapısı olmasıdır. Mevcut mevsimsel yapıyı belirleyen iki faktör bulunmaktadır. Birincisi, tarihsel olarak sanayi devrimi ile başlayan çalışma hayatındaki tek tip zaman kullanımınıdır. Çalışanların yıl içinde kısıtlı tatil zamanlarının olması ve bu zamanların da yaz aylarında kullanılma eğilimi, turizmde yaz aylarında bir yığılmaya yol açar. Diğer faktör ise, deniz-kum-güneş temelli kitle turizminin artık son derece yerleşik bir biçimde küresel turizm eğilimlerini belirlemesidir (Aykaç, 2009, s.29-30).

Turizmin birçok bölge ve ülkede sezonluk bir karakterize göstermesi hem işletmeleri hem de çalışanları etkileyen sonuçları da beraberinde getirmektedir. Oteller ve diğer turizm

işletmeleri yılın sezon dışında kalan zaman dilimlerinde, ya işletmeleri kapatma yoluna gitmekte ya da potansiyellerinin çok daha altında faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle turizm sektöründe çalışan birçok işçi, sezon dışında ya işsiz kalmakta yahut yılın kalan bölümünde birçok ekonomik ve sosyal problemle karşı karşıya kalacağı başka bölgelere geçiş yapmaktadırlar (Baron, 1975, s.44'den Aktaran: Ball, 1988, s.501).

Turizm endüstrisinde birçok faaliyetin mevsimlik oluşunun yanı sıra, istihdam edilenlerin sayısı yıldan yıla önemli değişiklikler göstermektedir (Barutçugil, 1989, s.25). Turizmin alt kolları sınırlı bir uzmanlaşma gerektiren düşük vasıflı ve düşük ücretli işlerden oluşur. Bu alanlarda esneklik daha çok turizmin mevsimlik çalışma prensibinin etkisiyle sayısal bir esnekliktir (Aykaç, 2009, s.44). Turizm sektöründe kalifiye olan personel devamlı, nitelikli olan personel ise mevsimlik olarak istihdam edildiği için sektörde çalışma verimi düşük olmaktadır (Çakır, 2002, s.201). Mevsimlik olan işyerlerinde çalışan nitelikli iş görenler ise, işe ciddi olarak bağlanmamaktadır (Olalı, 1973, s.35).

Konaklama endüstrisinde çalışan esnekliği söz konusudur ve bu dört farklı boyutta açıklanabilir:

1. Sayısal esneklik: Her kademedeki görevlendirilen çalışan sayısı, o kademenin üretim çıktısıyla verdiği cevaba göre yeniden şekillendirilebilir. Yarı zamanlı çalışanlar, geçici elemanlar, kısa süreli alınan çalışanlar bu gruba dahildir.
2. İşlevsel esneklik: İş yüküne bağlı olarak çalışanlar farklı departmanlarda da görev alabilmektedirler.
3. Konaklama işletmeleri birçok çalışanı kendi bünyesine alarak, iç ilişkiler geliştirmek yerine çalışanları daha çok ticari boyutta tutup, taşeronluk gibi sistemlerle çalışan ihtiyacını karşılamaktadır.
4. Ücret esnekliği: Çalışanların aldıkları ücretlerde tecrübeli ve yetenekli oluşlarına göre diğer çalışanlardan farklılıklar görülebilir. Özellikle çekirdek çalışanlar ve geçici çalışanlar arasında ücret farklılıklarının yaşanması bunun bir örneğidir.

Konaklama işletmeleri uzun bir süreden beri birçok esneklik özellikleri ile karakterize olmaktadır. Birçok durumda, yaşanan bu olumsuzlukların sendikalaşma eksikliğinden kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Bir diğer neden olarak ise, konaklama işletmelerindeki yönetim stiline çok fazla resmi olmayışı gösterilebilir. (Urry, 1990, s.78-80).

Konaklama endüstrisi, personel devir hızının yüksek oluşuyla ilgili sorunlar yaşamaktadır. Bu endüstri için tahmini iş gören devir hızı dünya genelinde %60 ile %300 arasında değişiklik göstermektedir. Kalifiye personelin elde tutulması için insan kaynakları çalışmalarının önemi büyüktür. Yönetim kademelerindeki işten ayrılmalar da kaçınılmazdır. Ancak iş gören devir hızının yüksek oluşu verimlilik ve karlılık üzerinde negatif bir etkiye sahiptir (Hemdi ve

Rahman, 2010, s.1). Personel devir hızı böyle yüksek iken, çoğu zaman yeterli donanımına sahip çalışanların sağlanması ve yetenek geliştirmeye yönelik eğitim programlarının uygulanabilmesi mümkün olamamaktadır. Bazı durumlarda, birçok işletmenin kendi çekirdek çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeye çalışmak yerine 'sayısal esneklik' politikası izlediği görülmektedir (Urry, 1990, s.81).

Personel devir hızının yüksek oluşu, konaklama endüstrisinin ayırt edici özelliğidir. Bu yönetsel durum, hem problem yaratan hem de güncel olan bir konudur (Carbery vd., 2003, s.649). Konaklama sektöründeki işten ayrılmaların başlıca sebeplerinden bir tanesi çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük olmasıdır (Taner, 1993, s.22). Yeterli değer göremeyen personel bulunduğu şartlardan daha iyi şartlara sahip bir işletme bulduğunda hemen yer değiştirmektedir. Konaklama işletmelerinin birçoğu personelinde içsel bir bağlılık yaratmayı başaramamaktadır.

Türkiye'de dört ve beş yıldızlı otellerde bile çalışanlara gerekli önem verilmemektedir. Bunun bir ölçütü olarak ise çalışma koşulları, personel kullanım alanları, personel yemekhaneleri, dinlenme alanları, soyunma ve duş alanları, personel ofisleri, personel dolapları, personel giriş kapıları örnek gösterilebilir. Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerde misafir giriş kapıları ne denli şık, temiz ve göze hoş gelecek biçimde yapılandırılmış ise personel giriş kapıları da genellikle bir o kadar pis ve çirkin bir görüntüye sahiptir. Çöp çıkışı ve malzeme girişleri çoğunlukla bu kapılardan gerçekleştirilir ve yerler, duvarlar hijyenik olmaktan çok uzak bir görünüme sahiptir. Hemen hemen bütün otellerin personel yemekhaneleri güneş görmeyen bir şekilde ve genellikle bodrum katlarında yapılandırılmıştır. Bu alanlar fazla gürültülü, servis takımları, sandalye ve masaları en ucuz ürünlerden oluşturulmuş alanlardır. Soyunma odaları da çoğu zaman yine bodrum katlarında konumlandırılmış, duş alanları ile iç içe geçmiş bir şekilde düzenlenmiş ve temiz olmayan ortamlardır. Departman yöneticilerinin odaları ise yine beklenen konumlarda değildir. Ön büro müdürünün dışındaki yöneticilerin çoğunun odaları zemin veya daha alt katlarda bulunmakta, ilgili departmanla iç içe geçmiş bir şekilde bazen bir malzeme odası görünümünde, çoğunlukla nemli ve gürültülü ortamlardır (Akoğlan ve Kozak, 1995, s.36-39).

Ek olarak konaklama sektörünün yapısı itibariyle çalışanlar için koşulları zorlaştırıcı bazı yönleri de vardır:

- Birçok konaklama işletmesinde çalışma saatleri çok uzundur.
- Bu iş kolunda pazartesinden cumaya uzanan düzenli mesai günleri yerine hafta sonları çalışmayı da kapsayan bir düzen mevcuttur. Dolayısıyla, birçok insan için tatil olan günlerde çalışılmak zorunda kalınır.

- Birçok müdür ve çalışanın yoğun dönemlerde maruz kaldığı aşırı bir baskı söz konusudur.
- Özellikle başlangıç kademelerinde diğer endüstrilere kıyasla ücretler çok düşüktür.

Bu olumsuz koşullara rağmen, konaklama sektörünün bir takım yönleri insanlara bu sektörde çalışmak için cazip gelmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Bu sektörde herkesin sahip olduğu özellik ve niteliklerini değerlendirebileceği bir alan bulunmaktadır.
- Oteller ve restoranlar bütünleşik bir yapıda olduğundan dağıtım, servis üniteleri ve müdürler gibi bu iş kolu geniş bir yelpaze olma özelliği taşımaktadır.
- Oteller ve restoranlar, misafirlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni ürünler, çalışanlar için yeni eğitim programları tasarlayarak, rekabetçi bir reklam, satış promosyonu ve pazarlama planı oluşturabilirler. Dolayısıyla yaratıcılığı kullanmanın pek çok yolu vardır.
- Bu bir 'insan' işidir. Müdürler ve şefler bütün günlerini misafirleri tatmin etmek, çalışanları motive etmek, satıcılar ve diğer kişilerle görüşmeler yaparak geçirirler.
- Konaklama endüstrisi çalışma saatleri 9-5 olan bir iş değildir. Çalışma saatlerinin esnek oluşu bazı insanlara çekici gelebilmektedir.
- Birçok konaklama işi beraberinde bazı imkanları getirir. Örneğin; eğer bir otel müdürü olunmuş ise aile ve arkadaşlar ile restoranda bir akşam yemeği yenilebilir (ücretsiz) veya otelin diğer rekreasyonel faaliyetlerinden faydalanılabilir (Angelo ve Vladimir, 2007, s.52-53).

2.2.4.1 Üretim Bakımından Otel İşletmelerinin Farklılıkları

Otel işletmelerinde üretim, endüstri işletmelerine oranla bir takım farklılıklar göstermektedir. Bunlar arasında en önde gelen özelliklerden biri, üretimin günün farklı zamanlarda yayılmasıdır. Örneğin, odanın temizlenmesi müşterinin odayı terk etmesinden sonra yapılırken, bir içkinin hazırlanması veya bir yemeğin hazırlanması yine farklı zamanlarda yapılmaktadır.

Farklı olan diğer özellikler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler *dayanıksız bir yapıdadır*. Bir diğer deyişle stoklanabilme özelliğine sahip değildir.
- Otel işletmelerinde *üretim ve satış eş zamanlı* olarak yapılmaktadır.
- Otel işletmelerinde üretim büyük oranda *emek gücüne bağlıdır*.

- Otel işletmelerinde emek-yoğun ağırlıklı gerçekleştirilmesinin yanı sıra, *üretim teknolojik üretim araç ve gereçleri* kullanılarak yapılmaktadır.
- Otel işletmelerinde üretim, çoğunlukla *hizmet ağırlıklı* olarak yapılmaktadır. Her ne kadar otel işletmeleri somut mal da üretiyor olsalar bile, yoğun olarak hizmet ağırlıklı üretimde buldukları görülmektedir (Kozak vd., 2008, s.11).

2.2.4.2 Çalışanlar Bakımından Otel İşletmelerinin Farklılıkları

Otel işletmelerinin çalışanlar bakımından farklı yönlerinin ana hatları şu şekilde çizilebilir:

- Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran başka bir farklılık da, otel işletmelerinde görev alan personelin işlevi açısından ortaya çıkmaktadır.
- Otel işletmelerinde, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında personel arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir.
- Personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekanlar genellikle aynıdır.
- Otel işletmelerinde müşteri ve personelin ilişkileri yoğundur. Endüstri işletmelerinde ise personel birkaç istisna dışında müşteriler ile yüz yüze gelmezler.
- Otel işletmelerinde personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Personelin fiziksel durumu, konaklama işletmelerinde mal veya hizmetin sunulmasında müşteri üzerinde genellikle doğrudan etkilidir.
- Otel işletmeleri, kadın çalışanların endüstri işletmelerine göre daha fazla istihdam edildiği bir alandır (Kozak vd., 2008, s.12-13).

2.2.5 Araştırma Kapsamına Yönelik Turizm Alan Yazınına Bakış

Kaplan (2010) yaptığı çalışmada Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışılan otel işletmelerinin özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çerçevede, araştırmanın örneklemini Kapadokya'daki turizm işletme belgeli 4 yıldızlı (15 adet) ve 5 yıldızlı (5 adet) otellerde çalışan personel oluşturmuş ve 413 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile

negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü, devam bağlılığı üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Cho, Johanson ve Guchait' in 2009 yılında yaptıkları çalışmada, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltırken, onların örgütte kalma isteklerini arttıran etkenleri belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaca yönelik olarak, algılanan örgütsel destek, şef desteği algılamaları ve çalışanları örgütte kalmaya yönelten örgütsel bağlılık araştırılmıştır. Aynı değişkenlerin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri de test edilmiştir. 416 konaklama sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırma doğrultusunda, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltırken algılanan örgütsel desteğin örgütte kalma durumu üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erdaş (2010) lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetimin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki doğrudan etkilerini ve öz denetim kişilik özelliğinin lider-üye mübadelesi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilişkilerindeki düzenleyici rolünü incelemiştir. 334 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve özdenetimin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca öz denetim kişilik özelliğinin lider-üye mübadelesi ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilişkilerinde düzenleyici değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Azaklı (2011) çalışanların iş güvencesizliği algıları ve örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri ele alan bir çalışma ortaya koymuştur. Toplam 233 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada her üç değişken arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışmada, örgütsel bağlılığın, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Araştırma konusu, turizm alan yazınında fazla örneği olmayan bir konudur. Ancak kariyer konusu da turizm işletmeleri için de tüm diğer işletmelerde olduğu gibi önem arz etmektedir. Mevsimlik olma, transferler ve yaşanan bazı örgütsel sorunlar nedeniyle ortaya çıkan işgören devir hızının yüksekliği, teknolojik gelişmelerin getirdiği yeniden yapılanmalar ve orta kademe yönetim basamaklarının örgütsel küçülme nedeniyle elimine edilmesi gibi konular otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı, etkili bir kariyer sistemine ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Sektörel ve örgütsel bu nedenler dışında; kariyer planlaması gerek hizmet kalitesinin, iş gücü verimliliğinin, müşteri tatmininin arttırılması, iş gücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse

Çalışanların motive edilmesi, çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin arttırılması ve iş görenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak, 1999, s.50)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYİNİN ve ÇALIŞANLARIN KARIYER TATMİNİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu; algılanan örgütsel destek seviyesinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin Antalya ili, Kundu bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği üzerinde ortaya konulmasıdır.

Turizm endüstrisi insandan insana hizmet veren bir sektördür. Bu nedenle, yapılan yatırımların sağlıklı bir şekilde idame ettirilebilmesi ve hizmet kalitesinin üst seviyelerde tutulabilmesi için nitelikli çalışanların örgütte kalıcı olmasına yönelik çabaların sarf edilmesi gerekmektedir. Bu noktada, örgütlerin çalışanlarına desteklerini hissettirmeleri örgütlerin de yararına olacaktır.

Algılanan örgütsel desteğin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri turizm sektöründe ele alınmamış bir konudur. Bu nedenle, elde edilecek bulguların alan yazına katkısının olacağı beklenmektedir. Ayrıca, bu çalışma sonuçlarından faydalanılarak, turizm sektöründe örgütlerin çalışanlarına karşı yaklaşımlarına, onlara yönelik yaptıkları düzenleme ve uygulamaların sonuçlarına farklı bakış açıları getirmeleri ve böylece işletmede verimliliği arttırmalarının da mümkün olabileceği düşünülmektedir.

3.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada konaklama işletmeleri kapsamında yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılarının, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede algılanan örgütsel destek ile kariyer tatmini, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ve kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkileri ayrı ayrı da incelenecektir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri, çalışma süreleri, çalıştıkları departman ve mezun oldukları bölümler gibi özelliklerine göre algıladıkları örgütsel destek, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetlerinin farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi de çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Antalya ili, Kundu bölgesindeki 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilecektir. Araştırmanın, belirli bir turizm bölgesi ölçeğinde gerçekleştirilmesi ve çalışanların yaptıkları kişisel çıkarımlara dayanması sebebiyle bazı sınırlılıklara sahip olduğu söylenebilir. Bu sebeple, araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlardan yola çıkılarak yapılacak olan yorumların oluşturulması sürecinde bu sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şu şekildedir:

- Araştırma Kundu turizm bölgesindeki 5 yıldızlı otel çalışanlarının görüşleri ile sınırlı olacaktır.
- Araştırmada işten ayrılma niyetine yol açabilen ve kariyer tatminine etki edebilen diğer unsurlara yer verilmeyecektir.
- Bazı çalışanların çeşitli sebeplerle soruları içtenlikle cevaplamamış olmaları olasılığı vardır.

3.4 Araştırmanın Süreci

Araştırma sürecinde sırayla; kullanılacak ölçeklerin belirlenmesi, pilot çalışma gerçekleştirilmesi, örneklem ve verilerin analizlerinin yapılması adımları izlenmiştir.

3.4.1 Ölçeklerin Belirlenmesi

Algılanan örgütsel destek seviyesinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin Antalya ili, Kundu bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği üzerinde ortaya konulmasına yönelik gerçekleştirilen anket uygulaması dört kısımdan oluşmaktadır:

Anketin ilk kısmında, katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim, turizmle ilgili bir okuldaki mezun olma, oteldeki çalışma süresi, çalışılan departman, görevli olduğu kademe ve çalışma şekli gibi demografik değişkenleri ve örgütteki konum bilgilerini içeren toplam 10 soru bulunmaktadır.

İkinci kısımda, algılanan örgütsel destek düzeyinin ölçülmesi amacıyla, Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilen 36 soruluk ölçeğin yine Eisenberger tarafından soruların faktör yüklerine göre kısaltılmış sekiz soruluk formatı kullanılmıştır. Sekiz soruda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Üçüncü kısımda, kariyer tatmininin ölçülmesi amacıyla, Greenhaus, Parasuraman, Wormley (1990) tarafından geliştirilen 5 ifadeden oluşan kariyer tatmini ölçeği yer almaktadır. 5 soruda 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Son olarak dördüncü kısımda, işten ayrılma niyetinin ölçülmesi amacıyla, Wayne, Shore, Liden (1997) tarafından geliştirilen 5 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır. 5 soruda 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

3.4.2 Anket Formu İçin Pilot Uygulamanın Yapılması

Uygulamaya geçilmeden önce anket formu 5 yıldızlı bir otel işletmesinde iş görenler ve orta kademe yöneticilerden oluşan 30 kişi üzerinde denenmiştir. Soruların cevaplayanlar tarafından anlaşılma durumu test edilmiştir. Katılımcılardan gelen yorumlar doğrultusunda: Algılanan örgütsel destek ölçeğinin ikinci önermesi olan “*Çalıştığım otel fazladan gösterdiğim çabaları takdir etmez*” ifadesi “*Çalıştığım otel gösterdiğim ekstra çabaları takdir etmez*” olarak değiştirilmiştir. Yapılan ön test neticesinde değişkenlerin güvenilirlik sayılarına bakıldığında cronbach alpha 0.62 olarak bulunmuştur. Bunun üzerine anketin algılanan örgütsel destek ölçeği sorularına, orijinal ölçekteki faktör yükü en yüksek olan sorulardan “*Bir problemim olduğunda, çalıştığım otel yardımcı olur*” ve “*Çalıştığım otel fikirlerime değer verir*” ifadeleri eklenerek, bazı soruların asıl çalışmada atılması ihtimali de göz önünde bulundurularak algılanan örgütsel destek ölçeği soru sayısı 10’a çıkarılmıştır. Bu çalışmanın sadece 30 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş olması da bu sonucun bir nedeni olarak göz önünde bulundurulabilir. Ayrıca, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetine ilişkin olarak oluşturulan önermelerin anlaşılmasında ise herhangi bir sıkıntının olmadığı görülmüştür.

3.4.3 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Kundu bölgesindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan personel oluşturmaktadır. Kundu bölgesindeki 16 otelin insan kaynakları yöneticilerinin verdiği bilgiye göre bu otellerde uygulamanın yapıldığı tarihlerde toplam 6914 çalışan bulunmaktadır. Anketin uygulanmasında serbest rasgele örnekleme yöntemi esas alınmıştır.

16 otelin her birinin yöneticilerine ulaşılmış ancak çalışılan konunun işten ayrılma, personele verilen destek gibi hassas konu başlıklarını içermesi nedeniyle birçok insan

kaynakları yöneticisi ve otel müdürleri tarafından uygulama için onay alınamamıştır. İzin verilmemesine yönelik gösterilen bir diğer neden ise yaz sezonundan kaynaklanan, personelin iş yoğunluğu olarak belirtilmiştir. Sadece 6 otel bu uygulamaya kapılarını açmıştır. 6 otele toplam 420 anket dağıtılmış ve bu anketlerden 394'ü araştırmaya dahil edilmiştir. Diğer anketler eksik cevaplama nedeniyle çalışma dışı bırakılmıştır. Kalan 394 anketin ise bir kısmı çekimsiz ve tutarsız yanıtlamalardan dolayı çalışma dışında bırakılmıştır. Çalışanların birçoğunun, anket uygulaması sırasında tedirginlik hissettiği gözlemlenmiş, araştırmanın otel yöneticileri tarafından yapıldığı düşüncesinin yorumları alınmıştır. Ayrıca, bazı çalışanların da isimleri yazmadığı halde doldurdıkları anketleri geri alma talepleri ile karşı karşıya kalınmıştır. İşten ayrılma niyeti ve örgütsel destek konularında turizm alanında yapılan çalışmaların azlığı da bu tür çalışmaların turizm sektöründe gerçekleştirilmesinin zorluğunu ortaya koyar niteliktedir. Tüm bu etkenlerin sonucunda yapılan anketlerin 211 tanesi çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğü için hedef kitledeki birey sayısı bilindiğinden;

$n = N \frac{t^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$ formülü kullanılmıştır. Bu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır

Araştırma evreninin büyüklüğü N=6914,

Araştırmada kabul edilen güven aralığı %95 ve buna bağlı olarak t değeri 1,96 (t=1,96),

İncelenen olayın görülüş sıklığı (p değeri) 0.5 olarak alınmış,

ve % 7 örnekleme hatası için (d= 0,07) örneklem büyüklüğü hesaplandığında n= 191 olarak bulunmuştur (n= 190,6237). (Baş, 2006, s.45).

Yapılan çalışmada %7 örnekleme hatası ile yeterli sayıda geçerli örnekleme ulaşılmış olmaktadır.

3.4.4 Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler (algılanan örgütsel destek ve kariyer tatmini) ile bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik olarak Spearman korelasyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki seviyesini görmek için ise regresyon analizi uygulanmıştır. Demografik özellikler ve çalışanların mesleki özelliklerine göre algılanan örgütsel destek, kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için ise Kruskal Wallis h ve Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Ayrıca, analiz kapsamında, sıklık tabloları, güvenirlik ve geçerlilik analizi(Reliability Analysis) ve Kolmogorov Smirnov normallik testinden faydalanılmıştır.

3.4.5 Araştırma hipotezleri

Çalışmada araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için şu temel hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Algılanan örgütsel destek ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Algılanan örgütsel destek ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: Çalışanların kariyer tatmini ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır

H₄: Algılanan örgütsel destek ve kariyer tatmini çalışanların işten ayrılma niyetinin anlamlı bir açıklayıcısıdır.

3.4.6 Araştırmanın Soruları

Konaklama işletmeleri kapsamında yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılarının, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Algılanan Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenlerinin faktör yapısı nasıldır?

2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı nedir?
3. Kariyer Tatmini Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı nedir?
4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı nedir?
5. Algılanan Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenleri normal dağılım göstermekte midir?
6. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Sıklık Dağılımları nasıldır?
7. Ölçeklere İlişkin Ortalamalar nasıldır?
8. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları
 - a) cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
 - b) yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
 - c) medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
 - d) eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
 - e) turizm mezunu olma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
 - f) turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
 - g) otelde çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
 - h) otelde görev aldığı bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
 - i) yürüttüğü göreve göre farklılaşmakta mıdır?
 - j) çalışma biçimine göre farklılaşmakta mıdır?
9. Kariyer Tatmini Ölçeği puanları
 - a) cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
 - b) yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
 - c) medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
 - d) eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
 - e) turizm mezunu olma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
 - f) turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
 - g) otelde çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
 - h) otelde görev aldığı bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
 - i) yürüttüğü göreve göre farklılaşmakta mıdır?
 - j) çalışma biçimine göre farklılaşmakta mıdır?
10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği puanları
 - a) cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
 - b) yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
 - c) medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?

- d) eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- e) turizm mezunu olma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- f) turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- g) otelde çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- h) otelde görev aldığı bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
- i) yürüttüğü göreve göre farklılaşmakta mıdır?
- j) çalışma biçimine göre farklılaşmakta mıdır?

11. Örgütsel destek puanı, kariyer tatmini puanları ve işten ayrılma niyeti puanları arasındaki ilişkiler araştırma hipotezlerini desteklemekte midir?

3.5 Bulgular

1. Algılanan Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenlerinin faktör yapısı nasıldır?

Algılanan Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenlerinin faktör yapısını belirlemek amacıyla veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi büyük veri setlerini daha küçük bileşenlere indirgeyebilen bir veri özetleme ve yapı geçerliliği geliştirme tekniğidir (Pallant, 2011, s.181). Daha basit bir dille örneklemek gerekirse; birçok maddeden oluşan bir ölçme aracını alt başlıklara bölmeye, maddeleri gösterdikleri benzer özelliklere göre alt gruplar altında toplamaya yardımcı olur (Akbulut, 2010, s.84).

Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda algılanan örgütsel desteğin, kariyer tatmininin ve işten ayrılma niyetinin birer boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan likert tipi toplam 20 soru üç ayrı ölçek için ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuş ve dışarıda bırakılan ifade olmamıştır. Tüm boyutlar tek faktörlü olup, toplam 3 faktör ortaya çıkmıştır.

Bir ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için önce belirli testlerden geçirilmesi gerekir. Bunlardan ilki, KMO örneklem yeterliliği ölçümüdür. KMO değerleri 1 ile 0 arasında değişiklik gösterir ancak iyi bir analiz için minimum değer 0,60'tır. İkincisi ise Barlett Küresellik testidir. Bu test sonucunun da 0,05'den küçük olması istenir (Pallant, 2011, s.183).

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Tablo 3.1.'de Algılanan Örgütsel Desteğe ait faktör yükleri gösterilmiştir. Elde edilen tek faktör toplam varyansın % 67,403'ni açıklamaktadır. Yapılan faktör analizinde Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı 0,930 ve Barlett testi de 0,000 anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3. 1. Algılanan Örgütsel Desteğe Ait Faktör Analizi Sonuçları

| Soru No | Algılanan Örgütsel Destek | Faktör Yükleri |
|---------|--|----------------|
| S1 | Çalıştığım otel, otelin iyiliğine yönelik yaptığım katkılara değer verir. | ,575 |
| S2 | Çalıştığım otel gösterdiğim ekstra çabaları takdir etmez. | ,663 |
| S3 | Çalıştığım otel şikayetlerimi dikkate almaz. | ,641 |
| S4 | Çalıştığım otel benim refahımı (iyi olma durumumu) gerçekten önemser. | ,770 |
| S5 | İşimi mümkün olan en iyi biçimde yapsam bile, çalıştığım otel bunu fark etmez. | ,661 |
| S6 | Çalıştığım otel benim işimden duyduğum genel tatmini önemser. | ,628 |
| S7 | Çalıştığım otel beni çok az umursar. | ,674 |
| S8 | Çalıştığım otel benim işimdeki başarılarımdan gurur duyar. | ,778 |
| S9 | Bir problemim olduğunda, çalıştığım otel yardımcı olur. | ,630 |
| S10 | Çalıştığım otel fikirlerime değer verir. | ,719 |

Açıklanan Toplam Varyans: % 67,403

Kariyer Tatmini Ölçeği

Tablo 3.2.'de Kariyer Tatminine ait faktör yükleri gösterilmiştir. Elde edilen bir faktör toplam varyansın % 72, 926'sını açıklamaktadır. Yapılan faktör analizinde Kaiser- Meyer Olkin (KMO) katsayısı 0,863 ve Barlett testi de 0,000 anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3. 2. Kariyer Tatminine Ait Faktör Analizi Sonuçları

| Soru No | Kariyer Tatmini | Faktör Yükleri |
|---------|---|----------------|
| S11 | Kariyerimde ulaştığım başarımlar beni tatmin ediyor. | ,602 |
| S12 | Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | ,822 |
| S13 | Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | ,740 |
| S14 | Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | ,774 |
| S15 | Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | ,708 |

Açıklanan Toplam Varyans: % 72, 926

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Tablo 3.3.'te İşten Ayrılma Niyetine ait faktör yükleri gösterilmiştir. Elde edilen bir faktör toplam varyansın % 74, 729'unu açıklamaktadır. Yapılan faktör analizinde Kaiser- Meyer Olkin (KMO) katsayısı 0,830 ve Barlett testi de 0,000 anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3. 3. İşten Ayrılma Niyetine Ait Faktör Analizi Sonuçları

| Soru No | İşten Ayrılma Niyeti | Faktör Yükleri |
|---------|--|----------------|
| S16 | Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu otelden ayrılacağım. | ,851 |
| S17 | Bu otel dışında aktif olarak iş arıyorum. | ,920 |
| S18 | Ciddi olarak işimden ayrılmayı düşünüyorum. | ,945 |
| S19 | Sık sık bu oteldeki işimden ayrılmayı düşünüyorum. | ,928 |
| S20 | Beş yıl boyunca bu otelde çalışıyor olacağım. | ,641 |

Açıklanan Toplam Varyans: % 74, 729

2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin (AÖDÖ) iç tutarlılık katsayısı nedir?

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısını ortaya koymak amacıyla Cronbach alfa hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel destek ölçeğinin alfa katsayısı 0,946 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

3. Kariyer Tatmini Ölçeğinin (KTÖ) iç tutarlılık katsayısı nedir?

Kariyer Tatmini Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısını ortaya koymak amacıyla Cronbach alfa hesaplanmıştır. Buna göre kariyer tatmini ölçeğinin alfa katsayısının 0,906 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin (İANÖ) iç tutarlılık katsayısı nedir?

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin tek faktörünün iç tutarlılık katsayısını ortaya koymak amacıyla Cronbach alfa hesaplanmıştır. Buna göre işten ayrılma niyeti ölçeğinin alfa katsayısının 0,908 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

5. Algılanan Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenleri normal dağılım göstermekte midir?

Algılanan Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla verilere Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.4'de gösterilmiştir:

Tablo 3.4. Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinin Kolmogorov - Smirnov Normallik Testi

| | Algılanan örgütsel destek | Kariyer tatmini | İşten ayrılma |
|--------------|---------------------------|-----------------|---------------|
| K-S Z | 3.202 | 2.176 | 2.660 |
| p | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Tablo 3.4.'te görüldüğü üzere Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda her üç değişkenin de normal dağılıma uygun olmadığı sonucuna varılmış ve hipotezlerin testinde parametrik olmayan tekniklerin kullanılmasına karar verilmiştir ($p < 0,05$).

6. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Sıklık Dağılımları nasıldır?

Tablo 3. 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Sıklık Dağılımları

| Cinsiyet Dağılımı | Sıklık | Yüzde |
|---------------------------------------|---------------|--------------|
| Erkek | 152 | 72.0 |
| Kadın | 59 | 28.0 |
| Yaş Dağılımı | Sıklık | Yüzde |
| 18-25 | 92 | 43.6 |
| 26-33 | 73 | 34.6 |
| 34-41 | 30 | 14.2 |
| 42-49 | 10 | 4.7 |
| 50 ve + | 6 | 2.8 |
| Medeni Durum | Sıklık | Yüzde |
| Evli | 77 | 36.5 |
| Bekar | 134 | 63.5 |
| Öğrenim Düzeyi | Sıklık | Yüzde |
| İlkokul | 27 | 12.8 |
| Ortaokul | 31 | 14.7 |
| Lise | 113 | 53.6 |
| Ön lisans | 17 | 8.1 |
| Lisans | 23 | 10.9 |
| Turizmle İlgili Öğrenim | Sıklık | Yüzde |
| Evet | 42 | 19.9 |
| Hayır | 169 | 80.1 |
| Sektördeki Hizmet Süresi (Yıl) | Sıklık | Yüzde |
| <1 | 34 | 16.1 |
| 1-5 | 67 | 31.8 |
| 6-10 | 52 | 24.6 |
| 11-15 | 41 | 19.4 |
| 16-20 | 10 | 4.7 |
| 21-25 | 5 | 2.4 |
| 26 ve + | 2 | .9 |
| Oteldeki Hizmet Süresi (Yıl) | Sıklık | Yüzde |
| <1 | 94 | 44.5 |

| | | |
|----------------------|---------------|--------------|
| 1-5 | 73 | 34.6 |
| 6-10 | 39 | 18.5 |
| 11-15 | 3 | 1.4 |
| 16-20 | 1 | 0.5 |
| 21-25 | 1 | 0.5 |
| Departman | Sıklık | Yüzde |
| Ön büro | 22 | 10.4 |
| Kat hizmetleri | 27 | 12.8 |
| Yiyecek içecek | 74 | 35.1 |
| Mutfak | 26 | 12.3 |
| Diğer | 62 | 29.4 |
| Görev | Sıklık | Yüzde |
| Personel | 173 | 82.0 |
| Müdür | 32 | 15.2 |
| Şef | 6 | 2.8 |
| Çalışma şekli | Sıklık | Yüzde |
| Sezonluk | 83 | 39.3 |
| Daimi | 128 | 60.7 |

Araştırmada yer alan katılımcılar demografik özellikleri bakımından incelendiğinde;

- %72'lik çoğunluğunun erkek, %43,6'lık çoğunluğunun 18-25 yaş arasında olup, katılımcıların %63,5' inin bekar olduğu görülmektedir.
- Ayrıca katılımcıların yaklaşık olarak yarısının öğrenim düzeyi lisedir.(%53,6) Bunun yanı sıra, %80,1'lik bir çoğunluk turizmle ilgili olmayan bir okulda öğrenim gördüğünü belirtmiştir.
- Sektördeki tecrübelerine bakıldığında ise %31,8 lik çoğunluğun sektördeki hizmet süresi 1-5 yıl iken, hemen hemen yarısının uygulamanın yapıldığı oteldeki hizmet süresi 1 yıldan azdır.(%44,5)
- Genel katılımcı profilini %82'lik bir oranla personel statüsünde görev yapan çalışanlar oluşturmakta ve çalışanların yine yarıdan fazlası daimi olarak çalışmaktadır (%60,7) Son olarak, uygulamaya olan en fazla katılım, %35,1'lik bir oranla yiyecek içecek departmanından sağlanmıştır.

7. Ölçeklere İlişkin Ortalamalar nasıldır?

Tablo 3. 6. Ölçeklere İlişkin Yanıt Ortalamalarının Sorulara Göre Dağılımları

| Yargılar | Min. | Mak | Ort. | SS |
|---|------|------|------|---------|
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | |
| 1. Çalıştığım otel, otelin iyiliğine yönelik yaptığım katkılara değer | 1.00 | 5.00 | 3.91 | 0.80264 |
| 2. Çalıştığım otel gösterdiğim ekstra çabaları takdir etmez. | 1.00 | 5.00 | 3.98 | 0.91006 |
| 3. Çalıştığım otel şikayetlerimi dikkate almaz. | 1.00 | 5.00 | 3.96 | 0.90421 |
| 4. Çalıştığım otel benim refahımı (iyi olma durumumu) gerçekten önemser. | 1.00 | 5.00 | 3.97 | 0.94069 |
| 5. İşimi mümkün olan en iyi biçimde yapsam bile, çalıştığım otel bunu fark etmez. | 1.00 | 5.00 | 3.92 | 0.98545 |
| 6. Çalıştığım otel benim işimden duyduğum genel tatmini önemser. | 1.00 | 5.00 | 3.84 | 0.91845 |
| 7. Çalıştığım otel beni çok az umursar. | 1.00 | 5.00 | 3.92 | 0.95814 |
| 8. Çalıştığım otel benim işimdeki başarılarımdan gurur duyar. | 1.00 | 5.00 | 3.96 | 0.88290 |
| 9. Bir problemim olduğunda, çalıştığım otel yardımcı olur. | 1.00 | 5.00 | 4.06 | 0.96658 |
| 10. Çalıştığım otel fikirlerime değer verir. | 1.00 | 5.00 | 3.90 | 0.97812 |
| Kariyer Tatmini | | | | |
| 11. Kariyerimde ulaştığım başarımlar beni tatmin ediyor. | 1.00 | 5.00 | 3.54 | 1.06530 |
| 12. Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | 1.00 | 5.00 | 3.63 | 0.99672 |
| 13. Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | 1.00 | 5.00 | 3.58 | 1.01683 |
| 14. Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | 1.00 | 5.00 | 3.50 | 1.03909 |
| 15. Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | 1.00 | 5.00 | 3.61 | 0.99554 |
| İşten ayrılma isteği | | | | |
| 16. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu otelden ayrılacağım. | 1.00 | 5.00 | 2.23 | 1.15088 |
| 17. Bu otel dışında aktif olarak iş arıyorum. | 1.00 | 5.00 | 1.94 | 0.93940 |
| 18. Ciddi olarak işimden ayrılmayı düşünüyorum. | 1.00 | 5.00 | 1.88 | 0.92908 |
| 19. Sık sık bu oteldeki işimden ayrılmayı düşünüyorum. | 1.00 | 5.00 | 1.93 | 1.01465 |
| 20. Beş yıl boyunca bu otelde çalışıyor olacağım. | 1.00 | 5.00 | 2.44 | 0.95621 |

Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların algılanan örgütsel destek yargıları içerisinde en olumlu görüş belirttikleri konu 4,06 yanıt ortalaması ile “Bir problemim olduğunda, çalıştığım otel yardımcı olur.” Biçiminde ortaya çıkarken en az katılınan yargı ise 3,84 ortalama ile “Çalıştığım otel benim işimden duyduğum genel tatmini önemser.” olarak belirlenmiştir.

Bunun yanında katılımcıların kariyer tatmini yargıları içerisinde en olumlu görüş belirttikleri konu 3,63 yanıt ortalaması ile “Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.” Biçiminde ortaya çıkarken en az katılınan yargı ise 3,50 ortalama ile “Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor.” olarak belirlenmiştir.

Son olarak;

Katılımcıların işten ayrılma isteğine yönelik verdikleri cevaplardan “Beş yıl boyunca bu otelde çalışıyor olacağım.” önermesinin 2.44 ile en yüksek ve “Ciddi olarak işimden ayrılmayı düşünüyorum.” önermesinin ise 1.88 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu

belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların genel olarak işlerinden ayrılmayı düşünmediklerini ortaya koymaktadır. Buna karşın, katılımcıların orta vadede çalıştıkları otellerde kalma isteklerinin de güçlü olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 7. Ölçeklere İlişkin Genel Yanıt Ortalamaları

| Ölçekler | Min. | Mak. | Ort. | SS |
|---------------------------|------|------|--------|---------|
| İşten ayrılma | 1.00 | 5.00 | 2.0891 | 0.85681 |
| Algılanan örgütsel destek | 1.00 | 5.00 | 3.9450 | 0.75914 |
| Kariyer tatmini | 1.00 | 5.00 | 3.5782 | 0.87162 |

Ölçeklere ilişkin genel yanıt ortalamaları incelendiğinde katılımcıların işten ayrılma isteklerinin oldukça düşük seviyede olduğu göze çarpmaktadır. Bunun yanında algılanan örgütsel desteğin olumlu sayılabilecek bir seviyede olduğu ve kariyer tatminlerinin ise orta seviyede belirlendiği söylenebilir.

8.a) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.8.'de verilmiştir.

Tablo 3. 8. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| Örgütsel destek | Cinsiyet | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri |
|-----------------|----------|--------|-----------------|----------|-------------------|
| | Erkek | 152 | 104.57 | 4267.000 | 0,582 |
| Kadın | 59 | 109.68 | | | |

Tablo 3.8.'de görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,582$; $p > 0,05$).

8.b) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının yaşa göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Yapılan Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3. 9. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Yaş | N | Sıra Ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|-------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| Örgütsel destek | 18-25 | 92 | 114.39 | 4.210 | 0,378 |
| | 26-33 | 73 | 102.78 | | |
| | 34-41 | 30 | 90.85 | | |
| | 42-49 | 10 | 95.15 | | |
| | 50 ve | 6 | 110.42 | | |

Tablo 3.9.'da görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları yaş temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,378$; $p > 0,05$).

8.c) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanı medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanının medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.10.'da verilmiştir.

Tablo 3. 10. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| | Medeni | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|--------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| Örgütsel destek | Evli | 77 | 90.29 | 3949.500 | 0,004 |
| | Bekar | 134 | 115.03 | | |

Tablo 3.10.'da görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır ($p=0,004$; $p < 0,05$). Buna göre bekar personelin örgütsel destek puan ortalamasının, evli personelin puan ortalamasından yüksek olduğu söylenebilir.

8.d) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.11.'de verilmiştir.

Tablo 3. 11. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| Örgütsel destek | Öğrenim | N | Sıra ortalaması | Ki | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|----------|-----|-----------------|-------|-----------------------|
| | İlkokul | 27 | 109.78 | 7.914 | 0,095 |
| | Ortaokul | 31 | 94.10 | | |
| | Lise | 113 | 104.55 | | |
| | Ön | 17 | 142.32 | | |
| | Lisans | 23 | 97.89 | | |

Tablo 3.11.'de görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları eğitim durumu temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,095$; $p > 0,05$).

8.e) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları turizm mezunu olma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının turizm mezunu olma durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.12.'de verilmiştir.

Tablo 3. 12. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Turizm Mezunu Olma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| Örgütsel destek | Turizm okul | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|-------------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| | Evet | 42 | 109.86 | 3387.000 | 0,644 |
| | Hayır | 169 | 105.04 | | |

Tablo 3.12'de görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları turizm mezunu olma durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,644$; $p > 0,05$).

8.f) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3. 13. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Süre | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|---------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| Örgütsel destek | <1 | 34 | 118.47 | 7.248 | 0,299 |
| | 1-5 | 67 | 108.63 | | |
| | 6-10 | 52 | 108.49 | | |
| | 11-15 | 41 | 97.70 | | |
| | 16-20 | 10 | 71.45 | | |
| | 21-25 | 5 | 82.20 | | |
| | 26 ve + | 2 | 143.75 | | |

Tablo 3.13.'te görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları turizm sektöründe çalışma süresi temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,299$; $p > 0,05$).

8.g) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları otelde çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının otelde çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.14'te verilmiştir.

Tablo 3. 14. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Otelde Çalışma Süresine Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Süre | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|-------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| Örgütsel destek | <1 | 94 | 112.21 | 9.938 | 0,077 |
| | 1-5 | 73 | 95.79 | | |
| | 6-10 | 39 | 102.36 | | |
| | 11-15 | 3 | 175.50 | | |
| | 16-20 | 1 | 100.50 | | |
| | 21-25 | 1 | 206.50 | | |

Tablo 3.14'te görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları otelde çalışma süresi temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,077$; $p > 0,05$).

8.h) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları otelde görev aldığı bölüme göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının otelde görev aldığı bölüme göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.15.'te verilmiştir.

Tablo 3. 15. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Otelde Görev Aldığı Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Departman | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|-------------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| Örgütsel destek | Ön büro | 22 | 134.00 | 6.107 | 0,191 |
| | Kat hizmet. | 27 | 100.93 | | |
| | Yiyecek | 74 | 107.70 | | |
| | Mutfak | 26 | 100.13 | | |
| | Diğer | 62 | 98.71 | | |

Tablo 3.15.'te görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları otelde görev aldığı bölüm temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,191$; $p > 0,05$).

8.i) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları otelde yürüttüğü göreve göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının otelde yürüttüğü göreve göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis htesti uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.16.'da verilmiştir.

Tablo 3. 16. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Otelde Yürüttüğü Göreve Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Statü | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|----------|-----|-----------------|---------|-----------------------|
| Örgütsel destek | Personel | 173 | 104.82 | 1.329 | 0,514 |
| | Müdür | 32 | 115.53 | | |
| | Şef | 6 | 89.08 | | |

Tablo 3.16.'da görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları otelde yürüttüğü göreve göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,514$; $p > 0,05$).

8.j) Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği puanları çalışma biçimine göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel destek ölçeği puanlarının otelde yürüttüğü göreve göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.17.'de verilmiştir.

Tablo 3. 17. Örgütsel Destek Ölçeği Puanlarının Çalışma Biçimine Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| Örgütsel destek | Çalışma | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|----------|--------|-----------------|----------|-----------------------|
| | Sezonluk | 83 | 103.96 | 5142.500 | 0,693 |
| Daimi | 128 | 107.32 | | | |

Tablo 3.17.'de görüldüğü üzere, örgütsel destek ölçeği puanları çalışma biçimine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,693$; $p > 0,05$).

9.a) Kariyer tatmini ölçeği puanları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.18.'de verilmiştir.

Tablo 3. 18. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| Kariyer tatmini | Cinsiyet | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|----------|-------|-----------------|----------|-----------------------|
| | Erkek | 152 | 109.20 | 3998.000 | 0,216 |
| Kadın | 59 | 97.76 | | | |

Tablo 3.18.'de görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p= 0,216$; $p > 0,05$).

9.b) Kariyer tatmini ölçeği puanları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının yaşa göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.19.'da verilmiştir.

Tablo 3. 19. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Yaş | N | Sıra ortalaması | Ki | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|---------|----|-----------------|-------|-----------------------|
| Kariyer tatmini | 18-25 | 92 | 115.83 | 5.027 | 0,285 |
| | 26-33 | 73 | 100.77 | | |
| | 34-41 | 30 | 90.88 | | |
| | 42-49 | 10 | 104.70 | | |
| | 50 ve + | 6 | 96.75 | | |

Tablo 3.19.'da görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları yaş temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,285$; $p > 0,05$).

8.c) Kariyer tatmini ölçeği puanları medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.20.'de verilmiştir.

Tablo 3. 20. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| Kariyer tatmini | Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|--------------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| | Evli | 77 | 97.77 | 4525.000 | 0,133 |
| | Bekar | 134 | 110.73 | | |

Tablo 3.20.'de görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,133$; $p > 0,05$).

9.d) Kariyer tatmini ölçeği puanları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h Testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.21.'de verilmiştir.

Tablo 3. 21. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Yapılan Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Eğitim | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|-----------|-----|-----------------|---------|-----------------------|
| Kariyer tatmini | İlkokul | 27 | 114.35 | 2.362 | 0,669 |
| | Ortaokul | 31 | 106.97 | | |
| | Lise | 113 | 105.92 | | |
| | Ön lisans | 17 | 113.06 | | |
| | Lisans | 23 | 90.09 | | |

Tablo 3.21.'de görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları eğitim durumu temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,669$; $p > 0,05$).

9.e) Kariyer tatmini ölçeği puanları turizm mezunu olma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının turizm mezunu olma durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.22'de verilmiştir.

Tablo 3. 22. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Turizm Mezunu Olma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| Kariyer tatmini | Turizm okul | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|-------------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| | Evet | 42 | 104.17 | 3472.000 | 0,826 |
| | Hayır | 169 | 106.46 | | |

Tablo 3.22.'de görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları turizm mezunu olma durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,826$; $p > 0,05$).

9.f) Kariyer tatmini ölçeği puanları turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.23.'te verilmiştir.

Tablo 3. 23. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Süre | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|---------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| Kariyer tatmini | <1 | 34 | 101.12 | 10.333 | 0,111 |
| | 1-5 | 67 | 115.78 | | |
| | 6-10 | 52 | 107.38 | | |
| | 11-15 | 41 | 104.76 | | |
| | 16-20 | 10 | 55.30 | | |
| | 21-25 | 5 | 89.60 | | |
| | 26 ve + | 2 | 145.50 | | |

Tablo 3.23.'te görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları turizm sektöründe çalışma süresi temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,111$; $p > 0,05$).

9.g) Kariyer tatmini ölçeği puanları otelde çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının otelde çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.24.'te verilmiştir.

Tablo 3. 24. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Otelde Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Süre | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|-------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| Kariyer tatmini | <1 | 94 | 104.24 | 9.880 | 0,079 |
| | 1-5 | 73 | 106.31 | | |
| | 6-10 | 39 | 99.45 | | |
| | 11-15 | 3 | 194.00 | | |
| | 16-20 | 1 | 144.50 | | |
| | 21-25 | 1 | 202.00 | | |

Tablo 3.24.'te görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları otelde çalışma süresi temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,079$; $p > 0,05$).

9.h) Kariyer tatmini ölçeği puanları otelde görev aldığı bölüme göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının otelde görev aldığı bölüme göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.25.'te verilmiştir.

Tablo 3. 25. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Otelde Görev Aldığı Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| Kariyer tatmini | Departman | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|-----------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| | Ön büro | 22 | 108.66 | 0.730 | 0,946 |
| | Kat | 27 | 111.61 | | |
| | Yiyecek | 74 | 103.65 | | |
| | Mutfak | 26 | 111.42 | | |
| | Diğer | 62 | 103.15 | | |

Tablo 3.25.'te görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları otelde görev aldığı bölüm temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,946$; $p > 0,05$).

9.i) Kariyer tatmini ölçeği puanları otelde yürüttüğü göreve göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının otelde yürüttüğü göreve göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.26.'da verilmiştir.

Tablo 3. 26. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Otelde Yürüttüğü Göreve Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| Kariyer tatmini | Statü | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|----------|-----|-----------------|---------|-----------------------|
| | Personel | 173 | 102.07 | 4.109 | 0,128 |
| | Müdür | 32 | 124.48 | | |
| | Şef | 6 | 120.83 | | |

Tablo 3.26.'da görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları çalışanların otelde yürüttüğü göreve göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,128$; $p > 0,05$).

9.j) Kariyer tatmini ölçeği puanları çalışma biçimine göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyer tatmini ölçeği puanlarının otelde yürüttüğü göreve göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.27.'de verilmiştir.

Tablo 3. 27. Kariyer Tatmini Ölçeği Puanlarının Çalışma Biçimine Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| Kariyer tatmini | Çalışma Biçimi | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| | Sezonluk | 83 | 101.61 | 4947.500 | 0,394 |
| | Daimi | 128 | 108.85 | | |

Tablo 3.27.'de görüldüğü üzere, kariyer tatmini ölçeği puanları çalışma biçimine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,394$; $p > 0,05$).

10.a) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.28.'de verilmiştir.

Tablo 3. 28. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Cinsiyet | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|----------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| | Erkek | 152 | 105.86 | 4462.500 | 0,956 |
| | Kadın | 59 | 106.36 | | |

Tablo 3.28.'de görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları cinsiyete göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,956$; $p > 0,05$).

10.b) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının yaşa göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.29.'da verilmiştir.

Tablo 3. 29. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Yaş | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|---------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| | 18-25 | 92 | 103.80 | 1.523 | 0,823 |
| | 26-33 | 73 | 104.97 | | |
| | 34-41 | 30 | 117.63 | | |
| | 42-49 | 10 | 106.45 | | |
| | 50 ve + | 6 | 93.25 | | |

Tablo 3.29.'da görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları yaş temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,823$; $p > 0,05$).

10.c) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.30'da verilmiştir.

Tablo 3. 30. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Medeni Durum | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|--------------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| | Evli | 77 | 113.56 | 4576.500 | 0,168 |
| | Bekar | 134 | 101.65 | | |

Tablo 3.30.'da görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,168$; $p > 0,05$).

10.d) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.31.'de verilmiştir.

Tablo 3. 31. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Eğitim | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|-----------|-----|-----------------|---------|-----------------------|
| | İlkokul | 27 | 85.24 | 5.780 | 0,216 |
| | Ortaokul | 31 | 110.98 | | |
| | Lise | 113 | 109.57 | | |
| | Ön lisans | 17 | 90.41 | | |
| | Lisans | 23 | 117.65 | | |

Tablo 3.31.'de görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları eğitim durumu temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p= 0,216$; $p > 0,05$).

10.e) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları turizm mezunu olma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının turizm mezunu olma durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.32.'de verilmiştir.

Tablo 3. 32. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Turizm Mezunu Olma Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Turizm okul | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|-------------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| | Evet | 42 | 110.73 | 3350.500 | 0,571 |
| | Hayır | 169 | 104.83 | | |

Tablo 3.32.'de görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları turizm mezunu olma durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,571$; $p > 0,05$).

10.f) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının turizm sektöründe çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.33.'te verilmiştir.

Tablo 3. 33. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Süre | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|---------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| | <1 | 34 | 101.40 | 3.821 | 0,701 |
| | 1-5 | 67 | 107.29 | | |
| | 6-10 | 52 | 104.32 | | |
| | 11-15 | 41 | 105.65 | | |
| | 16-20 | 10 | 134.90 | | |
| | 21-25 | 5 | 101.60 | | |
| | 26 ve + | 2 | 58.50 | | |

Tablo 3.33'te görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları turizm sektöründe çalışma süresi temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,701$; $p > 0,05$).

10.g) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları otelde çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının otelde çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.34.'te verilmiştir.

Tablo 3. 34. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| | Süre | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|-----------------------------|-------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| İşten ayrılma niyeti | <1 | 94 | 102.66 | 11.160 | 0,048 |
| | 1-5 | 73 | 117.27 | | |
| | 6-10 | 39 | 101.76 | | |
| | 11-15 | 3 | 23.17 | | |
| | 16-20 | 1 | 106.50 | | |
| | 21-25 | 1 | 10.50 | | |

Tablo 3.34.'te görüldüğü üzere, Otelde farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılar arasında, işten ayrılma isteği bakımından anlamlı farklılık vardır ($p=0,048$; $p < 0,05$).

Farklılığın nedenini belirlemek amacı ile Mann Whitney U testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve farklılık bulunan karşılaştırma sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 3. 35. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Çalışma Süresi Mann Whitney U Testi Bulguları

| Gruplar | Süre | N | Sıra ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|------------------------|-------|----|-----------------|--------|-----------------------|
| 1.Karşılaştırma | <1 | 94 | 50.16 | 31,500 | 0,015 |
| | 11-15 | 3 | 12.50 | | |
| 2.Karşılaştırma | 1-5 | 73 | 39.80 | 14,500 | 0,004 |
| | 11-15 | 3 | 6.83 | | |
| 3.Karşılaştırma | 6-10 | 39 | 22.60 | 15,500 | 0,030 |
| | 11-15 | 3 | 7.17 | | |

Tablo 3.35.'te görüldüğü gibi oteldeki çalışma süresi 11-15 yıl arası olan katılımcıların işten ayrılma istekleri, otelde çalışma süresi 10 yıl ve daha az olan katılımcılara göre daha düşüktür.

10.h) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları otelde görev aldığı bölüme göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının otelde görev aldığı bölüme göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.36.'da verilmiştir.

Tablo 3. 36. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Görev Aldığı Bölüme Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Departman | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|-------------|----|-----------------|---------|-----------------------|
| | Ön büro | 22 | 84.05 | 6.404 | 0,171 |
| | Kat hizmet. | 27 | 92.43 | | |
| | Yiyecek | 74 | 116.12 | | |
| | Mutfak | 26 | 105.50 | | |
| | Diğer | 62 | 107.83 | | |

Tablo 3.36.'da görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları otelde görev aldığı bölüm temel etkisine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,171$; $p > 0,05$).

10.i) İşten ayrılma niyeti puanları otelde yürüttüğü göreve göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının otelde yürüttüğü göreve göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis h testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.37.'de verilmiştir.

Tablo 3. 37. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Yürüttüğü Göreve Göre Kruskal Wallis H Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Statü | N | Sıra ortalaması | Ki kare | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|----------|-----|-----------------|---------|-----------------------|
| | Personel | 173 | 112.08 | 10.434 | 0,005 |
| | Müdür | 32 | 74.75 | | |
| | Şef | 6 | 97.42 | | |

Tablo 3.37'de görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları otelde yürüttüğü göreve göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır ($p=0,005$; $p < 0,05$).

Farklılığın nedenini belirlemek amacı ile Mann Whitney U testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve farklılık bulunan karşılaştırma sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 3. 38. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Otelde Yürüttüğü Göreve Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| Karşılaştırma | Statü | N | Sıra ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|---------------|----------|-----|-----------------|----------|-----------------------|
| | Personel | 173 | 108.63 | 1793,500 | 0,001 |
| | Müdür | 32 | 72.55 | | |

Tablo 3.38.'de görüldüğü üzere, personel statüsünde görev yapan katılımcıların işten ayrılma istekleri, müdür statüsündeki katılımcılara göre daha yüksektir.

10.j) İşten ayrılma niyeti ölçeği puanları çalışma biçimine göre farklılaşmakta mıdır?

İşten ayrılma niyeti ölçeği puanlarının çalışma biçimine göre anlamlı bir biçimde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.39.'da verilmiştir.

Tablo 3. 39. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Puanlarının Çalışma Biçimine Göre Mann Whitney U Testi Bulguları

| İşten ayrılma niyeti | Çalışma | N | Sıra Ortalaması | MWU | Anlamlılık değeri (p) |
|----------------------|----------|--------|-----------------|-------|-----------------------|
| | Sezonluk | 83 | 111.69 | | |
| Daimi | 128 | 102.31 | 4839.500 | 0,270 | |

Tablo 3.39.'da görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeği puanları çalışma biçimine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır ($p=0,270$; $p > 0,05$).

11. Örgütsel destek puanı, kariyer tatmini puanları ve işten ayrılma niyeti puanları arasındaki ilişkiler araştırma hipotezlerini desteklemekte midir?

H₁, H₂, H₃ Hipotezlerinin Testi

H₁, H₂, H₃ hipotezlerinin testi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 3.40'da sunulmaktadır:

Tablo 3. 40. Örgütsel Destek, Kariyer Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

| DEĞİŞKENLER | 1. | 2. | 3. |
|-------------------------|---------|--------|----|
| 1. İşten ayrılma niyeti | 1 | | |
| 2. Örgütsel destek | -0.676* | 1 | |
| 3. Kariyer tatmini | -0.441* | 0.464* | 1 |

* $p < 0,01$

Yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda;

1- Algılanan örgütsel destek ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,01$) Söz konusu ilişki orta şiddette olup, algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça kariyer tatmini de artmaktadır.

2- Algılanan örgütsel destek ile çalışanların işten ayrılma istekleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,01$) Söz konusu ilişki orta şiddette olup, algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça işten ayrılma isteği azalmaktadır.

3- Kariyer tatmini ile çalışanların işten ayrılma istekleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,01$) Söz konusu ilişki orta şiddette olup, kariyer tatmini düzeyi arttıkça işten ayrılma isteği azalmaktadır.

Söz konusu tüm ilişkiler iki yönlü olarak geçerlidir. Bu durumda H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir.

H4 Hipotezinin Testi

Analizde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak ele alınmış ve kariyer tatmini ve algılanan örgütsel destek düzeyinin, bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı aşağıdaki regresyon sonuçları ile irdelenmiştir.

Tablo 3. 41. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Örgütsel Destek Ve Kariyer Tatminine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Tablosu

| Değişken | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | S _x |
|----------------------|-------|----------------|----------------------------|----------------|
| İşten Ayrılma Niyeti | 0.716 | 0.513 | 0.508 | 0.60086 |

$p < 0.05$

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek ve Kariyer Tatmini

Tablodaki bulgular eşliğinde işten ayrılma niyetindeki değişimin %51,3 ünün kariyer tatmini ve örgütsel destek tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 3. 42. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Örgütsel Destek Ve Kariyer Tatminine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinin Coefficient Tablosu

| Değişken | B | t | p |
|-----------------|--------|---------|-------|
| Örgütsel destek | -0.707 | -11.212 | 0.000 |
| Kariyer tatmini | -0.152 | -2.775 | 0.006 |

$p < 0.05$

Tablo 3.42'de görüldüğü üzere kariyer tatmini ve örgütsel destek algısının, işten ayrılma isteği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu görmekteyiz. ($p < 0,05$) Kariyer tatmini düzeyindeki 1 birimlik artış, işten ayrılma isteği düzeyinde 0,152 birimlik azalışa yol açmaktadır.

Örgütsel destek algısı düzeyindeki 1 birimlik artış ise işten ayrılma isteği düzeyinde 0,707 birimlik azalışa yol açmaktadır

Tablo 3. 43. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Örgütsel Destek Ve Kariyer Tatminine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinin Varyans Sonuçları Tablosu

| | <i>KT</i> | <i>Sd</i> | <i>KO</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Regresyon | 79.069 | 2 | 39.535 | 109.502 | 0.000 |

$p < 0.05$

(*KT: Kareler toplamı; Sd: Serbestlik derecesi; KO: Kareler ortalaması*)

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinin varyans tablosunda görüldüğü üzere, oluşturulan model %5 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır.

SONUÇ

Sosyal değişim teorisine göre desteklenen örgüt çalışanlarının kariyer tatmininin yüksek olması ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olması beklenmektedir. Örgütler çalışanlarına bağlılığını çalışanlara yaptıkları uygulamalar üzerinden göstermektedir. Bu uygulamaların, örgütün çalışanlara olan bağlılığını ifade edecek şekilde olması ise algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır. Bir çalışanın örgütü tarafından destek görmesi, çalışanın örgütün bu ilgi ve bağlılığına karşılık vermek için çalışanda bir geri ödeme zorunluluğu oluşturmaktadır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003).

Algılanan örgütsel destek seviyesi; örgütün, çalışanların katkılarına değer verdiğine ve refahlarını önemsemiğine dair çalışanların beslediği inançtır (Eisenberger vd., 1986). Karşılıklılık teorisine göre bir çalışanın örgütünden gördüğü destek arttıkça işten ayrılma niyetinin azalması ve örgütte kalma isteğinin de artması beklenmektedir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Rhoades ve Eisenberger'ın 2002'de yapmış oldukları çalışma ise bunu doğrulayarak algılanan örgütsel destek ile örgütte kalma isteği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu noktalardan yola çıkılarak, örgütten daha fazla destek gördüğünü hisseden çalışanların, daha az destek gördüğünü düşünen çalışanlara kıyasla, örgütte kalmaya daha meyilli olması beklenerek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı düşünülmüştür. Yapılan çalışmada bu beklenti doğru çıkmış, örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile negatif korelasyon gösterdiği ($r=-0.67$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Ayrıca, elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel desteğin, işten ayrılma niyetinin bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Cable ve DeRue'nun (2002) algılanan örgütsel destek üzerine yaptığı çalışmada ise örgütsel destek ve kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Ayrıca, Erdoğan, Kraimer ve Liden (2004) yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin kariyer tatmininin belirgin bir şekilde belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Armstrong- Stassen ve Ursel (2009) ise artan algılanan örgütsel destek seviyesinin kariyer tatminini de beraberinde getireceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda örgütünden daha fazla destek gördüğünü hisseden çalışanların, daha az destek gördüğünü düşünen çalışanlara kıyasla kariyer tatminlerinin de daha yüksek olacağı beklenmiştir. Yapılan araştırmada örgütsel destek ile kariyer tatmini arasında da pozitif ve orta düzey korelasyon bulunmuştur ($r= 0,46$; $p<0.01$).

Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) yaptıkları çalışmada kariyer tatmini ve örgütte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmanın bulguları da bu bulgu ile paralellik

göstererek, kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur ($r = -0,44$; $p < 0,01$). Bunun yanı sıra kariyer tatmininin algılanan örgütsel destek gibi işten ayrılma niyetini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmada personel statüsünde görev yapan katılımcıların işten ayrılma isteklerinin, müdür statüsündeki katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Fakat aynı farklılık örgütsel destek algısı ve kariyer tatminlerinde söz konusu değildir. Bu durum, personel statüsünde görev yapanların, çalışanların kariyerlerinde aldıkları yoldan çoğunlukla memnun olup araştırmanın yapıldığı süreçteki işlerinden herhangi bir nedenle memnun olmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü bir birey kariyerinde geldiği noktadan memnun ancak son çalıştığı iş yerinden memnun olmayabilir. Nitelikli çalışanların işletmelerde tutulmakta zorluk çekildiği, şartların genel anlamda çalışanlar için ağır olduğu ve bu yönde yeterli düzenlemelerin yapılmadığı turizm sektörü için bu sonuç anlaşılabilir bir sonuçtur. İşten ayrılma niyetleri konusunda katılımcılar arasındaki diğer bir farklılık, buldukları otelde çalışma süreleri bakımından ortaya çıkmıştır. Buna göre, otelde 11-15 yıl arasında çalışan katılımcıların işten ayrılma niyetleri, çalışma süreleri 10 yıl ve daha az olan katılımcılara göre daha düşüktür. Bu durum konaklama işletmelerindeki çalışanların kariyerlerinin ilk yıllarında buldukları işletmelerden başka işletmelere ya da farklı sektörlere yönelme eğilimlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca katılımcıların örgütsel destek düzeyini algılamalarında da medeni durumlarına göre bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bekar personelin örgütsel destek puan ortalamasının, evli personelin puan ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgudan yola çıkarak, uygulamanın yapıldığı otel işletmelerinde evli olan personeli göz önünde bulunduran yeteri kadar uygulamanın yapılmadığı düşünülebilir. Otel işletmeleri çalışma saatlerinde düzenleme yaparak iş-yaşam dengesinin daha sağlıklı koşullarda devam ettirilmesine, gündüz çocuk bakım uygulamalarının gerçekleştirileceği yeni düzenlemelerle evli çalışanların evliliklerini daha iyi koşullar altında idame ettirmelerine yardımcı olabilir.

Turizm sektörü ağırlıklı olarak genç çalışanlardan oluşmaktadır. Çoğunlukla aktif olarak beden gücüne ihtiyaç duyulan bu sektörde çok da fazla ileri yaşta olan personelin görülmemesinin aslında en büyük nedenlerinden biri, bu sektörün çalışanlarına tatminin edici imkanlar sunamayışı olduğu söylenebilir.

Turizm sektörü, bir hizmet sektörüdür ve birbirinden farklı güzellikteki konseptte sahip otellerin inşa edilmesi, iyi ve kaliteli bir hizmetin sağlanması için yeterli değildir. Kaliteli bir hizmetin verilebilmesi için kalifiye olan personele sahip olunması ve bunun devamlılığının

sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılması gereklidir. Bu ise, günümüz koşullarında zor bir durumdur. Çünkü turizm sektörü çalışanları, en az bir yabancı dil bilen, ‘prezentabl’ olarak nitelendirilen, planlama yetenekleri kuvvetli ve insan ilişkileri gelişmiş olan çalışanlardır. Bu özellikler, hemen her sektörde istenen özellikler olduğundan, turizm çalışanları ilerleyen yaşlarında turizm sektöründe beklentilerine ulaşamayıp çok kolay bir şekilde sektör değiştirebilmektedirler. İşletmeler bu durumun farkında olarak, tam bir misafir tatmini için önce çalışanların tatmin edilmesinin gerekliliğinin farkına varmalı ve kalifiye personeline sahip çıkan uygulamalar geliştirmelidir. Personelin çalışma şartlarının ve saatlerinin iyileştirilmesi, otel içerisinde personele ayrılan bölümlere özen gösterilmesi, personelin özlük haklarının korunması yapılabilecek belli başlı uygulamalar olarak sıralanabilir.

Çalışanların örgütlerinden gördükleri destek kadar kariyerlerinde bulunduğu nokta da hem çalışan hem de örgüt açısından önemlidir. Kariyer, insan hayatında oldukça önemli bir yere sahiptir. Kariyerini iyi bir noktaya taşıyabilmiş olan çalışanların sosyal ve psikolojik doyuma ulaşmaları da daha kolay olabilmektedir. Bu durum ise, etkileşim yoluyla çalışanın bulunduğu işletmeye ve işine yansıtacak, çalışanın olumlu ruh hali ve çalışma şevki, yükselen iş performansı ve örgüt iklimine olumlu katkılar olarak geri dönecektir. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyici bir yaklaşımla eğitim, terfi ve mesleki gelişim olanaklarını sağlamaları hem çalışanlar hem de örgüt açısından istenen sonuçlar doğurabilmektedir.

Kariyer gelişimleri desteklenmiş, yetiştirilmiş olan çalışanların işletmede tutulması da örgütlerin üzerinde çaba harcaması gereken bir konudur. Çalışan devir hızının düşük olması ile işten ayrılmaların az olması nedeniyle daha kalıcı bir örgüt kültürünün hakim olması mümkün olacak, aynı zamanda işletmeleri yüksek çalışan devir hızı maliyetlerinden ve yeniden işe alım süreçleri için harcanacak zamandan kurtaracaktır.

Yapılan çalışma, örgütün çalışanlara desteği arttıkça çalışanların örgüte olan devamlılığının da artacağını ortaya koymuştur. Örgütten destek gördüğünü düşünen çalışanların kariyerlerinden duydukları tatmin de yüksek olabilmekte ve bu çalışanlar örgütte kalmaya daha meyilli olmaktadır. Yapılan araştırma ile çalışanların iyi koşullara sahip olması ve örgütten destek görmesinin doğuracağı sonuçlar ortaya konmuş, örgütün çalışanlarına karşı olan tutumunun önemi açığa çıkarılmıştır.

Gelecek araştırmalar algılanan örgütsel destek seviyesini, kariyer tatminini ve işten ayrılma niyetini etkileyen diğer değişkenleri konu alabilir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın belirleyici rolünü de içeren bir başka çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abelson, M.A. ve Baysinger, B., D., “Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model”, *The Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, (1984), 331-341.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1994.
- Akbaba, A., “Eğitim Müfettişleri İçin Örgüt ve Yönetim Algısı Ölçeği’nin Geliştirilmesi ve Mesleki Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, C.1, S.3, (2011), 69-70.
- Akbulut, Y., *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*, İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Akoğlan, M. ve Kozak, N., “Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.6, S.2, (1995), 36-39.
- Allen, D.G., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W., *The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process*, *Journal of Management*, Vol.29, No.1, (2003,) 99-118.
- Anafarta, N., “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.1, S.2, (2001), 1-17.
- Angelo, R.M. ve Vladimir, A.N., *Hospitality Today : An Introduction*, Educational Institute, American Hotel & Lodging Association, Michigan, 2007.
- Armeli, S., Eisenberger R., Fasolo P. ve Lynch P., “Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.2, (1998), 288-297.
- Armstrong-Stassen, M. ve Ursel, N.D., “Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No.82, (2009), 201-220.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R., “Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Intergration”, *Journal of Organizational Behavior*, No.24, (2003), 491-509.

- Ataol, A., Kariyer Yönetimi, İzmir T.Tek. Ok.K.lığı Basımevi., İzmir, 1989.
- Aykaç, A., Yeni İşler, İşçiler Turizm Sektöründe Emek, İletişim Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2009.
- Aytaç, S., Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- Azıklı, Ö., Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2011.
- Babin, B.J. ve Boles, J.S., “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction”, *Journal of Retailing*, Vol.72, No.1, (1996), 57-75.
- Ball, R.M., “Seasonality: A Problem for Workers in the Tourism Labour Market?”, *Service Industries Journal*, Vol.88, No.8, (1988), 501-513.
- Baron, R.R., “Seasonality in Tourism: a Guide to the Analysis of Seasonality”, *Economist Intelligence Unit, Technical Paper No.2*, (1975),4-91.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K., “The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis” *Personal Psychology*, Vol.41, No.1, (1991), 1-26.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2004.
- Barutçugil, İ.S., Turizm İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1989.
- Baş, T., Anket, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara, 2006.
- Beadles, N.A. ve Lowery, C.M., Petty, M.M. ve Ezell, H., “An Examination of the Relationship Between Turnover Functionality, Turnover Frequency and Organizational Performance”, *Journal of Bussiness and Psychology*, Vol.15, No.2, (2000), 331-337.
- Bertola, G., “Labor Turnover Costs and Avarage Labor Demand”, *Working Paper No.3866, NBER Working Paper Series Cambridge*, 1991.

- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2006.
- Blau, G. ve Boal, K., “Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover”, *Journal of Management*, Vol.15, No.1, (1989), 115-127.
- Blau, J.G. ve Boal, K.B., “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism” *The Academy of Management Review*, Vol.12, No.2, (1987), 288-300.
- Blau, P.M., *Exchange and Power in Social Life*, New Brunswick, New Jersey, 2009.
- Bluedorn, A.C., “A Unified Model of Turnover From Organizations”, *Human Relations*, Vol.35, No.2, (1982), 135-153.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J., “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, *Human Performance*, Vol.10, No.2, (1997), 99-109.
- Brief, A.P., Weiss, H.M., “Organizational Behaviour: Affect in Work Place”, *Annual Review of Psychology*, No.53, (2002), 279-307.
- Cable, D.M. ve Derue, D.S., “The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.5, (2002), 875-884.
- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- Carbery, R., Garavan, T.N., O’Brien, F. ve McDonnell, J., “Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.7/8, (2003), 649-679.
- Cho, S., Johanson, M.M. ve Guchait, P., “Employees Intent To Leave: A Comparison of Determinants of Intent To Leave Versus Intent To Stay”, *International Journal of Hospitality Management*, No.28, (2009), 374-381.
- Cropanzano R., Byrne Z.S., Bobocel, D.R. ve Rupp D.E., “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice”, *Journal of Vocational Behavior* No.58, (2001), 164-209.
- Cropanzano R., ve Mitchell M.S., “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review” *Journal of Management*, Vol.31, No.6, (2005), 874-900.

- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. ve Toth, P., "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress", *Journal of Organizational Behavior*, No.18, (1997), 159-180.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. ve Chen, P.Y., "Using Social Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice", *Group & Organization Management*, Vol.27, No.3, (2002), 324-351.
- Cropanzano, R.S., Kacmar, M.K. ve Bozeman, D.P., "The social setting of work organizations: politics, justice and support", *Organizational Politics, Justice and Support*, Der. Cropanzano R.S. ve Kacmar M. K., 1-18, Greenwood Publishing Group, Westport, 1995.
- Çakar Demircan, N. ve Yıldız, S., "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.28, (2009), 68-90.
- Çakır, Ö., *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.
- Çakır, P., "Turizm Sektörünün İstihdam Yapısı ve Sorunları", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, S.1-2, (2002), 195-202.
- Delaney, J.T. ve Huselid, M.A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, (1996), 949-969.
- Demirbilek, T., "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi* C.9, S.2, İzmir, (1994), 71-85.
- Diefendorff, J.M., Brown, D. J., Kamin, A.M. ve Lord, R.G., "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, No.23, (2002), 93-108.
- Digman, J.M., "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", *Annual Review of Psychology*, No.41, (1990), 417-440.
- Dündar, G., "Kariyer Geliştirme", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, D.İ., Özçelik, A.O., Dündar, G, Sadullah, Ö. ve Tüzüner, L., 264-295, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. ve Rhoades, L., “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.1, (2001), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch P., “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.5, (1997), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V., “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.1, (1990), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D., “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, (1986), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. ve Rhoades L., “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.3, (2002), 565-573.
- Erdaş, K.D., *Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek Ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010.
- Erdoğan, B., Kraimer, M.L., Liden, R.C., “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support”, *Personnel Psychology*, No.57, (2004), 305-332.
- Ewen, R.B., *Personality, a Topical Approach: Theories, Research, Major Controversies and Emerging Findings*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1998.
- Forgas, J.P. ve George, J.M., “Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.8, No.1, (2001), 3-34.
- Gattiker, U.E. ve Larwood, L., “Career Success, Mobility and Extrinsic Career Satisfaction: Studying Corporate Managers”, *Annual Meeting of the American Sociological Association*, (1987), 1-40.

- George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J. ve Fielding J., "Contact With AIDS Patients As a Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.1, (1993), 157-171.
- Ghiselli, E.E., "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection", *Personnel Psychology*, No.26, (1973), 461-477.
- Gouldner, A.W., "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, No.25, (1960), 161-178.
- Greenhaus, J.H., *Career Management*, The Dreyden Press, Florida, 1987.
- Greenberg, J. ve Cropanzano, R., *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 2001.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. ve Wormley, W.M., "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", *The Academy of Management Journal*, Vol.33, No.1, (1990), 64-86.
- Griffeth, H.W., Hom, P.W. ve Gaertner, S., "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, Vol.23, No.3, (2000), 463-488.
- Griffin, M.A., Patterson, M.G. ve West, M.A., "Job Satisfaction and TeamWork : The Role of Supervisor Support", *Journal of Organizational Behavior*, No. 22, (2001), 537-550.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G.Ö., *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2004.
- Hemdi, M.A. ve Rahman, N.A., "Turnover of Hotel Managers: Addressing the Effect of Psychological Contract and Affective Commitment", *World Applied Sciences Journal*, No.10, (2010), 1-13.
- Herzberg, F. , *Work and the Nature of Man*, Stapleton, Granada, London, 1968.
- Heslin, P.A., "Conceptualizing and Evaluating Career Success", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.26, (2005), 113-136.

- Hinkin, T.R. ve Tracey, J.B., "The Cost of Turnover", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.41, No.3, (2000), 14-21.
- Hochwarter, W.A., Kacmar, C., Perrewé, P.L. ve Johnson, D., "Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.63, No.3, (2003), 438-456.
- Homans, G.G., "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, Vol.63, No.6, (1958), 597-606.
- Jackofsky, E.F., "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model", *The Academy of Management Review*, Vol.9, No.1, (1984), 74-83.
- Judge, T.A. ve Bretz, Jr.R.D., "Political Influence Behaviour and Career Success", *Journal of Management*, Vol.20, No.1, (1994), 43-65.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. ve Bretz, R.D., "An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success", *Personnel Psychology*, Vol.48, (1995), 485-519.
- Kalleberg, A.L. ve Van Buren, M.E., "Is Bigger Better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards", *American Sociological Review*, Vol.61, No.1, (1996), 47-66.
- Kaplan, M., *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Konya, 2010.
- Kaynak, T., "Kariyer Planlama", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der. Geylan R., 177-196, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004,
- Kaynak, T., *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- Konovsky, M.A., "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, Vol.26, No.3, (2000), 489-511.
- Kozak, M., *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999.

- Kozak, M.A., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, A.C., Sökmen, A. ve Çetinsöz, B.C., Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Kozak, M.A., Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M., Genel Turizm, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Kraimer, M.L. ve Wayne, S.J., “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment”, *Journal of Management*, Vol.30, No.2, (2004), 209–237.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Sitesi, www.teftis.kulturturizm.gov.tr, Erişim tarihi: 17.10.2012.
- Levinson, H., “The Relationship between Man and Organization”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.9, No.4, (1965), 370-390.
- Locke, E. A., “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. Dunnette, M.D, 1319–1328, Rand-McNally, Chicago, 1976.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B., “The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate - Employee Performance Relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, No.29, (2008), 219–238.
- Maertz Jr, C.P., Griffeth, R.W., Campbell, N.S. ve Allen D.G, “The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover”, *Journal of Organizational Behavior*, No.28, (2007), 1059–1075.
- March, J.G., Guetzkow, H., Simon, H. A. *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A. ve Veiga, J.F., “Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction”, *The Academy of Management Journal*, Vol.45, No.2, (2002), 399-409.
- Masterson, S.S., Lewis, K, Goldman, B.M. ve Taylor, S.M, “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, *The Academy of Management Journal*, Vol.43, No.4, (2000), 738-748.

- Meeker, B.F., "Decisions and Exchange", *American Sociological Review*, Vol.36, No.3, (1971), 485-495.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, (1991), 61-89.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. ve Erez, M., "Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", *The Academy of Management Journal*, Vol.44, No.6, (2001), 1102-1121.
- Mobley, W.H., "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research", *The Academy of Management Review*, Vol.7, No.1, (1982), 111-116.
- Molm, L.D., "Structure, Action, and Outcomes: The Dynamics of Power in Social Exchange", *American Sociological Review*, Vol.55, No.3, (1990), 427-447.
- Molm, L.D., "The Structure of Reciprocity", *Social Psychology Quarterly*, Vol.73, No.2, (2010), 119-131.
- Moore, J.E. ve Burke, L.A., "How to Turn Around Turnover Culture in IT", *Communications of the Acm*, Vol.45, No.2, (2002), 73-78.
- Moorman, R.H., Blakely G.L. ve Niehoff B.P., "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, (1998), 351-357.
- Morrell, K.,M., Loan-Clarke, J. ve Wilkinson, A.J., "Organisational Change and Employee Turnover", *Personnel Review*, Vol.33, No.2, (2004), 161-173.
- Morrow, P.C., Mcelroy, J.C., Lacznik, K.S. ve Fenton, J.B., "Using Absenteeism and Performance to Predict Employee Turnover: Early Detection through Company Records", *Journal of Vocational Behavior* , No.55, (1999), 358-374.
- Mortimer, J., *Changing Attitudes Toward Work: Highlights of The Literature*, Work In Amerikan Institute Studies In Productivity, New York, 1979.
- Nabi, G.R., "An Investigation into the Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career success", *Career Development International*, Vol.4, No.4, (1999), 212-225.

- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. ve Feldman, D.C., “Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis”, *Personal Psychology*, No.58, (2005), 367–408.
- O’driscoll, M.P. ve Beehr, T.A., “Supervisor Behaviours, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates”, *Journal of Organizational Behavior*, No.15, (1994), 141-155.
- Olalı, H., Korzay, M. ve Yavuzer, H.Z., *Otel işletmeciliği*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989.
- Olalı, H., *Otel işletmeciliği ve Yönetimi*, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları, İzmir, 1973.
- Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.37, S.4, (2004), 97-115.
- Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C.18, S.2, (2003), 113-130.
- Özel, Ç.H., “Otelcilik Endüstrisi”, *Otel İşletmeciliği*, Der. Akoğlan Kozak, M., 1-25, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., *İnsan kaynakları yönetimi*, Nobel Kitabevi, Ankara, 2002.
- Pallant, J., *SPSS Survival Manual*, Allan & Unwin, Australia, 2011.
- Pare, G. ve Tremblay, M., “The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals’ Turnover Intentions”, *Group & Organization Management*, Vol.32, No.3, (2007), 326-357.
- Park, H.Y., Ofori-Dankwa, J. ve Bishop, D.R., “Organizational and Environmental Determinants of Functional and Dysfunctional Turnover: Practical and Research Implications”, *Human Relations*, Vol.47, No.3, (1994), 353-367.
- Paullay, I.M., Alliger, G.M. ve Stone-Romero, E.F., “Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.2, (1994), 224-228.

- Poole, M.E., Langan-Fox, J. ve Omodei, M., "Contrasting Subjective and Objective Criteria Determinants of Perceived Career Success: A Longitudinal Study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.66, (1993), 39-54.
- Price, J.L. ve Mueller, C.W., "A Causal Model of Turnover for Nurses", *The Academy of Management Journal*, Vol.24, No.3, (1981), 543-565.
- Price, J.L., "Handbook of Organizational Measurement", *International Journal of Manpower*, Vol.18, No.4, (1997), 305-558.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R., "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, (2002), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S., "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.5, (2001), 825-836.
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B. Shull, C. ve Schmitt, N., "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction", *Journal of Management*, No.27, (2001), 431-449.
- Roney, S.A., *Turizm Bir Sistemin Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş., "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, (2004), 1-13.
- Seibert, S.E. ve Kraimer, M.L., "The Five-Factor Model of Personality and Career Success", *Journal of Vocational Behavior*, No.58, (2001), 1-21.
- Settoon, R.P., Bennett, N. ve Liden, R.C., "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.3, (1996), 219-227.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K.M. ve Luk, D.M., "Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment", *Journal of Management*, Vol.27, No.1, (2001), 99-121.
- Shanock Rhoades, L. ve Eisenberger, R., "When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational

- Support and Performance” *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.3, (2006), 689–695.
- Shaw, G. ve Williams, A.M., *Critical Issues in Tourism: A Geographical Perspective*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, 1994.
- Shore, L.M. ve Wayne, S.J., “Commitment and Employee Behaviour: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.5, (1993), 774-780.
- Somer, O. ve Goldberg, L.R. , “The structure of Turkish trait descriptive adjective”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.76, No.3, (1999), 421-450.
- Stamper, C.L ve Johlke, M.C., “The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes”, *Journal of Management*, Vol.29, No.4, (2003), 569-588.
- Steers, R.M., “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.1, (1977), 46-56.
- Sturges, J., Guest, D. ve Davey, M., “Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.9, No.3, (2000), 351-370.
- Şener, B., *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.
- Şimşek, Ş., Çelik., A., Akgemci, T. ve Soysal, A., *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- Talacchi, S., “Organization Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.5, No.3, (1960), 398-420.
- Taner, B., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Ş Tatmininin Değerlendirilmesi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.4, S.3, (1993), 22-24.
- Taylor, T., “The True Cost of Turnover and How To Prevent It”, *Journal of Property Management*, Vol.58, No.6, (1993), 20-22.

- Thomas, J.L. ve Castro, C.A., “Organizational Behavior and The U.S. Peacekeeper”, *The Psychology of The Peacekeeper: Lessons From The Field*, Ed. Britt, T.W. ve Adler, A.B., 127-146, Praeger Publishers, Westport, 2003.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi: 24.02.2012.
- Ugboro, I.O., “Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol.7, No.3, (2006), 232-257.
- Urry, J., *The Tourist Gaze*, SAGE Publications Ltd., London, 1990.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B., *Meslek Yüksekokulları İçin Metep’e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C., “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *The Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, (1997), 82-111.
- Whitener, E.M., “Do “High Commitment” Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling”, *Journal of Management*, No.27, (2001), 515-535.
- Williams, C.R., “Reward Contingency, Unemployment and Functional Turnover”, *Human Resource Management Review*, Vol.9, No.4, (1999), 549-576.
- Yalçın, S., *Personel Yönetimi*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.
- Yelboğa, A., “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.8, S.2, (2006), 196-211.
- Yousef, D.A., “Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No.4, (2002), 250-266.
- Yousef, D.A., “Satisfaction With Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance In a Multicultural Environment”, *International Journal of Manpower*, Vol.19, No.3, (1998), 184-194.

Yüksel, İ., “İş-Aile Çatışmasının, Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.19, S.2, (2005), 301-314.

EK 1- Anket Formu**T.C.****AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**

Değerli katılımcı,

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programı çerçevesinde yürütülen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Cevaplar yalnızca bilimsel araştırmalarda kullanılacak olup sizlerden herhangi bir kişisel bilgi talep edilmemektedir. Yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

Burcu KAYA

Akdeniz Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

buurcuu_86@hotmail.com

| | |
|--|---|
| 1. Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın | 6. Turizm sektöründeki çalışma süreniz: <input type="checkbox"/> 1' yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 26 ve üzeri |
| 2. Yaşınız: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-33 <input type="checkbox"/> 34-41 <input type="checkbox"/> 42-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri | 7. Bulduğunuz oteldeki çalışma süreniz: <input type="checkbox"/> 1' yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 26 ve üzeri |
| 3. Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar | 8. Çalıştığınız departman: <input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> Mutfak <input type="checkbox"/> Diğer (Açıklayınız) _____ |
| 4. Eğitim Durumunuz: <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Master-Doktora | 9. Göreviniz: <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Müdür |
| 5. Turizmle ilgili bir okuldaki mezun oldunuz mu? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır | 10. Oteldeki çalışma şekliniz: <input type="checkbox"/> Sezonluk <input type="checkbox"/> Daimi |

Lütfen Aşağıdaki Önermelere Ne Derece Katılıp Katılmadığınızı, 1'den 5'e Kadar Bir Değer Vererek "X" Şeklinde İşaretleyerek Belirtiniz. Her soruyu yanıtlamanız rica olunur.

| 1.Kesinlikle <u>katılmıyorum</u> → 5.Kesinlikle katılıyorum. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| Algılanan Örgütsel Destek | | | | | |
| 1. Çalıştığım otel, otelin iyiliğine yönelik yaptığım katkılara değer verir. | | | | | |
| 2. Çalıştığım otel gösterdiğim ekstra çabaları takdir etmez. | | | | | |
| 3. Çalıştığım otel şikayetlerimi dikkate almaz. | | | | | |
| 4. Çalıştığım otel benim refahımı (iyi olma durumumu) gerçekten önemser. | | | | | |
| 5. İşimi mümkün olan en iyi biçimde yapsam bile, çalıştığım otel bunu fark etmez. | | | | | |
| 6. Çalıştığım otel benim işimden duyduğum genel tatmini önemser. | | | | | |
| 7. Çalıştığım otel beni çok az umursar. | | | | | |
| 8. Çalıştığım otel benim işimdeki başarılarımdan gurur duyar. | | | | | |
| 9. Bir problemim olduğunda, çalıştığım otel yardımcı olur. | | | | | |
| 10. Çalıştığım otel fikirlerime değer verir. | | | | | |
| Kariyer Tatmini | | | | | |
| 11. Kariyerimde ulaştığım başarımlar beni tatmin ediyor. | | | | | |
| 12. Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | | | | | |
| 13. Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | | | | | |
| 14. Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | | | | | |
| 15. Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerleme beni tatmin ediyor. | | | | | |

| İşten Ayrılma Niyeti | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 16. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu otelden ayrılacağım. | | | | | |
| 17. Bu otel dışında aktif olarak iş arıyorum. | | | | | |
| 18. Ciddi olarak işimden ayrılmayı düşünüyorum. | | | | | |
| 19. Sık sık bu oteldeki işimden ayrılmayı düşünüyorum. | | | | | |
| 20. Beş yıl boyunca bu otelde çalışıyor olacağım. | | | | | |

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Burcu KAYA
Doğum Tarihi ve Yeri : 05/09/1986 - ANKARA
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : İzmir Karşıyaka Anadolu Lisesi
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi- Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O.
Yüksek Lisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Tez Konusu : Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri
Yabancı Dil / Diller : İngilizce, Almanca, Fransızca

Bilimsel Faaliyetler: VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi
 Hazırlanmakta Olan Tezler - Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin, Çalışanların Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri (2012)

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar :

Şubat 2012 – Halen Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi / ESKİŞEHİR

Araştırma Görevlisi

Ekim 2008 – Eylül 2010 Mardan Palace Hotel / ANTALYA

Misafir İlişkileri Yetkilisi

Mayıs 2008 – Eylül 2008 Adam & Eve Hotel / ANTALYA

Misafir İlişkileri Elemanı

Haziran 2007 – Ekim 2007 Queen Elizabeth Hotel/ANTALYA

Misafir İlişkileri Elemanı

Haziran 2005 – Ağustos 2005 AK-KA Hotels Group/Antedon De Luxe/ANTALYA

Misafir İlişkileri Elemanı

Mart 2005 – Mayıs 2005 IC Hotels Group/ IC Green Palace/ANTALYA

Misafir İlişkileri Elemanı - Stajyer

E-Mail : burcukaya142@anadolu.edu.tr