

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KARİYER UYUM YETENEĞİNİN İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Görkem MUCUK

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

EYLÜL, 2022

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**KARİYER UYUM YETENEĞİNİN İŞGÖREN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Görkem MUCUK
(Y2012.040005)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Şule DARICAN

EYLÜL, 2022

ONAY FORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kariyer Uyum Yeteneğinin İşgören Performansına Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.
(.../.../2022)

Görkem MUCUK

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimi noktaladığım bu aşamada, benimle birlikte bu yolculuğa katkı sağlayan, ismi burada zikredilen ve zikredilmeyen herkese çok teşekkür ederim.

Çalışmamın her aşamasında, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, emeğini, desteğini, tecrübe ve bilgisini asla esirgemeyen, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle tezimi bilimsel temeller ışığında şekillerinden, yürüdüğüm bu yolda beni cesaretlendirerek içtenlikle destekleyen kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Şule Darıcan'a, verilerimin analizinde yardımlarını esirgemen, verdiği öneri ve geri dönüşler ile ayırdığı zaman için Dr. Öğr. Üyesi Funda SEZGİN'e, desteklerinden dolayı müteşekkirim.

Çalışmam için hazırlamış olduğum anket sorularına cevap vererek çalışmama destek veren işletmeme, çalışmamın başından sonuna kadar her evresinde her koşulda yanımda olup, bana sınırsızca destek olan, her zaman güç veren, emeği büyük sevgili yöneticim Serçin Gezici'ye teşekkür ediyorum.

Hayatımın her anında bana inanan, koşulsuz güvenen, sevgi desteğini hiç esirgemeyen, bana kendimi hep şanslı hissettiren, en büyük destekçim, hakkını asla ödemeyeceğim annem, babam ve biricik kardeşime sonsuz minnetlerimi sunuyorum.

EYLÜL, 2022

Görkem MUCUK

KARİYER UYUM YETENEĞİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ

ÖZET

Günümüzde, bireylerin kariyer süreçlerindeki başarısı kariyer uyum yeteneği olarak şekillenmeye başlamıştır. Bireylerin yaşamları boyunca yaşanan değişimlere ayak uydurabilmeleri için kariyer sürecinde kariyer uyum yeteneği önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların sergilemiş olduğu performans düzeyleri işletmelerin başarısını artırdığı gibi kariyer uyum yeteneği yüksek olan bireyler daha etkili performansı sergilemektedir. İşgörenler tarafından ortaya koyulan performans ve çabaların işletme tarafından algılanması ve değer görmesi çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Değer gördüğünü hisseden işgörenler, daha etkin performans göstererek örgüte bağlılığı artmaktadır. İşletmelerde kariyer uyum yeteneği, örgütsel destek aracılığını da kullanarak performans ve verimliliği artırıcı bir süreç olarak düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kariyer uyum yeteneğinin işgören performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün İstanbul'da imalat sektöründe görev alan 404 personel üzerinde yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlenmesidir. Yapılan analizler neticesinde elde edilen araştırmanın sonuçları, kariyer uyum yeteneğinin algılanan örgütsel destek ve performans, algılanan örgütsel desteğinde performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, imalat sektöründe kariyer uyum yeteneği performans üzerinde olumlu etki sağlamak ve algılanan örgütsel destek aracı önemli bir role sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Uyum Yeteneği, İşgören Performansı, Algılanan Örgütsel Destek

THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN CAREER ADAPTABILITY IN RELATION TO ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

ABSTRACT

Today, the success of individuals in their career processes has begun to take shape as career adaptability. Career adaptability is an important factor in the career process for individuals to keep up with the changes experienced throughout their lives. The performance levels exhibited by the employees increase the success of the enterprises, and individuals with high career adaptability exhibit more effective performance. It is of great importance for the employees that the performance and efforts put forth by the employees are perceived and valued by the business. Employees who feel valued show more effective performance and increase their commitment to the organization. Career adaptability in businesses is considered as a process that increases performance and productivity by using organizational support.

The aim of this study is to determine the mediating role of perceived organizational support in the effect of career adaptability on employee performance with the help of structural equation model on 404 personnel working in the manufacturing sector in Istanbul. The results of the research obtained as a result of the analyzes show that career adaptability has a positive and significant effect on perceived organizational support and performance, and perceived organizational support on performance. As a result, career adaptability in the manufacturing sector has a positive effect on performance and the perceived organizational support tool has an important role.

Keywords: Career Adaptability, Employee Performance, Perceived Organizational Support

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
I. GİRİŞ	1
II. KARİYER VE KARİYER UYUM YETENEĞİ.....	5
A. Kariyer Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	5
B. Kariyer Aşamaları.....	9
1. Keşif Aşaması	10
2. Kurulma Aşaması.....	11
3. Kariyer Ortası Aşaması.....	12
4. Kariyer Sonu Aşaması	13
5. Emeklilik Aşaması	13
C. Kariyer Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar	14
1. Esnek Kariyer Yaklaşımı	17
2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	18
3. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı	19
4. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı.....	21

5. Portföy Kariyer Yaklaşımı	22
D. Kariyer Uyum Yeteneği Kavramı ve Tanımı	23
E. Kariyer Uyum Yeteneğinin Önemi	25
F. Kariyer Uyum Yeteneği Boyutları.....	26
1. İlgi	26
2. Kontrol	26
3. Merak	27
4. Güven	27
G. Kariyer Uyum Yeteneğine İlişkin Kavramlar.....	28
1. Değişime Tepki ve Uyum	28
2. Adapte Etmek.....	28
3. Adaptasyon.....	28
H. Kariyer Uyum Yeteneği Yüksek Bireylerin Özellikleri	29
İ. Kariyer Uyum Yeteneğinin Sonuçları	31
III. İŞGÖREN PERFORMANSI, KAVRAMI, TANIMI ,ÖNEMİ, İŞGÖREN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE FAYDA VE SAKINCALARI	35
A. Performans Kavramı ve Tanımı.....	35
B. İşgören Performansı Kavramı ve Tanımı.....	37
C. İşgören Performansının Önemi	39
D. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler.....	42
1. Kişisel faktörler.....	43
a. Yetenek	44
b. Eğitim	44
c. Moral ve Motivasyon.....	44
2. Örgütsel faktörler	45
a. Yönetim	45

b. Ödül ve Ceza	45
c. Terfi	45
d. Ücret	46
e. İş Sağlığı ve Güvenliği	46
f. Çalışma arkadaşları.....	47
g. Çalışma Şartları	47
E. Performans Değerleme	47
F. Performans Değerlemenin Fayda ve Sakıncaları.....	55
IV. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	57
A. Algı, Örgütsel Destek, Algılanan Örgütsel Destek Kavramları ve Tanımları..	57
1. Algı Kavramı ve Tanımı	57
2. Örgütsel Destek Kavramı ve Tanımı	58
3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Tanımı.....	61
B. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri	64
C. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi.....	66
D. Algılanan Örgütsel Desteğin Boyutları	68
E. Algılanan Örgütsel Destek Kuramları	69
1. Karşılıklılık Normu Kuramı.....	69
2. Sosyal Değişim Kuramı	70
F. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler.....	70
1. Örgütsel Faktörler	70
a. Örgütsel Adalet.....	70
b. Yönetici Desteği	71
c. Örgütsel Ödüller	71
d. İş Koşulları	72
2. Bireysel Faktörler.....	72

a. Yaş	72
b. Cinsiyet	73
c. Kıdem (Hizmet Süresi)	73
d. Kişilik	73
G. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	74
1. Örgütsel Bağlılık	74
2. İş tatmini	74
3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	75
4. Zorunluluk Hissetme	75
5. İş performansı-ödül beklentisi	76
6. İş stresi	76
V. GEREÇ VE YÖNTEMLER.....	79
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi	79
B. Araştırmanın Deseni	80
C. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	80
D. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	83
E. Veri Toplama Aracı	84
F. Verilerin İstatistiksel Analizi	85
G. Anketin Güvenilirlik Analizi	85
H. Araştırmanın Hipotezleri	86
VI. BULGULAR.....	87
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	87
B. Ölçeklere Ait Yüzde Dağılım Bilgileri	94
C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	101
D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	102
E. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	107

F. Korelasyon Analizi	112
G. Boyutlara Ait Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler.....	113
H. Grup Farklılığı Analizleri	113
VII. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
VIII. KAYNAKÇA	135
EKLER.....	151
ÖZGEÇMİŞ.....	163

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması.....	19
Çizelge 2. Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyer Kavramlarının Karşılaştırılması	20
Çizelge 3.. Klasik Performans Değerlendirme ile 360 Derece Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar ve Ölçütler	54
Çizelge 4. Örneklem Büyüklükleri Tablosu	81
Çizelge 5.. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	86
Çizelge 6. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	86
Çizelge 7. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım.....	87
Çizelge 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım.....	88
Çizelge 9. Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım	88
Çizelge 10. Katılımcıların Çalışma Şekli Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım... 89	
Çizelge 11. Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	90
Çizelge 12. Katılımcıların Mesleki Deneyim Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım	90
Çizelge 13. Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım.....	91
Çizelge 14. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım 92	
Çizelge 15. Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım	92
Çizelge 16. Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım	93
Çizelge 17. Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeğine Ait Yüzde Dağılım	94
Çizelge 18. İşgören Performansı Ölçeğine Ait Yüzde Dağılım	98
Çizelge 19. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Yüzde Dağılım	99

Çizelge 20.	Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	101
Çizelge 21.	DFA Uyum İyiliği Sonuçları	107
Çizelge 22.	YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları	110
Çizelge 23.	YEM Model Tahmin Sonuçları	110
Çizelge 24.	Modele yönelik standardize bootstrap analizi	111
Çizelge 25.	Kariyer Uyum Yeteneği ile İşgören Performansı İlişki Analizi	112
Çizelge 26.	Kariyer Uyum Yeteneği ile Algılanan Örgütsel Destek İlişki Analizi.....	112
Çizelge 27.	Algılanan Örgütsel Destek ile İşgören Performansı İlişki Analizi .	113
Çizelge 28.	Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları	113
Çizelge 29.	Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları	114
Çizelge 30.	Eğitim Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	114
Çizelge 31.	Çalıştığı Birim Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	115
Çizelge 32.	Çalışma Şekli Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	116
Çizelge 33.	Çalışma Süresi Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	116
Çizelge 34.	Mesleki Deneyim Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	117
Çizelge 35.	Yaş Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	118
Çizelge 36.	Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	119
Çizelge 37.	Aylık Gelir Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	119
Çizelge 38.	Gelir Yeterliliği Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. İşletmeler için etkili ve yüksek performans adına uyulması gereken ilkeler	40
Şekil 2. Genel olarak performansın unsurları	42
Şekil 3. Performans değerlendirme döngüsü	48
Şekil 4. Landy ve Farr'ın performans değerlendirme modeli.....	50
Şekil 5. 360 Derece Performans Değerlendirme Mekanizması.....	51
Şekil 6. 360 Derece Performans Değerlendirmede Geri Bildirimin Tarafları.....	52
Şekil 7. İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	82
Şekil 8. Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	83
Şekil 9. Araştırmanın Modeli	86
Şekil 10. Cinsiyet Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği	87
Şekil 11. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği.....	88
Şekil 12. Çalıştığı Birim Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği.....	89
Şekil 13. Çalışma Şekli Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği.....	89
Şekil 14. Çalışma Süresi Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği.....	90
Şekil 15. Mesleki Deneyim Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği	91
Şekil 16. Yaş Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği.....	91
Şekil 17. Medeni Durum Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği	92
Şekil 18. Aylık Gelir Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği	93
Şekil 19. Gelir Yeterliliği Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği	93
Şekil 20. DFA Analizi Sonuçları	106

Şekil 21. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları..... 109

I. GİRİŞ

Kariyer konusundaki atılımlar ve kariyer gelişiminin odak noktası, iş dünyasının değişen manzarası ve bizzat kariyer kavramında ortaya çıkan farklılıklara paralel olarak değişmiştir. 20. yüzyılda ortaya çıkan kariyer seçimi ve gelişimi teorileri ve kavramsallaştırmaları, geleneksel kariyer beklentilerinin ihtiyaçlarına cevap vermiştir. Bu teoriler ve bunlara karşılık gelen uygulama yöntemleri, 20. yüzyılın kişi-çevre uyumu ve yaşam boyu gelişim beklentilerine uyum sağlamıştır.

İlerleyen zaman zarfında, 21. yüzyılın başlarında, bireylerin genellikle çok az şey sunan bir iş dünyası karşısında belirsiz ve huzursuz hissettikleri dijital ve küresel çağın gerçeklerine daha iyi yanıt vermek için üçüncü bir kariyer teorisi ve yaşam tasarımı uygulama geleneği ortaya çıkmıştır. Kariyer uyumluluğu olarak adlandırılan bu yaklaşım, ilk olarak gelişimsel kariyer geleneği içinde, kendine özgü yaklaşımlar geliştirmeyi öngörmüştür. Zaman içerisinde, kariyer uyumluluğu bir yetenek olarak algılanmaya ve bu bağlamda değerlendirilmeye başlamıştır.

Kariyer uyum yeteneğini, genel olarak, bireylerin iş yaşamları içerisinde karşılaşılabilecekleri tüm faktörlere uyum sağlayabilme olarak değerlendirmek mümkündür. Aslında bahsedilen uyum, çalışan bireylerin, çalışma hayatlarına nasıl ve hangi derecede adapte olabildiklerinin bir göstergesidir. Bir başka deyişle, kariyer uyum yeteneğinde, çalışanların, kendilerine sunulandan ziyade, karşılaştıkları durumlar için ne denli olumlu ve kabul edilebilir bir algılama içerisinde oldukları ve buna karşı, ne kadar dayanıklı oldukları değerlendirilmektedir. Kariyer uyum yeteneği dört ana boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar kontrol, merak, kaygı ve güvendir. Tüm bu boyutlar, bireyin kariyer hayatında başarı sergileyerek ilerleyebilmesine olanak sağlamakla birlikte muhtemel kariyer sorunlarının çözülebilmesinde de oldukça etkili bir şekilde rol almaktadır.

Kariyer kavramı, çalışanlar için performans unsurunun ön plana çıkarılmasını zorunlu hale getirmiştir. Buna göre çalışanlar, kariyerlerini ilerletmek ve başarılı olmak adına, yüksek performans sergileme çabası içerisinde olmuşlardır. Diğer yandan işletmelerin amacına ulaşmasında performans kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Çalışan performansı, kurumlar açısından son derece önemli olmakla birlikte asıl önemini, çalışanların gelişimi ve başarısı açısından göstermektedir. Performansın, iş yaşamındaki etkililiğinin artırılması adına, performans değerlendirme süreçlerinin büyük bir önemi bulunmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde yöneticiler, çalışanlarının performans seviyelerine dikkat etmekte ve bu seviyeler ile bazı çalışanların başarısına bazılarının ise, başarısızlığına karar vermektedir. Performans uygulaması, bireylerin bir sonraki yol haritasının da bir göstergesidir. Toplam olarak performansın değerlendirilmesi, bireysel ve kurumsal anlamda da ne noktaya erişildiği ve bunun olumlu-olumsuz çıktıları konusunda bilgi edinilmesini sağlamaktadır. Buna göre çalışanlar, performanslarını yüksek tutmaya çalışarak hem kurumlarına katkı sağlamayı, hem kendilerini geliştirmeyi, hem de kariyerlerinde, nitelikli bir şekilde ilerlemeyi düşünmektedirler. Bu nedenle performans, çalışanların ve kurumların, hassasiyetle üzerine odaklandıkları bir husus haline gelmiştir. Özellikle de kurumsal anlamda, çalışanların performanslarının artmasına yardımcı olacak nitelikteki uygulamalar, çalışanlar ve kurumlar açısından ortak bir çıkar algısının oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Performansta, kurumun desteğinin önemi her geçen gün artmakla birlikte örgütsel destek kavramı da ön plana çıkmaktadır. Aslında, örgütsel destekten ziyade, çalışanlar açısından, algılanan örgütsel destek kavramının değeri daha fazla ön planda olmaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların işverenlerinin katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve onların refahını önemseydiği ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgütü sahiplenmelerini sağlamak ile birlikte aynı zamanda işgören performansının artırılması açısından da önemlidir. Diğer yandan verimli bir çalışma ortamı da sağlayabilmektedir. Algılanan örgütsel destek ile birlikte işgörenlerin insani değerleri önem verilmektedir. Çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak, örgüte bağlılığı arttırmaktadır. Örgüt tarafından sağlanan güven ve desteği hisseden bireyler, işinde olduğundan daha iyiyi yapabilmek adına çaba harcamakta ve

böylelikle işgören performansında da mutlak bir artış sağlanmaktadır. Çalışanlar ve işverenler arasındaki sosyal alışveriş, örgütün perspektifinden ziyade çalışanların algılarına dayansa da çalışanların örgüte bağlılığı nihai hedef olmaktadır. Bir başka deyişle, algılanan örgütsel destek, kurumun çalışanlara karşı yaklaşımları hususunda çalışanların çıkarımlarını ifade etmektedir. Kurumun ortaya koyduğu destek unsurlarının, çalışanların kuruluşun temsilcisi olarak görülen diğer üyelerle etkileşimlerine yön verdiği düşünülmektedir. Böylelikle, algılanan örgütsel destek, çalışanların, kurumun tüm unsurları ile etkileşim halinde olmasını sağlamaktadır.

Yapılan bu çalışmanın birinci bölümünde konu ile ilgili giriş yapılmış, ikinci bölümünde kariyer, kariyer kavramı ve tanımı, önemi, kariyer aşamaları, kariyer yaklaşımları, kariyer uyum yeteneği kavramı, kariyer uyum yeteneği boyutları, kariyer uyum yeteneğinin önemi ve kariyer uyum yeteneğinin sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, performans tanımı ve kavramı, işgören performansı kavramı ve tanımı, işgören performansının önemi, işgören performansını etkileyen faktörler, performans değerlendirme, performans değerlemenin fayda ve sakıncaları işlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde algı, örgütsel destek, algılanan örgütsel destek kavramları ve tanımları, algılanan örgütsel desteğin özellikleri, algılanan örgütsel desteğin önemi, algılanan örgütsel desteğin boyutları, algılanan örgütsel destek kuramları, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, deseni, evreni ve örnekleme, araştırmanın varsayımları ve kısıtları, araştırmanın veri toplama aracı, verilerin istatistiksel analizi, güvenilirlik analizi ve araştırmanın hipotezleri belirtilmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümünde toplanan verilerin analiz edilmiş elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan yedinci bölümde ise tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

II. KARIYER VE KARIYER UYUM YETENEĞİ

A. Kariyer Kavramı, Tanımı ve Önemi

Kariyer kavramı, günümüzde hem işletmeleri hem de çalışanları ilgilendiren önemli ve eski bir kavramdır. Bireylerin iş ve kariyer yaşantısı boyunca, çalışma hayatlarında yapmış oldukları tüm faaliyetlerin bütünüdür.

Kariyer kavramının genel olarak Türkçede karşılığı tam olarak bulunamamakla birlikte, çok eskiye dayanan bir kavram olduğu bilinmektedir. Genel itibariyle birçok farklı anlam taşımaktadır. En bilineni ise, işgörenin iş hayatında yukarı doğru ilerlemesi biçimidir. Kariyer kavramı, işe ilişkin konular ile ilgili olmakla birlikte, iş hayatında yaşanması olası her türlü ilerleme ve bulunulabilecek ileri mevkilerden bahsedilirken kullanılmakta ve “örgüt merdivenlerinde yukarıya doğru hareket etmek” olarak tanımlanabilmektedir (Bursalı ve Kök, 2018: 48).

Kariyer kelimesinin kaynağı Latince “Carrus” (at arabası) ve “Carrera” (yol), Fransızca’da “Carriere” (koşu yolu, arena), İngilizce “Career” (meslek, meslek hayatı) kelimelerinden gelmektedir. Kariyer kavramı, çok eski dönemlerden beri kullanılmaktadır. Özellikle 1970’li yıllardan beri daha çok işletmecilik, personel yönetimi ve sonrasında insan kaynakları yönetiminde sıklıkla ele alınmış ve literatürde çok fazla bu konu ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımında çalışanlar ve işveren arasındaki ilişki karşılıklı olarak bir bağ ve uzun süreli bir iş ilişkisi niteliğindedir (Çelik, 2007: 6-7).

Türkiye’de kariyer kavramına ilişkin gelişmeler 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkarak yerini almaya başlamıştır. Kariyer kavramı, bireylerin iş hayatlarındaki tutum ve davranışları, örgüt içerisinde kariyer hedeflerinin örgütleri tarafından yerine getirilen faaliyetler ile birlikte, bireylerin kendi istek ve gereksinimlerinin örgüt gereksinimleri ile arasındaki uyumun örtüşmesinin sağlanmasını kapsayan bir konu olmaktadır. Kariyer seçimi birey tarafından

yapılsa da, günümüzde işletmeler, bireyin doğru kariyer seçimine ve geliştirilmesine yönelik çalışma ve araştırma yaptıkları görülmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2010: 6).

Kariyer, yıllardan beri yaşanmış olan tüm bu değişimler ile birlikte hem örgütler hem de çalışanlar açısından oldukça mühim bir noktaya ulaşmıştır. Özellikle çalışanların yaşamları boyunca aldıkları kararların en önemlisi haline gelmiştir. Eskiye dayanan kariyer kavramı için, çeşitli tanımlamalar yapılabilmektedir. Bu tanımlardan en çok kullanılanı ve bilindik olanı, genel olarak meslek yaşamında başarılı olma ve yükselmeyi ifade etmektedir. Kariyer kavramına ilişkin yapılmış olan bir takım tanımlar aşağıda sıralanmıştır;

- Kariyer, bireylerin meslek ve iş hayatında ilerleyerek başarı elde etmesi ve tüm meslek hayatı boyunca üstendiği sorumlulukları ve deneyimlerinin bütünüdür (Taşlıyan vd. 2011;233).
- Kariyer, çalışanların üstlenmiş olduğu iş rollerine ilişkin arzu, istek ve beklentilerini gerçekleştirebilmek için sahip olması gereken bilgi ve beceri ile donatılarak, işletme içerisinde ilerlemesini sağlamaktır (Yalçın, 1991: 101).
- Kariyer, bireylerin kişisel ve kurumsal hedeflerine ve amaçlarına yönelik olan, tüm hayatı boyunca edinmiş olduğu bilgi, beceri, kabiliyet, kazanılan statü ve mevkileri açıklamaktadır (Güney, 2014;147).

Yapılan tüm tanımlara bakıldığında kariyer, bireyleri iş yaşamları boyunca, iş ile ilgili sergilemiş oldukları tüm tutum ve davranışları ile kazandığı gelişimin, iş yaşamında ilerlemeyi kapsayan bir kavram olarak tanımlamak mümkündür. Her ne kadar bireyler için önemli olsa da örgütler için de önemli bir kavramdır. Kariyerin odak noktası insandır ve örgütler rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin sahip olduğu önemli özellikleri çalışanların iş yaşamında ve kariyerlerinde destek olmakla birlikte birey ve örgüt arasında karşılıklı fayda sağlanacaktır.

Kariyer, çalışanlar açısından son derece önemli olmakla birlikte zaman içerisinde, kariyer kavramının içerisinde kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişimi kavramlarının da büyük bir önem kazanmaya başladığı görülmüştür.

Kariyer odaklı uygulamaların, çalışanlar nezdinde, önemli faydaları ve iş hayatlarına olumlu etkileri bulunmasının yanı sıra, kariyer odaklılığının doğru şekilde yönetimi de hem çalışanlar hem de işletmeler açısından değerlidir. Kariyer yönetimi, çalışanların, bireysel anlamda ve işletmelerinin sağladığı destek ile iş dünyası dahilinde, pozitif ve çalışanların beklentileri ile uyumlu, onların gelişimlerine odaklı biçimde oluşturulan tüm yönlendirmeleri içerisinde barındırmaktadır. Kariyer yönetimi, bahsi geçen süreç içerisindeki yazılı ve sözlü bütün yönlendirme ve katkıyı kapsamaktadır (Gök, 2006: 128). Kariyer yönetimi, profesyonel ve nitelikli yönlendirmeleri içerisinde barındıran bir uygulamalar silsilesi olarak değerlendirilebilecektir.

Literatürde, kavramın ele alınış biçimine bakıldığında, kariyer yönetiminin, birey ya da kurum temelli olarak ele alındığında, çalışan bir bireyin, mevcut kariyer yapısının daha da geliştirilmesi ve iş dünyası içerisindeki rekabet düşünüldüğünde, sürdürülebilir bir şekil alması için nitelikli bir şekilde çalışılması, sonuç olarak da çalışanların, profesyonel bir strateji benimsemeleri anlamını taşımaktadır. Bu strateji, çalışanlar temelinde, kurumlarına da katkı sağlayabilecektir (Kılıç ve Öztürk, 2009: 47). Bahsi geçen stratejinin belirlenmesi aşamasında, çalışanlara, kurumsal anlamda sağlanacak olan destek, daha profesyonel bir şekilde sürecin değerlendirilmesini sağlayacaktır.

Kariyerin varlığı ve yönetimi kadar, kariyerin bir adım sonrası için gerçekleştirilecek olan planlama süreçlerinin de büyük bir önemi bulunmaktadır. Kariyer planlaması, bireysel ve kurumsal anlamda önemi bulunan bir unsur olarak sistematik bir biçimde, çalışanların, iş hayatları içerisinde, kendileri için iyi, uygun ve fırsat olarak değerlendirilebilecek olan unsurlarla birlikte, aynı zamanda risk teşkil edecek unsurlar hakkında bilgi edinmeleri ve buna hazırlıklı olmalarıdır. Kurumsal bazda değerlendirildiğinde, kariyer planlamasının varlığı, çalışanların geleceğe hazırlıklı olarak hareket etmeleri ile birlikte daha nitelikli bir şekilde çalışmalarının da yolunu açmaktadır. Bu şekilde, hem çalışanlar, hem de kurumlar sürecin gelecek aşamalarından karlı çıkmaktadırlar (Bolat ve Seymen, 2003: 7). Bir bakıma, kariyer planlamasının, hedef olarak çalışanlara yönelik; ancak çıkar odaklı düşünüldüğünde ise işletmelere yönelik faydalı bir faaliyet olduğunu görmek mümkündür.

Kariyer planlamasının ana hedefi, bireysel gelişim konusunda, çalışanlar açısından en önemli hususların tespit edilmek sureti ile sürecin içerisine eğitim faaliyetlerini de katarak, çalışanların daha kalifiye hale gelmesini sağlamaktır. Bu şekilde, çalışanların kişisel gelişimleri mümkün hale gelirken, işletmelerine olan faydalarının düzeyi de artmaktadır. Aynı zamanda, bu durum, çalışanlar için söz konusu olan fırsatların sayısını da arttırmaktadır. Planlama süreçleri, çalışanlar açısından ele alındığında ise, çalışanların kendilerini keşfetmek sureti ile kendilerine en uygun kariyer planını yapmaları kolaylaşmaktadır (Tunçer, 2012: 219). Çalışanların, bilinçli bir şekilde kariyerlerine odaklanmaları adına, kariyer planlamasının sağladığı faydalar bulunmaktadır.

Kariyer kavramları arasında, son olarak ön plana çıkan ise, kariyer gelişimidir. Kariyer gelişimi, kariyerin varlığına önem atfetmek kadar onu daha üst bir noktaya taşımak açısından değerlidir. Çalışan bireyler, kariyerleri ile ilgili olarak gerçekleştirdikleri yatırımların ötesinde, her seferinde, kendilerini daha fazla ön plana çıkaracak türden kariyer unsurlarını keşfetmeye çalışmaktadırlar. Bu, çalışanların, kendilerine yaptıkları yatırımın, uzun vadede, bünyesinde çalıştıkları işletmelere de fayda sağlamasını mümkün hale getirmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 7-8). Aslında, çalışanlar, kariyer gelişimi ile birlikte kendilerini, işletmeler için tercih edilecek bir birey haline getirerek, avantajlı konuma geçmektedirler.

Öte yandan, kariyer gelişimi hususunda, çalışanlar ve işletmeleri için yardımcı nitelikteki uygulamaların bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tunçer, 2012: 219):

- Kariyer Haritaları: Çalışan bireylere, bağlı buldukları örgütleri tarafından verilmekle birlikte, söz konusu örgüt içerisinde, kariyer süreçleri içerisinde nasıl ilerleyebileceklerini göstermekte olan yol haritalarıdır.
- Kariyer Danışmanlığı: Hem işletmenin kendisinin aracılığıyla hem de bireysel anlamda işletme dışından, çalışan bireyle sağlanacak olan kariyer yönlendirmelerini kapsamaktadır.
- Kariyer Rehberliği (Mentörlük): Bireylerin, tek başlarına belirlemiş oldukları yolda gerek profesyonel bir destek ile gerekse de işletme

yönetimlerinin desteği aracılığıyla kariyer yol haritasının belirlenebilmesidir.

- Eğitim faaliyetleri: İşletmeler, mesleki eğitim desteği sağlayarak, çalışanlarının kariyerlerini geliştirme ve ilerletmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, kendileri için de benzer bir uygulamayı tasarlayabilmektedirler.

Bu uygulamaların her biri, çalışanların, kariyerleri hususunda söz konusu olan unsurların dikkatli bir şekilde gözetilmesi ve onlara fayda sağlayacak noktaya getirilmesi adına hassasiyet gerektiren niteliğe sahiptirler.

B. Kariyer Aşamaları

Her bireyin çeşitli evrelerden oluşan bir yaşamı vardır. Bu evreler hem bireyleri hem de aile, sosyal hayat ve mesleki gelişimlerini etkilemektedir. Her bir yaş aralığı farklı bir evreyi oluşturmaktadır.

Doğumdan itibaren çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe ve yetişkinlikten yaşlılığa kadar olan geçiş süreci insan yaşamında farklı dönemlerden oluşmaktadır. Her bir dönemin yaş aralığı ve özelliği, içinde bulunulan toplumun kültürüne, biyolojik yapıya ve kişilik özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Bireylerin ihtiyaç ve motivasyonları yaşam dönemlerine göre birbirinden ayrılmaktadır. Birbirinden ayrılan bu farklılıklara bağlı olarak bireylerin kariyer hedefleri, yaşamları ve davranışları büyük ölçüde etkilemektedir. Örnek olarak istediği kariyer hedefine ulaşan bireylerin mutlu olurken diğer yandan istediği kariyer hedeflerine ulaşamayan bireylerin mutsuz olması gibi ayrımlar söz konusu olmaktadır. (Sevinç, 2010 :57-58). Kariyer aşamaları bireyin yaşı ile birlikte farklılık göstermektedir. Her yaş aralığı farklı bir aşamayı oluşturmaktadır.

Kariyer kavramını doğru bir şekilde analiz edilebilmek için kariyer kavramının aşamalar halinde incelemek gerekmektedir. Kariyer aşamaları bireyin işe başlamasından başlayarak işe son verme aşamasına kadar devam eden süredir. Her yeni işte tüm kariyer aşamaları tekrar yaşanmakta ve bireyin çalışma yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. Kariyer aşamaları; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma (emeklilik) süresince devam etmekte olan bir

süreci kapsamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 52-53). Kariyer aşamaları bireyin gelişimi ile yakından ilgilidir. Yaşamda meydana gelebilecek her bir değişime ve problemlere bu sayede beceri kazanarak, bu geçişler ile zorlukların üstesinden gelebilmektedir. Her bir aşama, bireyin çalışma hayatını önemli ölçüde etkilemektedir. Kariyer aşamalarına aşağıda detaylı olarak değinilmiştir.

1. Keşif Aşaması

Keşif aşaması kariyerin ilk evresidir ve oldukça önemlidir. Bireylerin çocukluk, ergenlik ve yetişkinlikteki ilk dönemlerini kapsamaktadır. 0-25 yaş arasında geçen süre olarak belirlenmiştir.

Bu dönem genel olarak bireyin kariyeri hakkında beklentilerinin ortaya çıktığı dönem olarak bilinmektedir. Bu dönemin en önemli özelliklerinden biri, bireyin yakın çevresi, aile, arkadaşları, öğretmenleri ve diğer insanları gözlemleyerek bilgi sahibi olmasıdır. Bu sayede meslekleri tanımaya çalışır ve bu doğrultuda karar verirler. Bireylerin mesleki yönden ilgilendiği alanlar belirginleşir ve öğrenim göreceği alanı da yine bu dönemde belirlemektedir. Keşif aşamasında dikkat edilmesi gereken unsurlardan biri, bireyin kariyer yapmayı amaçladığı meslek seçiminde gelecek hakkındaki beklentilerini, yeteneklerini ve kişilik özelliklerini dikkate alması gerektiğidir. Keşif aşamasının önemini belirten diğer bir unsur da bu dönemde bireylerin vermiş oldukları doğru kararların, kariyerin diğer dönemlerindeki başarı içinde oldukça önemli olduğudur (Tonus ve Paşaoğlu Baş, 2020: 223). Keşif aşamasında birey kendini bulmaya çalışmaktadır. Hangi işlerde başarılı olabileceğini tahmin etmeye başlar. Çevresindeki en yakın kişileri rol model almaktadır. Bu sayede alınan bilgiler, yapılan gözlemler ve bu kişilerin önerileri ile meslekleri tanıyarak bir karar vermeye çalışmaktadır.

Kariyer araştırma davranışların geliştirilmesi ve kariyer fırsatları ile ilişkili bir süreçtir. Kariyer geliştirilmesi için hangi becerilerin ve davranışların geliştirilmesi gerektiğine odaklı farkındalık yaratır. Bireyler kariyer hayatında başarılı olarak ilerlemek isteyeceklerinden geleceklerini şansa bırakmazlar ve bunun yerine derin ve en ince ayrıntısına kadar araştırma yapma gereksinimi duymaktadırlar. Bu durum sonucunda ise kariyer açısından bilgi artışı ve kariyer başarıları için muhtemel olan davranış ve yeteneklerin hangileri olduğu görülmektedir. Genellikle bu dönem, gelişimsel davranışlar ve gelişim

faaliyetlerine katılmak, gönüllüğe bağlı olmaktadır. Kendisinin güçlü ve zayıf yönünün farkında olan bireyler, zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik davranışlar sergileme eğiliminde olacaktırlar (Raymond, 1996:121). Keşif aşamasında bireyler, kendini ispatlamaya çalışarak yaptığı gözlemler ile tüm kariyer fırsatlarını değerlendirerek kendisine en uygun mesleğe karar verir. Bu aşamada yakın çevresinden etkilenerek, yetenekleri, istekleri ve hayal ettikleri doğrultusunda istediği iş hayatını belirleyerek mesleğini seçme aşamasını oluşturmaktadır.

2. Kurulma Aşaması

Kurulma aşaması bireylerin iş hayatına atıldığı evredir. Genel olarak kariyerin ilk yılları olarak değerlendirilmektedir ve 26-35 yaş aralığını kapsamaktadır.

Birey bir işe yerleşmiştir ve elinden geldiği kadar işe yoğunlaşmaya çalışır. İş ile ilgili fırsatları kollayarak bunların değerlendirmesini yapmaktadır. Fizyolojik ve güven ile ilgili olan tüm gereksinimleri bu aşamada giderir ve daha yüksek basamaklarda yer alan gereksinimlerini algılamaya koyulur. Bu sayede kendine yeni amaçlar belirleyerek, bu amaçlara yönelebileceği fırsatları gözetmeye başlamaktadır. Bu aşamada ilk olarak iş bulmak, işe yerleşmek, yetenek kazanabilmek, işi öğrenebilmek ve yaşlıları arasında kabul edilmek süreçlerini kapsamaktadır. Bireyler kurulma aşamasında daha çok emniyet ve güvenlik ihtiyacına ağırlık vermekle birlikte bunalımlar ve belirsizlik başlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:130). Çalışma hayatına adım atan bireyler, mesleki hayatının en önemli aşamasında olup iş hayatını oluşturmaya başlamaktadır. İş bulduklarında ise tam olarak kendilerine yerleştikleri işin uygun olup olmadığını belirlemeye ve emin olmaya çalışmaktadırlar. En önemli nokta ise kariyer hedeflerine uygun bir işe yerleşmeleridir. Tüm performansı ile çalışarak beklentileri en yüksek noktadadır. Bu aşamada çok fazla iş değiştirmek, kurulma aşamasının atlatılmasını uzatacaktır. Kendini ispatlama çabası fazlasıyla hakimdir. Yani işe başladığı örgütte kendini göstermek ve hem işletmeye hem de çalışma arkadaşlarına kendini kanıtlama amacıyla, yükselmek ve ilerlemek için daha fazla çaba harcayacaktır. İş yaşamından beklentiler ile gerçekleştirenler arasında bir yüzleşmenin yaşandığı evredir.

Sonuç olarak bakıldığında, bireylerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda seçilen mesleğin önemini vurgulamaktadır. Kendini gösterme ve güç elde etme ihtiyacı ile kariyer gelişiminin gerçekleşerek güçleneceği, arzu ve beklentilerini şekillendireceği bir evredir.

3. Kariyer Ortası Aşaması

Kariyer ortası aşaması 36-50 yaş aralığını kapsamaktadır. Genel olarak çalışma hayatının olgunluk dönemi ile ilgilidir. Bu aşamada yapıcılık ön plandadır. Kariyer ortası aşamasında birey iş hayatında göstermiş olduğu çabalarla tecrübe kazanarak belirli bir noktaya gelmiş, işinde uzmanlaşmıştır.

Bireyler bu dönemde kariyerleri ile ilgili yeni iş arayışına girebilirler. Yaptıkları işlerde uzmanlaştıkları için kendilerine olan güven artmıştır ve böylece yaptıkları iş ile ilgili her sektörde yeni iş fırsatları bulmaya yönelebilmektedir. Bu durum kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı bireyler daha iyi iş fırsatları arayarak yükselmek isterken, bazıları da elindeki imkanlarla yetinmeye çalışabilmektedir. Ayrıca bu aşamada durağanlık dönemine de girebilirler. Bulunulan işletmeden kaynaklı farklı sebeplerden dolayı sorunlar yaşanabilmektedir. Dolayısıyla işlerinde ilerleme ve yükselme fırsatı bulamayabilirler. Kariyer platosu olarak adlandırılan bu dönemde, bilgi ve tecrübelerle yeterli bir doyuma ulaşılarak, iş hayatında bireylerin kendilerini yenilemediği, değişim ve ilerleme olamayan bir süreç yaşaması da mümkündür (Güney, 2019:149).

Kariyer platosunda olan birey hem örgütteki mevcut konumunu korumak hem de yükselebilmek için fırsatları değerlendirmektedir. Bireyler yoğun, stresli ve tekdüze işler yaparak bir süre sonra kendilerini zihinsel ve fiziksel olarak yorgun hissedebilmektedir. Yaşanan bu problemlerden dolayı, çalıştıkları işlerini kaptırma konusunda kaygı yaşamaktadır. Oluşan bu kaygının sonucunda, bireyin performansı ve iş tatmini de olumsuz olarak etkilenmektedir. Yapılan işin rutine bağlanarak, sıkıcı ve artık daha az tatmin edici olduğunu düşünmektedir. Bunun sonucunda işe ilgi ve heyecanını tekrar yakalayabilmek adına farklı alanlara geçiş yapabilir ya da sektör değiştirebilmektedir. Bireyler kariyerlerinde yeni unvanlar kazanmak isteyebilir (Tonus ve Paşaoğlu Baş, 2020: 224). Kariyer ortası hem örgütler hem de bireyler açısından önemli bir aşamadır. Bu aşamada bireyler

başarısını devam ettirerek, saygı görür ve işinde yükselebilir. Diğer bir olasılık ile yükselme biterek, duraklama ve yavaşlama ile bireyler kariyer platosuna geçiş yapmaktadırlar. Her birey kişisel gelişimine önem vererek kendine yeni bir şeyler katmalıdır ki bu sayede yaşanan kaygının da önüne geçilebilmektedir.

4. Kariyer Sonu Aşaması

Bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. 51-65 yaş aralığını kapsamaktadır. Olgunluk döneminde olan birey, fiziksel olarak yaşlanmıştır. Genel olarak emeklilik planları yapılmaktadır. Kariyer ortası aşamasında yaşanan sorunlar, bazen bu döneme de sarkabilmektedir.

Kariyer sonu aşamasında bireyler, çalışma hayatının en üst noktasına ulaşmıştır. Kariyer ortası döneminde yaşanan sorunlar bu döneme de kayabilmektedir. Bu aşama ile birlikte öğrenmede yavaşlama olmaktadır. Bu sebeple sadece tecrübelerden yola çıkılarak elde edilen bilgiler diğerlerine öğretilmeye çalışılmaktadır. Bireylerin bu dönemde örgüte yönelimleri azalarak, kişiliğe yönelimi artmaktadır. Bireyler, genç çalışanlar tarafından saygı gördüklerinde zevklenerek bununla gurur duymaktadırlar. Saygınlık kazanabilmek ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları önemini korumaktadır (Aytaç, 2005: 72). Kariyer sonu aşamasında bireyler artık öğretici konumundadırlar. Büyük bir tecrübe birikimi söz konusudur. Bireyler iş hayatlarında edindikleri yeri korumaya çalışırken performansının düştüğünün farkındadır. Genç bireylere önderlik edilerek tecrübeler aktarılmaktadır. Bireyler kendilerini yorgun ve yıpranmış hissedebilirler. Stres, kaygı ve tükenmişlik hissinin yanında sağlık problemleri de oluşabilmektedir. Bunun sonucunda örgütten çok bireyler kendilerine yöneleceklerdir. İşe olan ilgi azaldığından dolayı hobi, spor ve seyahat gibi çeşitli aktivitelere başvuracaklardır.

5. Emeklilik Aşaması

Emeklilik, bireyin kariyer aşamasının son dönemi olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada bireyler kariyerlerini inşa etmiş, hedefler belirli oranlarda gerçekleştirilmiş ve çalışma hayatında belirli bir noktaya gelinmiştir. Emeklilik aşaması bireyin kariyerinin sonlanması olarak da adlandırılabilir.

Emeklilik aşamasında bireyin biyolojik olarak yaşlanmasının yanında zihinsel olarak da yeterliliklerinde zayıflamalar yaşanacaktır. Yaşanan bu azalmalar ile birlikte iş kimliğinde de zamanla zayıflamalar başlayacaktır. Birey, kendini gerçekleştirme ve tanınma ihtiyaçları ile ilgili psikolojik olarak statü kaybı hissedecek, kendini yararsız ve verimsiz biriymiş gibi değerlendirecektir. Emeklilik döneminde, aktif çalışırken elde edeceği gelire göre daha düşük bir gelir elde eden birey ekonomik olarak da maddi açıdan sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu sebeple örgütler genel olarak bu kişileri, fiziksel ve zihinsel olarak rahatlatmak amacıyla boş zamanlarını değerlendirebileceği yeni aktivite alanları yaratabilir ya da onlara daha hafif sorumluluklar vererek destek olabilirler (Tonus ve Paşaoğlu Baş, 2020: 225). Emeklilik aşaması olgunlaşma seviyesinin en yüksek olduğu dönem olması sebebiyle, elde edilen tüm bilgi ve birikimler bireyin çevresine oldukça fayda sağlayacaktır. Bu dönemde çalışma hayatından dolayı vakit bulunamayan hobiler gerçekleştirilmeye başlanacaktır. Bazı bireyler bu dönemde kendilerini emekliliğe hazırlamakta ve bu aşamada yaşanabilecek sorunları düşünerek strese girebilmektedir. Bazı bireyler ise deneyimlerini örgüt içinde aktararak paylaşım yapmaktadırlar. Örgüte düşen görev ise bu aşamadaki bireylere destek programlar uygulayabilmek ve onlara planları doğrultusunda yardımcı olmaktır. Sonuç olarak emeklilik aşaması bireyin yeni kariyer hedeflerini belirlediği ve yeni kariyer yolunu çizdiği bir dönemdir.

C. Kariyer Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Günümüzde teknolojik, ekonomik ve siyasi değişimlerle birlikte örgütsel ve yönetsel olarak da değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişimler bireylerin iş ve yaşam tarzında da farklılıklar oluşturmakta ve beraberinde kariyer kavramı açısından da farklı yaklaşımlar ortaya çıkarmaktadır.

Geleneksel kariyer anlayışında bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar eşleştirilerek, örgütsel kariyerin oluşturulması olarak görülmekteydi. Terfi fırsatlarıyla çalışanları uygun beceriler geliştirmeleri açısından motive ettiğini ifade etmektedir. Kişilerin kariyerini çalıştıkları örgütleri yönetmektedir. Örgütler tarafından kişilere sorumluluk, statü, ve refah kazanabilmeleri amacıyla net ve açık kariyer yolları sağlamaktadır (Inkson and Arthur, 2001: 48). Bireyler

yeteneklerini örgüte hizmet ederek ortaya koymaya çalışmaktadır. Bir işten diğerine dikey olarak ilerleme söz konusudur.

Genel olarak küresel pazardaki dinamik yapı ile birlikte, iş ve istihdam garantisi yaygınlığını kaybederek, örgütlerin yatay yapılarından dolayı kariyer imkanlarının azalması, dikey kariyerden çok artık yatay kariyerin yaygınlaşması, ben merkezli kariyer yönetimi nedeniyle tek bir örgüte bağlı kalınmaması, işgücü hızının yükselmesi işgörenlerin örgüte bağlılığının giderek azalması nedenleriyle yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Dikili, 2012: 476). Yeni kariyer yaklaşımı ile birlikte, işgörenler sadece belirli bir örgüte bağlı kalmayıp, geleneksel kariyer yaklaşımındaki gibi olanla yetinmenin dışına çıkılmaya başlanmıştır. Bu sayede kariyer çeşitliliği ortaya çıkmıştır. Yeni kariyer yaklaşımlarını esnek, sınırsız, çok yönlü, çift basamaklı ve portföy kariyer yaklaşımı olarak sınıflandırmak mümkündür.

Kariyer kavramı, zaman içerisinde, bireyler açısından önemli bir değişime sahne olmuştur. Çalışanlar, sadece işletmeleri için iş yapan bireyler olmaktan ziyade, kendileri için daha nitelikli bir iş yaşamı tasarlayan bireyler haline gelmişlerdir. Kariyer kavramının ve algılamasının, çalışanlar nazarındaki değişiminin sebeplerini, aşağıdaki unsurlar ile açıklamak mümkündür (Özdemir, 2013: 259-260):

- Geleneksel yaklaşımında, örgüt ile sınırlı olan, bürokratik kariyer anlayışı yerini mesleğe bağlılığı uygulayan ve profesyonel olan yeni kariyer anlayışına bırakmıştır.
- Kariyer çalışmaları geleneksel kariyer yaklaşımında, örgütsel ve bireysel ihtiyaçları eşleştirmekte iken, yeni kariyer yaklaşımıyla birlikte kariyer, kişilerin önceliği ele almış olduğu bir süreç haline dönüşmüştür.
- Geleneksel kariyer anlayışında örgütün etkin olması, yerini sürekli olarak öğrenmeye ve çalışanların kariyerler süreçlerini yönetebilecek yetkinliğe sahip olmasını hedefleyen birey odaklı olan yeni bir kariyer anlayışına bırakmıştır. Yeni olan bu kariyer anlayışının unsuru, Protestan kariyer şeklinde belirtilmektedir.

- Geleneksel kariyer yaklaşımındaki dikey ve doğrusal ilerleme, yeni kariyer yaklaşımında yerini kariyer yollarının çeşitliliğine başka bir ifade ile çoklu yatay ilerlemeye bırakmıştır.
- Geleneksel yaklaşımda kariyerin objektif/yapısal yönü vurgulanmaktayken yeni kariyer yaklaşımında bunun yerini kariyerin sübjektif/semantik yönü vurgulanmaya başlanmıştır. Başka bir ifade ile bahsedilecek olursa, bireylerin kariyerine başkalarının nasıl baktığından ziyade, bireyin kendisinin var olan bu durumu nasıl algıladığı önem kazanmaya başlamıştır.
- Geleneksel kariyer anlayışı içerisinde kariyer denildiğinde belirli bir alanda eğitim görüldükten sonra herhangi bir kurumda bu eğitime paralel olan bir konumda işe başlayarak belirli bir süre zarfı içerisinde o kurumda ilerlemek olarak anlaşılırdı. Fakat günümüze gelindiğinde ise, eğitime paralel olan bir işte çalışmak ve dikey bir şekilde hareket şansını azalmış olarak görülmektedir.
- Geleneksel anlayışta kariyer gelişimi belirtisi mevki ve makam olurken yeni anlayışta yerini yetkinlik ve bilgiye bırakmıştır.

Sıralanan unsurlar ve farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda, yeni kariyer anlayışla birlikte geleneksel kariyer anlayışının sıradan bir hale geldiği görülmektedir. Yeni kariyer anlayışının birey odaklı, sınırsızlık ve esneklik sunan yapısı, çalışan bireyler tarafından tam olarak benimsenecek türdendir. Çünkü çalışanlar, işletmeleri için faydalı uygulamalar gerçekleştirmek isteseler de öncelikleri kendi gelişimleri üzerine olmaktadır.

Öte yandan, modern kariyer modellerinde, bireylerin odağa yerleştirildiği yaklaşımların ön plana çıktığı görülmektedir. Söz konusu, çalışanların, kendilerine odaklı olarak davranmak sureti ile kariyerlerini şekillendirmeleri neticesinde ortaya çıkan kariyer modellerine aşağıdaki gibi değinilmektedir (Tonus ve Kağnıcıoğlu, 2012: 164-166):

- Sabit kariyer modeli: Bireylerin, bir işletme ya da bir meslek üzerinden kendileri için kariyer planını uzun süreli olarak yapmasıdır. Bu durumda yapmış olduğu bu plana çok uzun vade de bağlı kalabilmesi anlamına gelmektedir.

- Doğrusal kariyer modeli: Belirli bir iş kolunda veya bir işletme bünyesinde bireylerin, yüksek mevkilere doğru yükselebilmek için kararlı bir şekilde sürdürmüş olduğu kariyer planlamasıdır.
- Spiral kariyer modeli: Belirli bir meslek alanı üzerinde kişilerin kendisine kariyer kurmasına karşın, en az 10 yıl geçen bir süre sonrasında, kişinin kendisi adına farklı ve yeni bir kariyer planı ihtiyacı duyduğu algısı üzerine ortaya çıkmaktadır.
- Geçici kariyer modeli: Sürdürülebilir ve stabil olan kariyer planı üzerinden hareket etmeyen bireylerin, dönemsel olan şartların getirisine göre kariyer planlamasını yapması anlamını taşımaktadır.

Söz konusu kariyer modelleri, çalışan bireylerin, kendilerini değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkan modeller olmakta ve bireylerin kararlarına göre şekillendirilmektedir.

1. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımında çalışanlar kendi kariyerlerini yönetmektedir. Çalışan bireylerin kariyerleri genel bir sınır dahilinde statü ve mevkiye bağlı bir şekilde dikey değil, yetkinlikler bazında esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir.

Esnek kariyer yaklaşımında kariyer yolundaki en önemli faktör çalışanların rekabet edilebilir yeteneklerin tümüne sahip olmasıdır. Bu yaklaşımda, işletme yöneticileri çalışanlarının yetkinlik ve becerilerini arttırmak amacıyla çeşitli imkanlar sunmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına kendi kendilerinin kariyerlerini yönetme sorumluluğu vererek, çalışanları arasında güvene dayalı bir ilişki kurulmasını beklemektedir. Proje bazlı bir görevlendirme yapılmakta ve en yetkin olan personel, projenin sorumlusu olarak değerlendirilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 299). Bu yaklaşım ile kendilerini sürekli olarak değerlendirerek, rekabet güçlerini arttırır ve gelişim sağlamaktadır. Bu sayede hem kendi kariyerine yön verir hem de edinmiş olduğu bilgi ve birikimler ile örgüte fayda sağlamış olur. Kısacası esnek kariyer yaklaşımı, bireylerin kariyer hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmaları yolunda adım atar ve bu sayede çalışanların yetkilendirilmesini sağlar.

2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer yaklaşımı genel olarak tek bir örgüte bağlı kalmaksızın, belirli bir sınır ile tanımlanmamış kariyer olarak tanımlanabilmektedir. Bu kariyer anlayışında işgörenler birden fazla örgüt arasında hareket edebilmektedir.

Sınırsız kariyerin kendi içerisinde farklı anlamları bulunmaktadır. Bu farklı anlamlara aşağıda değinilmektedir (Arthur, 1994: 296);

- İlk anlamı: Silikon Vadisi kariyerinde olduğu gibi, farklı işverenler arasında hareketliliği gösteren kariyer,
- İkinci anlamı: akademisyenlik gibi işvereninden bağımsız olan kariyer,
- Üçüncü anlamı: örgüt dışından da bilgi akışına ihtiyaç duyulan kariyer,
- Dördüncü anlamı: geleneksel kariyer yollarından giderek uzaklaşan kariyer,
- Beşinci anlamı: ailevi veya bireysel sebeplerden kaynaklı kariyer fırsatlarını reddetmesi sonucu ortaya çıkan kariyer,
- Altıncı ve son anlamı: yapısal bir sınırlama olmadan bireyin sınırsız bir kariyer algılaması.

Yukarıdaki açıklamalarda görüldüğü üzere sınırsız kariyer yaklaşımı, geleneksel kariyer anlayışından bağımsızdır. Geleneksel kariyer anlayışında çalışanın elde tutulması önemliyken, sınırsız kariyer de kariyer çeşitliliği ve hareketliliği hakimdir. Birey sadece bir örgüte bağlı kalmamakla birlikte profesyonellik ve mesleki bağlılıkta söz konusudur.

Çizelge 2.1'de sınırsız kariyer yaklaşımı ve geleneksel kariyer yaklaşımı arasındaki farklılıklara değinilmiştir.

Çizelge 1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Sınırsız Kariyer
İstihdam İlişkisi	İş güvencesine karşı sadakat	İstihdan edilebilirliğe karşı performans ve esneklik
Sınırlar	Bir veya iki firma	Birden çok firma
Beceriler	Firmaya özgü	Taşınabilir beceriler
Başarı Ölçütü	Ücret, terfi, statü	Psikolojik olarak işin anlamlı bulunması
Kariyer Yönetiminde Sorumluluk	Örgütsel	Bireysel
Eğitim	Formel	İnformel
Deneyim	Yaşa bağlı	Öğrenme ile ilişkili

Kaynak: (Sullivan, 1999: 458).

Çizelge 2.1. yorumlandığında, geleneksel kariyer ve sınırsız kariyer arasında bir çok farklılık görülmektedir. Geleneksel kariyer anlayışına göre, istihdam ilişkisi, örgüt çalışanlarına iş güvencesi sunması karşılığında, onlardan da bağlılık ve sadakat beklediği şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Bunun sonucunda geleneksel kariyerin, bir ya da en fazla iki örgütte gerçekleştiği ifade edilebilmektedir. Firmaya özgü olan beceri, bilgi ve yetkinliklerin önemli olduğu belirtilmektedir. Bunun aksine sınırsız kariyer anlayışında ise birden fazla işletmede geçebilen, esnek olan bir kariyer yaklaşımının olduğu görülmektedir. Bu durumda, sınırsız kariyerde yer alan istihdam ilişkisi, örgütlerde çalışanlara istihdam edilebilirlik fırsatları sunulmakta ve karşılık olarak çalışanlarından yüksek oranda performans ve esneklik beklemesi sonucuna varılabilir (Sullivan, 1999:25). Sınırsız kariyer yaklaşımında, örgüte ve mesleğe bağlılığın kalkmasıyla birlikte bireylerin uzmanlaşarak farklı görevler edinebildiği görülmektedir. Örgütler arası hareketliliği önermekte, örgüt sınırlarının ötesinde bir anlayışı kapsamakta ve psikolojik başarıyı ön planda tutmaktadır.

3. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyer kavramı ilk kez 1976 yılında Hall tarafından ortaya koyulmuştur. Ancak 1990'lı yılların sonlarına doğru önemsenmiş ve anlaşılır hale gelmiştir. Bireyler bu yaklaşımda kariyerlerini kendileri yönlendirmekte ve kendi değerlerine uygun yönetmektedir.

Çok yönlü kariyer yaklaşımı dinamik bir yapıya sahiptir ve birey örgütten bağımsız olarak hareket etmektedir. Dolayısıyla birey kendi değer ve

tecrübelerine göre kariyerinde ilerleme kat etmektedir. Çok yönlü kariyer yaklaşımında hakim olan kendi kendine yönlendirmeden dolayı bireyler başarı odaklı bir motivasyona sahiptir. Bunun sonucunda da bireyin kronolojik yaşı değil kariyer yaşı önemli duruma gelmiştir. Devamlı bir öğrenme süreci hakimdir ve bilginin yerini öğrenmek, iş güvencesinin yerini istihdam edilebilirlik, örgütsel kariyerin yerini de çok yönlü kariyer ele almıştır (Hall, 2002: 24). Çok yönlü kariyer anlayışında bireyler kendi kariyer ve başarılarının mimarıdır. Bireyler kendi kariyer sorumluluğu alır ve kimliğini esnek bir yapıda şekillendirir. Sürekli gelişim ve bireyin hayata bakış açısını kapsamakla birlikte kariyer ve yaşam tatmini de sağlanmaktadır.

Çizelge 2.2’de çok yönlü kariyer yaklaşımı ve geleneksel kariyer yaklaşımı arasındaki farklılıklara değinilmiştir.

Çizelge 2. Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyer Kavramlarının Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Sorumluluk	Örgüt	Kişi
Temel Değerler	İlerleme	Özgürlük-Kişisel Gelişim
Hareketlilik Derecesi	Düşük	Yüksek
Başarı Kriteri	Objektif	Psikolojik/Subjektif
Anahtar Tutum	Örgüte Bağlılık	İş Tatmini, Mesleğe Yönelik

Kaynak: (Hall, 2002: 24).

Çizelge 2.2.’de görüldüğü üzere, çok yönlü kariyerdeki temel hedef, geleneksel kariyerden farklı olarak psikolojik/sübjektif başarı elde etmektir. Geleneksel kariyer anlayışındaki başarı kriteri objektif bir başarı sağlarken, çok yönlü kariyer de ise, bireyin kendi değerlerinden yola çıkarak, kariyer hedefleri doğrultusunda başarısını değerlendirmektir. Bu da psikolojik/sübjektif başarı kriteridir. Geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak burada sorumluluk örgütün değil, kişinin kendisindedir. Kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenen birey, kariyerini kişisel gelişim ve özgürlük değerleriyle yönetmektedir. Diğer bir fark ise, örgütler arası hareketliliğin geleneksel kariyer anlayışında düşük olmasının yanında çok yönlü kariyer anlayışında yüksek olmasıdır. Tüm bunlardan yola çıkılarak, örgütün yönlendirmesini beklemeden kendi sorumluluğu ile psikolojik başarı hissi yaratacak çalışmalar yapan birey,

kariyerinde inisiyatif olarak tatmin konusunda olumlu psikolojik sonuçlara ulaşmaktadır.

4. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı

Çift basamaklı kariyer anlayışı, teknik ve yönetsel kariyer kavramını ifade etmenin yanında bu süreçte ortaya çıkabilecek karmaşa ve sorunların çözümüne yönelik olarak ortaya çıkmış bir anlayıştır. Teknik alanda çalışan bireylerin, yukarıya doğru ilerlemelerine imkân tanıyarak, yönetim alanında kariyerlerine hızlı ulaşabilmeleri, terfi için kariyerlerini geliştirmelerini amaçlamaktadır. Çift basamaklı kariyer anlayışı, iki basamaklı kariyer şeklinde de tanımlanabilmektedir.

Çift basamaklı kariyer anlayışı, işletmelerin, yönetime eğilimli olan çalışanlarına gösterdikleri özeni aynı şekilde teknik elemanlarına da göstermelerini ve bu bireylere iş tatmini kazandırabilecek en uygun kariyer yollarını sağlamalarını amaçlamaktadır. Teknik elemanların bazıları, örgüt içerisinde yönetsel sorumluluklar üstlenerek, amirleri tarafından tanınmayı beklerken, teknik elemanların bazıları ise uzmanlığını arttırabilecek bir konumda çalışmayı, örgüt içerisinde veya örgüt dışarısında bu uzmanlık ile tanınabilmeyi beklemektedir. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı, bireylere esneklik, özgürlük, kişisel gelişim, meydan okuma ve kariyerinde ilerleme imkanları sunmaktadır (Iğbaria vd., 1999: 31). Diğer çalışanlar için uygulanmakta olan terfi yolları teknik çalışanlar içinde uygulanmaktadır. Bireylerin motivasyonu sağlanarak iş doyumunu da artmış olacaktır. Tabi bu aşamada örgütlerin çalışanlarının kariyer planlarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Mühendis kökenli olan veya farklı konularda mesleki eğitim alan bazı bireyler işletme yönetimi alanında da yüksek lisans eğitimi olarak genellikle yöneticilik hedeflemektedirler. Bu noktada çift basamaklı kariyer, bu süreçte yaşanması olası sorunların çözümüne yönelik bir yaklaşımı tanımlamaktadır (Dündar, 2015:292). Her örgütün tüm teknik ve mühendis kökenli elemanlarını yönetsel bir pozisyon için düşünmesi pek olası değildir. Bu noktada önemli olan temel husus, yönetim potansiyeline sahip ve gelecek vaat eden çalışanlar belirlendikten ve iyi bir şekilde değerlendirilmeye tabi tutulduktan sonra bu yolun kullanılması, kişilerin gelişimine destek olunmasıdır.

5. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri de ilk kez 1994 yılında Handy tarafından ortaya atılan portföy kariyer yaklaşımıdır. Portföy kariyer yaklaşımı ile birlikte, bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışma kavramı kalkarak, bağımsız çalışma ve yapılan işin karşılığını alma şeklinde bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Yani kişi kendi bilgi, beceri ve deneyimleriyle kendi portföylerini oluşturmaktadır.

Portföy kariyer yaklaşımı, yeteneklerin bir portföyünün oluşturularak, bireylerin kariyerleri ile ilgili sahip oldukları tüm sorumlulukları üzerlerine almaları gerektiği üzerinde durmaktadır. Genellikle çalışanlar herhangi bir örgüte bağlı, tek iş yapan kişiler olarak, işin temelini de müşteri ve müşteri talepleri oluşturmakta olduğundan çalışan da kendi portföyünü oluşturmak durumunda kaldığı görülmektedir (Şimşek, 2011: 12). Portföy kariyer yaklaşımında bireyin işi müşteriye göre şekillendiği görülmektedir. Genel olarak tam zamanlı çalışmanın ötesinde birden fazla müşteri ile çeşitli işler yapılmaktadır.

Portföy kariyer anlayışının ortaya çıkmasının kökeninde istihdam ilişkilerinde yaşanmış değişimler bulunmaktadır. Handy, örgütlerdeki çalışanları üç yapraklı yonca ile açıklamış ve bu yaprakları sözleşmeli, geçici ve çekirdek çalışanlar olarak tanımlamıştır. İlk olarak geçici işgörenler, gerekli olması halinde çalıştırılanlardır. İkinci olarak çekirdek işgörenler, işletmenin temel faaliyetlerini gerçekleştiren işgörenlerdir. Son olarak ise, sözleşmeli işgörenler, portföy çalışma gereksinimini karşılayan, beceri ve bilgilere sahip olan kalifiye özellikler taşımaktadırlar. Örgütlerde sözleşmeli olarak çalışan işgören sayılarında yükseliş yaşanması, ardından portföy kariyeri gerçekleştirenlerin sayısında da artışa sebep olacağı ileri sürülmektedir (Templer ve Cawsey, 1999: 71-72). Portföy kariyer anlayışı genel olarak çekirdek çalışanlar için kariyer geliştirme imkanları sunmaktadır. Kendi portföylerini oluşturan bireyler kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmeleri ve bir örgütten bağımsız olmaları vurgulanarak, aldıkları sorumluluklar ile girişimci rolü de oynadıkları anlaşılmaktadır. Burada iş güvencesi, örgüt değil, beceri ve istihdam edilebilirliğe bağlı oluşturulan portföydür.

D. Kariyer Uyum Yeteneği Kavramı ve Tanımı

Kariyer uyum yeteneği, kişilerin çalışma yaşamları boyunca elde edilebilir tüm imkanları araştırarak, kariyerinde kademeli olarak başarı elde etmesi ve değişken evre şartlarına uyum gösterebilmesidir.

Mesleki olgunluk kavramı ilk olarak Super (1955) tarafından ortaya konulduğu bilinmektedir. Mesleki olgunluk, bireylerin, eğitim ve kariyer süreçleri boyunca seçim yapabilme ve kendilerini hazır hissedebilme durumudur. Değişen evre koşulları ile birlikte bireylerin bu süreci nasıl başa çıkabileceği konusunda net bir sonuç alınamamıştır. Super (1955) ve Knasel (1981), ergen bireylere yönelik ortaya koydukları “değişen meslekler ve çalışma şartları ile baş etme becerisi” olarak tanımlanan “kariyer olgunluğu” kavramının, yetişkinler için “kariyer uyumluluğu” olarak değişmesi gerektiğini öne çıkarmıştır. Bunun sonucunda Savickas (1997), bu iki kavramın birleştirilmesinin en doğru ve anlamı en iyi yansıtan kavramın “kariyer uyumluluğu” olduğunu belirtmiş ve yeni bir yapı inşa etmiştir. (Siyez ve Belkis, 2016: 280).

Kariyer Uyum Yeteneği için yapılmış olan pek çok tanım bulunmaktadır. Konu ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Kariyer uyum yeteneği, kişilerin çalışma yaşamları ve kariyer hayatları ile ilgili olarak karar verme süreçlerinde sahip olmalarını gerektiren kritik becerilerin tümünü ifade etmektedir (Dufy, 2010: 420). Bu bakımdan kariyer uyum yeteneği, sosyal ve psikolojik uyum ile kariyer geliştirme arasındaki bir bağlantı olarak da ifade edilebilir (Skorikov, 2007: 10).
- Kariyer uyum yeteneği, çalışanların sosyal yaşantısı ile olan uyumunu belirli bir seviyede dahilinde değiştiren, iş hayatında karşılaşılan geçiş ve travmalar ile baş etmede ya da ileride karşılaşılması muhtemel olan bütün roller ile baş edebilmek için ihtiyaç duyulmakta olan bireysel kaynakları ifade eden psikolojik bir yapıyı göstermektedir (Savickas, 1997: 248).
- Kariyer uyum yeteneği, bireylerin iş ve toplumsal hayatını içermekte olan bütün konulara değinmektedir (Bacanlı ve ztemel, 2017: 319).
- Kariyer uyum yeteneği, kişilerin öngörülebilen görevler için hazırlanması ve iş rollerinde yer alarak, iş yaşamında belirsiz değişikliklerin de

üstesinden gelebilmeye hazır olabilmelerini ifade etmektedir. Kariyer uyumu, bireylerin mevcutta bulunan ve yakın gelecekteki iş değişimlerinin, stres düzeylerinin ve mesleki gelişimin üstesinden gelebilmek adına gerekmekte olan tüm becerilerin edinilerek hazır olunması durumunu ifade etmekte olan psikolojik bir unsurdur (Hirschi ve Vondracek, 2009: 120).

- Kariyer uyum yeteneği, kariyer gelişimi sürecinde olan genç bireylerin, değişen iş yaşamlarına ve işlerine uyum sağlayabilmeleri adına gereken yetkinlikleri, tutumları ve davranışları kapsayan temel bir yapı olduğu kabul edilmektedir (Yousefi vd., 2011: 264).

Tüm bireyler yaşamları boyunca çevresinde meydana gelen tüm değişimlere mutlak suretle uyum sağlayabilmek durumundadır. Bütün değişimlerin üstesinden gelmek, iş hayatında aşamalı bir şekilde ulaşılan uzmanlık ve başarı süreci, kariyer uyum yeteneğini meydana getirmektedir. Kariyer uyum yeteneği, çalışma yaşamında var olması gereken bütün rollerin üstesinden gelerek, değişmekte olan iş ve çevre şartlarından ortaya çıkabilen kesin olmayan ve öngörülemeyen değişimler sırasında hazırlıklı olmak ve süreç içerisinde doğru ve başarılı bir şekilde yürütülmesidir.

Bireylerin ve içinde oldukları şartların dinamik yapısı göz önünde bulundurulduğunda, uyumluluk çevre-kişi ilişkisine göre belirlenerek şekillenmekte olup değişen durumlarda aktif hale gelmektedir. Kariyer uyumunun tanımı, mevcut olan yada gelecekte gerçekleşecek mesleki geçişler, mesleki gelişim görevleri, çalışma şartlarından kaynaklanabilecek değişiklikler ve öngörülmesi zor düzenlemelerin üstesinden gelebilmeye hazırlıklı olma şeklindedir. Kariyer uyum yeteneği, genel olarak tamamen bireysel karar almaktan ve kendi yaşantılarını şekillendirmekten sorumlu olan kişiler için bir kariyer yönetimi meselesi olmaktadır. Kariyer uyumu boyutu kişilerin değişken bağlamdaki değişimleri ve kendi geleceklerini öngörebilme yeteneği olmasından dolayı büyük bir önem taşımaktadır (Kaya ve Sart, 2021: 49). Kariyer uyumu konusundaki yetenekleri ile birlikte çalışanlar, kariyerlerinin yönetimi açısından yetkinliklerini ispatlama şansı da elde etmektedirler. Bu sayede, çalışanların, mümkün olduğunca, kendileri için en doğru yolu bulma konusundaki yeteneklerinin ön plana çıktığı bir süreçten bahsetmek mümkündür.

E. Kariyer Uyum Yeteneğinin Önemi

Mevcut süreçte yaşanan ve iş dünyasını şekillendiren rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda, çalışan bireylerin, kariyer uyumluluğu konusunda sahip oldukları yetenek, onların, içerisine dahil oldukları rekabet, çekişme ve mücadele ortamlarının içerisinde hayatta kalmalarına yardımcı olmaktadır. Özellikle de mesleki anlamda daha iyi bir noktaya gelmek adına verilen mücadelede, bireylerin, arzu ettikleri noktaya erişebilmeleri açısından, kariyer uyum yeteneği, onlara, gözle görülür bir esneklik sağlamaktadır (Kalafat, 2012: 170-171). Söz konusu esneklik, başarılı olmak ve bu başarının, gelecekte de sürdürülebilir olması adına, bireylerin, üzerinde en fazla durmaları gereken husus olmaktadır.

Öte yandan, kariyer uyum yeteneği, bireylerin, çalışma hayatları hakkında, nitelikli bir şekilde düşünmeleri ve bu konu üzerinde, yeterince karar almaları adına tetikleyici bir unsur olmaktadır. Bu şekilde, çalışan bireyler, kendileri için en uygun olan kariyer yolunu tercih edebilmekte ve bu yolda, kendileri için engel teşkil eden unsurlardan kendilerini uzaklaştırabilmektedirler. Kendilerini ön plana çıkaracak ve diğer çalışan bireylerden daha fazla dikkat çekici hale getirecek şekilde geliştirebilmek adına, kariyer uyum yeteneği, bireylerin iş dünyasına dair bakış açılarının daha geniş çaplı olmasını sağlamaktadır (Ömeroğlu, 2014: 35). Çalışan bireyler için kendilerini farklı hale getirmek, en nitelikli işletmeler tarafından seçilmek, istihdam edilmek adına anahtar bir rol oynarken, çalışan bireylerin farkındalık düzeylerini de arttırmaktadır.

Kariyer uyum yeteneğinin önem arz ettiği en önemli hususu, kişisel gelişim konusundaki yatırımlar açısından, bireyler üzerinde yaratmış olduğu teşvik olarak görmek mümkündür. Buna göre kariyer uyum yeteneği ile birlikte çalışanlar, kendilerini, iş dünyası genelindeki gelişmelere odaklı olarak nasıl şekillendireceklerini ve kendilerine neler katmaları gerektiğini, daha detaylı bir şekilde düşünmekte ve bu sayede de kendilerine daha fazla yatırım yapmaya çabalamaktadırlar. Söz konusu çaba ile birlikte çalışanların, gerçek anlamda, çalışanlar arasındaki rekabette, bir adım öteye geçmeleri mümkün olmaktadır (Bayraktaroğlu ve Emir, 2021: 3874).

F. Kariyer Uyum Yeteneği Boyutları

Kariyer uyum yeteneği 4 ana boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar sırsıyla; ilgi, kontrol, merak ve güvendir. Boyutlar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

1. İlgi

Kariyer ilgisi, genel olarak mesleki anlamda geleceğin farkında olarak, planlama yapmak ve bu aşama da pozitif bir şekilde odaklanmaktır. Bu pozitif dűřünceler, bireyin gelecekteki sorumluluklarını da kapsamaktadır. Bu iyimserlik duygusu ile geleceğe yönelmektir.

İlgi boyutunda, çalışanların kendi çalışma yaşamlarına ait bir gelecek bakış açısının farkındalığı olduğu görűlmektedir. Bireylerin kendi kariyerleri ve geleceklerine ilişkin hazırlık yaparak, bu konuda almış olmaları gereken tüm sorumlulukları büyük ölçűde önemsedikleri görűlmektedir. Kariyer uyum yeteneği bakımından ilgi boyutu, gelecek açısından odaklanma noktasında yönlendirici bir unsur olduğu söylenebilmektedir (Korkmaz ve Önder, 2019: 60; Zorver ve Yeřilyaprak, 2021: 92). İlgi ile birlikte ortaya çıkan merak, çalışan bireyin, kariyeri için en uygun yol haritasını belirleyebilmesi adına, en doğru unsurlara odaklanmasına yardımcı olacaktır.

2. Kontrol

Kontrol, kariyer uyum yeteneğinin ikinci boyutudur. Bireylerin kariyer hayatları hakkında almış oldukları kararların kontrolünü kapsamaktadır. Kontrol boyutu, bireyin geleceğini sabırlı ve gayretli bir biçimde şekillendirmekten sorumlu olmaktır. Bu da bireylerin sorumluluk alma kapasitesini göstermektedir.

Kontrol boyutunda önemli olan husus, kişilerin mesleki açıdan geleceğe dayalı bir karar almaları ve kişinin kendisi ile ilgili olan yönetim mekanizmasını bütünüyle kurgulamasıdır. Kontrol ile birlikte bireylerin, hem karar verme gücü hem de süreçleri yönetebilme becerisi ön plana atılarak yorumlanmaktadır (Kanten, 2012: 193; Yirmibeşoğlu ve Bozkurt, 2018: 103). Mutlak olarak çalışan bireylerin kariyer yolculuklarında, birçok farklı süreç ve unsur, gelecekteki durumu etkileyebilecektir. Bu şekilde, kontrol mekanizması, bireyin, kendisi için

en uygun olanı bulabilmesi ve karar alma mekanizmasının yerleşik hale gelmesi adına önem arz etmektedir.

3. Merak

Merak boyutu, bireylerin çevresini araştırarak, bilgi edinebilme, bu sayede keşfederek yetkinlik kazanması ve her türlü risk alma seviyesini ifade etmektedir. Bireyin edindiği her türlü bilgi yetkinlik seviyesini bu sayede arttırmaktadır. Merak, bireyin kendisi ve çalışma yaşamını arasındaki uygunluk düzeyini sorgulayarak, kendine en uyan seçeneklerin keşfedilmesidir. Diğer yandan merak, farklı alternatiflere yönelterek onları motive etmektedir.

Merak ile çalışan bireyler, kendilerine ve gelecekleri için en uygun olan mesleki gelişim süreçlerinde araştırma yaparken, aynı zamanda da çalışma yaşamlarına ait, çevrede yaşanan dönüşüm ve değişimi de oldukça yakından takip etmektedirler. Böylelikle öğrenmeye bağlı bir düşünce ile birlikte bireyler, kendilerine en fazla uygun olacak kariyer yapılanmasını araştırarak elde etmeleri söz konusudur (Yirmibeşoğlu ve Bozkurt, 2018: 103; Zorver ve Yeşilyaprak, 2021: 92). Süreçlerin gelişimi açısından, çalışan bireylerin, genel anlamdaki merakları ve kariyer anlamında, süreçlerin getirdiği yenilikleri takip etmeleri, kendileri için uygun alternatifleri bulmalarını da kolaylaştırmaktadır.

4. Güven

Güven boyutu, başarılı bir şekilde tüm kariyer zorluklarının üstesinden gelebilmek ve yeterlilik gösterebilmektedir. Güven genel olarak bireyin mesleki beklentilerini devam ettirebilmesi için gereken özyeterliliklerdir. Herhangi bir problem ile karşılaşan bireyler, bu problemler ile nasıl başa çıkacağı ve ne yapacağı noktasında kişinin kendine güvenmesi önem arz etmektedir.

Güven boyutunu özgüven olarak da adlandırabilmek mümkündür. Güven boyutu, bireylerin kariyeri ile ilgili olarak karar verme noktasında kendilerine yeterli seviyede güvenlerinin olmasını göstermektedir. Bu sayede bireyler, kariyer yaşamlarının geleceği adına atmaları gereken ya da atacakları adımlarda, genel olarak korku duygusundan uzak bir şekilde kendileri için en uygun olanın mutlak olarak farkında olacak biçimde hareket etmek durumundadırlar (Kanten, 2012: 193; Korkmaz ve Önder, 2019: 60). Özgüven unsuru, hayatın birçok farklı

noktasında önemli olduğu gibi kariyer açısından verilen kararların uygulamaya konması açısından da son derece önemli olmaktadır.

G. Kariyer Uyum Yeteneğine İlişkin Kavramlar

Kariyer uyum yeteneğine ilişkin kavramları değişime tepki ve uyum, adapte etmek ve adaptasyon olarak sıralamak mümkündür. Bu kavramların açıklamalarına aşağıda değinilmiştir.

1. Değişime Tepki ve Uyum

Kariyer uyum yeteneğinde, değişimlere karşı verilen tepkilerin olumlu olması ve içerisinde bulunulan durumlara kısa zamanda uyumluluk gösterilmesi, öncelikli olarak çalışan bireylerin çıkarlarına hizmet etmektedir. Çalışanlar, değişim karşısında direniş göstermedikleri ve değişimden yana, kendilerine olumlu getiriler sağlamaya çalıştıkları süre zarfında, bu bakış açıları, onların, değişim ile birlikte gelen iş şartlarından, kendilerine avantaj yaratmalarını sağlayacaktır (Gül vd., 2019: 35). Bu nedenle de değişim algısı, kariyer uyum yeteneği içerisinde kariyer ve iş yaşamının gelecek adına belirleyici olan hususlardan biridir.

2. Adapte Etmek

Çalışan bireyler için kariyerlerinin geleceğine dair ortaya koydukları perspektif ile mevcut, var olan kariyer ve iş dünyası şartları, her zaman, aynı düzlemde ilerlememektedir. Bu nedenle, çalışan bireylerin, iş yaşamının şartlarını, kendilerine adapte olmuş hale getirmeleri gerekmektedir. Bir başka deyişle, çalışan bireyler, içerisinde buldukları şartları, kendileri için uygun hale getirmek adına, şartların niteliklerini, kendi çıkarları adına şekillendirme becerisine sahip olmak durumundadırlar (Denizli ve Taçgın, 2018: 424). Bu tür bir beceri iş, zaman ve insan yönetimi becerisinin de varlığına ya da sonradan ortaya çıkmasına işaret etmektedir ki çalışan bireylerin, süreçleri daha kolay yönetmelerine destek sağlamaktadır.

3. Adaptasyon

Kariyer uyum yeteneği açısından belki de en belirleyici unsur olan adaptasyon, şartların, çalışan bireylerin kendilerine adapte edilememesi

neticesinde, onların sürece adapte olmalarını ifade etmektedir. Eğer ki çalışanlar, bu noktada, içerisinde buldukları duruma/durumlara, yeterli düzeyde kendilerini adapte edebilirlerse, bu durum, onların çıkarlarına olacağı gibi, diğer çalışanlardan bir adım önde olmalarına da yardımcı olmaktadır (Zorver ve Owen, 2014: 316-317). Aksi bir durumda ise, bunu başarabilen çalışanların gerisinde kalacakları gibi, belirli bir beceri ve performans düzeyinin ötesine geçemeyeceklerdir.

H. Kariyer Uyum Yeteneği Yüksek Bireylerin Özellikleri

Kariyer uyumluluğu üzerine yapılan çalışmalarda, kariyer uyum yeteneği yüksek bireyler çok iyi şartlarda iş fırsatları ile karşılaşmakta, meslekleri üzerine birçok alanda başarılı geçişler yaparak kaliteli bir istihdam elde etme noktasında daha etkin ve verimli olduğunu göstermiştir (Siyez ve Belkıs, 2016: 280). Kariyer uyum yeteneği yüksek bireyler değişikliklere kolay uyum sağlayabilmektedir. Bireyler arasında iletişimleri kuvvetlidir ve devamlı araştırmalar ile en doğruyu aramaktadır. Bu sayede kariyer planları için en doğruyu ararken kontrollü bir yol izlemektedirler. Böylelikle planları için yaptığı araştırmalarda bu planları kolaylıkla hayata geçirebilmektedir. Kariyerleri ile ilgili doğru tahminlerde bulunarak, iş fırsatlarını doğru değerlendirir ve bu sayede hedefe ulaşmada daha başarılı olup, yeni kariyerlerine kolayca uyum sağlayabilmektedir. Yaratıcılık, örgüt içerisinde üretken olmaları ve yeniliklere daima açık olmak, kariyer uyum yeteneği yüksek bireylerin özelliklerindedir.

Genel olarak ele alındığında, kariyer uyum yeteneğine sahip bireylerin özelliklerini aşağıdaki unsurlar ile açıklamak mümkündür (Kaya ve Sart, 2020: 33-49; Gerni ve Denizli, 2021: 5):

- Sadece bugünün şartlarına değil, aynı zamanda, geleceğin şartlarına ve muhtemel getirilerine de odaklanmaktadır.
- Mesleki geleceği hakkında bir karar almak adına kendi sınırlarını belirlemekte ve buna göre hareket etmektedir.
- Mevcut süreçte cereyan eden ve gelecekte yaşanması muhtemel olan kariyer değişimleri konusunda, mümkün olduğunca ilgili ve dikkatli olmaya çalışmaktadır.

- Mesleki anlamda sahip olduğu gerçekçi hedeflerin gerçekleşmesi ve kendi üzerine düşen görevi yerine getirmek adına özverilidir.
- Özellikle, iş koşullarında yaşanabilecek olan muhtemel ve ani değişikliklere karşı, kendisini, yeterli düzeyde hazır tutmaya çalışmaktadır.
- Gerektiğinde, yaşanan iş değişim süreçleri ile mesleki süreçlerdeki değişime dair, sahip olduğundan fazla sorumluluk almayı, herhangi bir şekilde sorun etmemektedir.
- İstem dışı iş değişikliklerine karşı, psikolojik olarak dayanıklılık ve uyum düzeyleri yüksektir.

Sıralanan unsurlara bakıldığında, iki önemli nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, kariyer uyum yeteneğine sahip olan bireylerin, mutlak olarak mesleki yaşamlarında söz konusu olan değişimlere uyumluluk göstermek açısından, herhangi bir sorun yaşamamalarıdır. İkincisi ise, kariyer uyumluluğu açısından, geleceğin getirebileceği tüm farklılıklara hazırlıklı olacak şekilde kendilerini hazırlayan bu tür çalışanlar, herhangi bir değişimden, herhangi bir şekilde, olumsuz yönde etkilenmemekte ya da en alt düzeyde etkilenmektedirler.

Öte yandan, kariyer uyum yeteneği konusunda yeterli düzeyde nitelikli olarak çalışan bireylerde, birey-iş uyumu konusundaki sorunlar da ortadan kalkmaktadır. Aşağıda, konuya dair yapılan bazı araştırmaların tespitleri yer almaktadır (Ateş, 2018: 10-11):

- Singh vd., (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, üç kariyer kararı verme stratejisi (rasyonel, sezgisel ve bağımlı) ile birey iş uyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda her bir karar verme stratejisi ile işe uyum arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Yani bireylerin kariyer seçim stratejilerini objektif bir şekilde kullanmaları yüksek düzeyde işe uyum sağladıklarını göstermektedir.
- Song ve Chon (2012) tarafından yapılan bir çalışmada birey iş uyumunun kariyer seçim hedeflerine etkisi incelenmiştir. Çin'in Hainan adasında iki ayrı enstitüden toplam 302 öğrencinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada yapılan analizler sonucunda birey iş uyumunun kariyer seçim

hedeflerini etkilediği ortaya konmuştur. Bireyin kariyer tercihleri çevresi ile uyumundan etkilenmektedir.

- Jiang (2016), tarafından yapılan çalışmada kariyer uyum yetenekleri, birey iş uyumu, birey örgüt uyumu ve iş tatmini araştırılmıştır. Örgüt ortamında uyum, çalışanın özellikleriyle işin özellikleri arasındaki uyumluluk anlamına gelir. Kariyer uyum yetenekleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin test edildiği bu çalışmada kariyer uyumunun işten tatminsiz olma ile negatif yönde önemli ölçüde ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Araştırmaların gösterdiği üzere, kariyer uyum yeteneğinin varlığı ve üst düzeyde olması, çalışanların, kendilerine verilen bir işe ya da kendilerinin görev almaya talip oldukları bir işe daha kolay uyumluluk göstermelerini sağlamaktadır. Bu şekilde, çalışanlar, kariyer uyumu konusunda sahip oldukları meziyetleri ile iş süreçlerine daha hızlı olarak talip olmaktadır.

İ. Kariyer Uyum Yeteneğinin Sonuçları

Genel bir perspektiften ele alındığında, uyumluluk, esneklik ve rekabetin içerisinde, ayakta kalma şansını sunması vesilesi ile kariyer uyum yeteneği, çalışan bireyler açısından, son derece olumlu getiriler sunmaktadır. Bu getiriler, bireysel anlamda gelişimi mümkün kılmanın yanı sıra, bu gelişimin, çalışanlar arasında bir rekabet aracı olarak değerlendirilmesini ve gelişimin rutin bir davranış haline gelmesini sağlamaktadır (Gül vd., 2019: 37).

Sonuçları açısından bakıldığında ise kariyer uyum yeteneğinin yarattığı etkileri, aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmek mümkündür (Kanbur ve Şen, 2017: 122-123; Tanrıverdi vd., 2019: 43-44; Kaplan, 2019: 1568):

- Çalışan bireylerin mevcut rollerine ya da gelecekteki muhtemel rollerine karşı hazırlıklı olmalarına yardımcı olmaktadır.
- Karşılaşılabilecek muhtemel engeller için bireylerin, mental olarak hazırlıklı hale gelmelerine destek sağlamaktadır.
- Özellikle genç nitelikteki çalışanların, iş hayatı içerisinde, kendilerinden istenen ya da istenebilecek özellik, nitelik, bilgi düzeyi vb. hususlarda, kendilerini geliştirmeleri adına bir uyarı niteliği taşımaktadır.

- Kariyer fırsatı algısını yaratarak, çalışan bireylerin, gerektiğinde, farklı durumlara, şartlara, iş ortamlarına vb. durumlara karşı yeniliklere odaklanmalarına yardımcı olmaktadır.
- Yine, kariyer fırsatları algısı temelinde, araştırmak ve öğrenmek adına, bireylerin farkındalık düzeylerinin artırılmasına destek sağlamaktadır.
- Kariyer anlamında yaşanabilecek, her türlü duraklama ve gerileme süreçlerine karşı, bireylerin, mental anlamda hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır.

Yukarıda sıralanan unsurlara bakıldığında, kariyer uyum yeteneğinin, iş yaşamının zorlukları karşısında, direnci ve algısı yüksek bireylerin ortaya çıkarılması adına, destekleyici bir niteliğinin olduğu görülmektedir. Bu şekilde kendisini geliştiren bireyler, kendilerini daha güçlü bir şekilde süreçlere adapte edebilmektedirler.

Öte yandan, kariyer uyum yeteneği konusunda, yeterli düzeyde bir gelişme gösteren bireylerin, nihai noktada eriştikleri noktaya dair nitelikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ateş, 2018: 6-7):

- Kariyer uyum yeteneği gelişmiş bireyler, sektör ve iş değişikliklerine uyum noktasında daha az zorlanmaktadır.
- Çalışma hayatına daha kolay adapte olmakta ve daha kaliteli ürünler ortaya koymaktadır.
- Yeni bir iş bulma ve iş hayatında yeniden başarı elde etme konusunda bireysel anlamda sahip olduğu yetenekler artmaktadır.
- Bireyler iş arama sürecini başarılı olarak sonlandırması durumunda, farklı iş yerleri ve farklı pozisyonlar arasında geçiş yapabilmesi ve yeni pozisyonlar bulabilmesi konusundaki becerisi gelişmektedir.
- Zamanla, uyumluluk bir özellik olmaktan öte bireye özgü bir yetenek ve psikolojik bir güç haline gelmektedir.

Sıralanan unsurlar göstermektedir ki kariyer uyum yeteneği konusunda yeterli düzeye erişmiş olan çalışanların hemen hepsi, güçlü bir biçimde, çevrelerinde cereyan eden, iş dünyasının aktif durumuna ayak uydurabilmekte ve

kendilerini geliştirmek sureti ile şletmelerine de üretim açısından fayda sağlamaktadırlar.

III. İŞGÖREN PERFORMANSI, KAVRAMI, TANIMI ,ÖNEMİ, İŞGÖREN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE FAYDA VE SAKINCALARI

A. Performans Kavramı ve Tanımı

Kurumsal ya da bireysel anlamda, günlük meydana gelen faaliyetler noktasında ortaya konmuş görüntü, yaşam mücadelesi ve verilen bir işin sonucudur. Böylelikle, kurumlar ve bireyler hakkında, nasıl bir mücadele ortaya koyulduğunu ve bu mücadelenin etkilerinin neler olduğunun anlaşılması kolaylaşmaktadır. Bu durum ele alındığında, iyi bir faaliyet sürecini yaratmak ve bunun karşılığını alabilmek adına, özellikle de bireysel açıdan ortaya konan bir çaba ve zamanın varlığı dikkati çekmektedir. Hayatın pek çok farklı alanlarında, bireylerin göstermiş oldukları çaba, bireylerin mevcut olan potansiyelleri ve neleri başarabilecekleri konusunda genel bir fikir edinilmesine destek sağlamaktadır. Bu durum, sonuçta performans kavramının ortaya çıkmasına imkân vermektedir (Fındıkçı 2003: 34). Bu şekilde, performans, yaşamın akışı içerisinde, hemen her alanda varlığı ve etkisi görülebilecek olan bir unsura dönüşmektedir.

Performans, belirli bir zamanı dilimini kapsayan süreçte, hedeflenen bir noktaya erişmek için gösterilen çabayı oluşturan unsur ve faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Böylelikle, olumlu bir biçimde değerlendirilen performans, olumsuz hali ile ele alınmamıştır. Performansın başka bir kavramsallaştırmasında, bireysel ya da kurumsal olarak belirlenen bir hedefe yönelik olarak belirlenen iş ve görevlerin yerine getirilmesi adına söz konusu olan ölçütlerin içerisinde yer alan unsurların tamamını ifade eden bir olgu olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir (Ersen, 1997: 64).

Pozitif olarak ele alınan performans, bireysel açıdan değerlendirildiğinde, hedef odaklı çabaladığı süre zarfında, önemli bir gelişim sağlanmasına imkan sunduğu gibi aynı zamanda, bireyin çevresindeki kesimler için ayrı ve farklı

kazanımlar elde edilmesine imkan sunmaktadır. Bireysel ve toplu olarak sağladığı gelişim katkısı, performansın, uzun vadeli olarak düşünüldüğünde, kalıcı bir pozitif etki yaratmasını sağlamakta ve bu şekilde de herkes için bir hedef haline dönüşmektedir (Aydoğdu, 2008: 29). Performansın yönetiminin de ön plana çıkarılabileceği bu noktada, performansın, mutlak olarak olumlu etkiler yaratmasına odaklanılmaktadır.

Temel sözlük anlamıyla ele alındığında, performans, gerçekleştirilen bir iş, uygulama, icraatın yanı sıra, bir işi, bir olayı, bir uygulamayı ya da faaliyeti gerçekleştirme dileği, azmi, kuvveti ve çabasıdır. Aynı zamanda, sözlük bazında performans, bireysel anlamda ortaya konacak olan en iyi, en kötü ya da ortalama dereceyi ifade etmenin yanı sıra, herhangi bir hususu ortaya koyarken, elde edilen başarıyı ifade etmektedir. Yine bireysel anlamda ele alındığında, performans, arzulanan hedeflere erişmek adına, bireyin, tüm yetenek ve motivasyonu ile sergilediği tutum, davranış ve faaliyetlerin toplamını ve sonuçlarını ifade etmektedir (Uysal, 2015: 33). Performansı, bu haliyle, toplam ve bir çıktı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu değerlendirmeye göre performansın görsel ve rakamsal olarak sonuçlarının üzerinden değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.

Performans, bireyleri, görevlerini yerine getirirken ya da hedefleri adına mücadele ederken daha fazla güç ortaya koyma konusunda teşvik etmesi; hedeflere ulaşabilmek adına gereken yetenek düzeyine erişilebilmesi ve sorun çözme odaklı olarak hareket etmeye teşvik etmesi açısından, olumlayıcı bir kavramdır. Bireysel ve kurumsal olarak ortamın şartlarına göre gereksinimlerin sağlanması noktasında, performans, destekleyici bir unsur olarak dikkati çekmektedir. Kavram, birçok farklı unsurun bir araya gelmesi ile oluştuğu gibi kavramın işleyişi ve gelişimi açısından bireysel olduğu kadar birçok, farklı, çevresel unsur ön plana çıkmaktadır (Özer, 2009: 5). Bu hali ile performansın, sadece bireysel ya da toplu çabalara bağlı olmadığı, mutlak olarak farklı unsurlardan da etkilendiği anlaşılmaktadır. Söz konusu unsurlar, performans için ilerleyen zamanda belirleyici olabilmektedir.

Öte yandan, bireylerin, kendi yaşamlarını şekillendirmeleri açısından, etkililik bakımından, performansın yeri ele alındığında, kavram, daha önceki süre zarfı içerisinde, bireyin, bir iş, bir görev ya da bir gereksinim için söz konusu olan amaca/amaçlara erişme konusundaki başarı ya da başarısızlıklarının

toplamını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, performans, faaliyetler bazında, bireylerin ne noktaya eriştiğini gösteren bir kavramdır (Albayrak, 2021: 2411). Performansla, bireylerin, kapasiteleri dahilinde ve kapasitelerinin dışında, nasıl bir etki yarattıkları ve nasıl bir fayda sağladıkları öğrenilebilmektedir.

B. İşgören Performansı Kavramı ve Tanımı

Performans, büyük ölçüde, iş yaşamındaki varlığı ve etkileri ile değerlendirilmekte ve bu şekilde, kavramın nitelikleri, iş dünyasının nitelikleri ile paralel olarak ele alınmaktadır. Performans kavramı işgücü düzeyinin üst bir noktada olmasının neticesinde, gerçekleştirilen faaliyetlerin, çalışanlar ve işletmeleri için sunmuş olduğu çok sayıdaki faydayı ifade ederken, aksi durumda, tarafların faaliyetleri için önemli bir zararı ifade etmektedir (Cihangir, 2014: 39).

Performansın, çalışanlar için sahip olduğu değeri, şu unsurlarla açıklamak mümkündür (Aktan, 2009: 28):

- Çalışan bireylerin kendilerinin çıkarları olduğu kadar, işletmeleri ve toplu olarak çalışan arkadaşları için de fonksiyonları bulunmaktadır.
- Performans, sergilendiği seviye açısından ele alındığında, çalışan bireylerin sahip oldukları bir takım unsurları ortadan kaldırabilmektedir.
- Gündelik olması kadar uzun bir zaman dilimi içerisine yayılan, öncelikli olarak doğrudan daha sonrasında ise dolaylı bir yol ile çalışanların özel yaşantılarına da etki edebilmektedir.
- Çalışan bireylerin, iş hayatı başta olmakla birlikte ön plana çıkmış olan tüm yaşam alanından diğerine etki edebilmektedir.
- Düşünsel ve fiziksel olarak bireylerin durumunun iyiye veya kötüye gitmesi noktasında dolaylı olarak etkileri bulunmaktadır.

Yukarıda sıralanan değerlendirmelere bakıldığında, performans için yalnızca maddi ve somut unsurlara dayalı olmadığını anlamak mümkündür. Çalışanların, bireysel nitelikleri, kimlikleri ve değerleri, performansın, aslında manevi açıdan da değerlendirilmesi gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, bu manevi unsurlar, çalışanların, iş yaşamının dışındaki yaşamlarına da performans açısından, farklı şekillerde etkide bulunabilmektedir.

Performans kavramı bir başka değerlendirmede, gelecek odaklı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda performans, özellikle de çalışan bireyler bakımından gelecekte hem özel yaşamlarında hem de iş yaşamında kendilerini daha iyi hissedebilmek adına sergilemiş oldukları duruş ve benimsenen çalışma prensiplerini belirtmektedir. Söz konusu prensipler, nitelikli ve düzenli çalışmakla birlikte beraberinde huzurlu, mutlu ve başarılı olabilmek adına çalışanların önemsemiş oldukları ve pratiğe aktarılan faaliyetlerinin neredeyse tümünü ifade etmektedir (Akçakaya, 2012: 174). Toplam olarak performansın değerlendirilmesi, bireysel ve kurumsal anlamda da ne noktaya erişildiği ve bunun olumlu-olumsuz ıktıları konusunda bilgi edinilmesini sağlamaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında genel olarak iş dünyası nezdinde değerlendirilebilen performans, aslında çalışan bireyler bakımından komple bir anlamı ifade etmektedir. Bununla birlikte performans kavramı, çalışanların hem maddi hem de manevi yaşamları bakımından tetikleyici olan bir kimliğe sahiptir. Çalışanların performansları düştükçe veya yükseldikçe belli başlı bir duygu birikimi içinde hareket etmekte ve zaman içerisinde bu durum sonucunda onların fiziksel yaşantılarını da etkilemektedir (Can, 2010: 4). Bir başka deyişle performans, soyut bir kavramdan çıkarak, her anlamda, somut ıktıları olan bir unsura dönüşmekte ve bu Şekilde de iş dünyası için olduğu kadar bireylerin sosyal hayatları için de somut bir çıktı olmaktadır.

Őirketler alışanlarının performans değerlerine büyük önem vermektedirler. Bir Őirketin çalışanlarıyla birlikte geleceklerine karar vermek, çalışanlarının performans değerlendirilmesine bağlı olmakla birlikte, değerlendirme sonrasında çalışanlara disiplin cezası veya ödüller verilmektedir. Böylelikle performans, çalışanların geleceği bakımından Şirketlerin geleceği kadar etkin bir faktör haline gelmiştir. Süreç içerisinde karşılıklı olarak bir etki olmakla birlikte performans bu ilişkinin kilit faktörü olmaktadır. Tek bir performans bile büyük bir Őirketin periyodik olan tüm faaliyetlerini ve hedeflerini bile etkileyebilmektedir. Diğer yandan, aynı performans bir çok Őeyi de değiştirebilmektedir. Performans hem insanlar hem de organizasyonlar açısından bir ihtiyaçtır. Őletmeler, verimlilik potansiyellerini arttırabilmek için performansa ihtiyaç duymaktadır. İnsanlar da yeteneklerini geliştirebilmek, iş, sosyal ve eğitim hayatlarında sahip olduklarının daha fazlasına ulaşabilmek için performansa ihtiyaç duymaktadırlar (Elitaş ve

Ağca, 2006: 347). Bu nedenle, performans, iş yaşamından başlamak üzere, bireyin yaşamının geneline tesir eden ve onu şekillendiren, önemli bir etmen olarak değerlendirilebilecektir.

C. İşgören Performansının Önemi

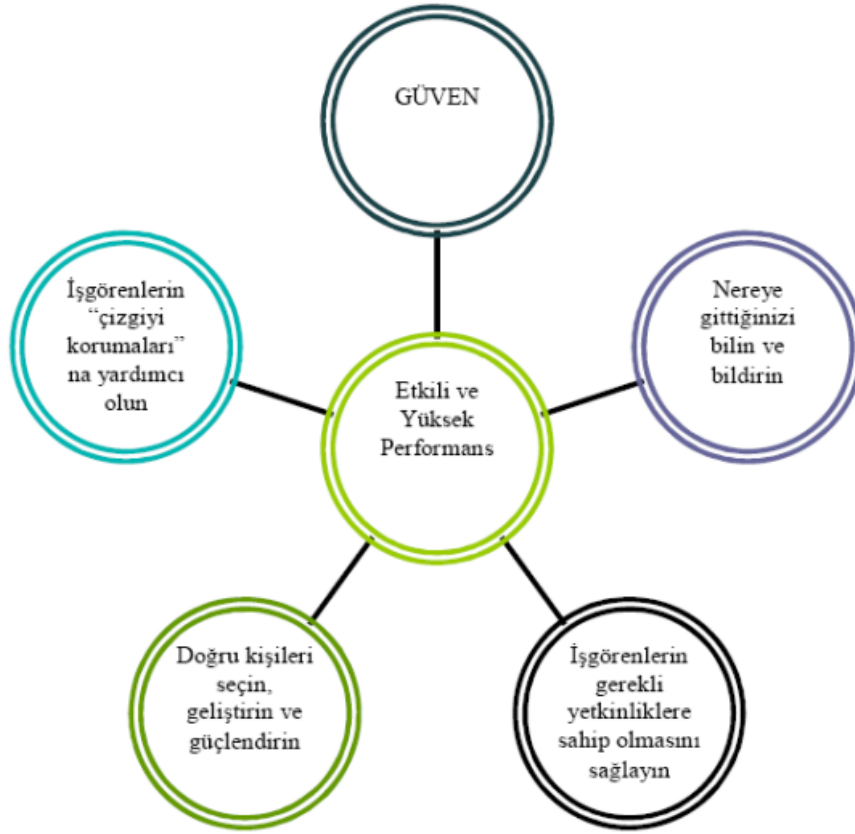
Performansa, bireysel olarak bakıldığında çalışan bireylerin yaşamsal anlamda kendini çok daha iyi hissetmesini sağlamaktadır. Kurumsal bazda ele alındığında ise yine, bireylerin performans açısından yüksek bir seviyede olması, kurumsal fayda sağlamaktadır. Örgüt yönetimlerinin, çalışanların performansının devamlı üst seviyede kalabilmesi adına atmaları gereken öncelikli ve en önemli adım sürdürülebilir olarak çalışanların mutlak suretle desteklenmesidir. Bunun sebebi bireyselden kurumsala yayılmakta olan nitelikli ve yüksek performans, çalışan bireylerin ve işletmelerin başarısı bakımından değerli bir roldedir (Aldur, 2008: 6). Bireysel performans, ilk bakışta bir tek çalışanlar nezdinde olumlu etkisi bulunan bir faktör olarak değerlendirilse de, aslında uzun süreli bakıldığında bireylerin bağlı olunan işletmeler nezdinde de çeşitli etkiler yarattığı söylenebilmektedir.

Öncelikli olarak kişilerin, bireysel bazda, performansı, kendileri açısından ne denli önemli gördüklerini anlamak adına, aşağıdaki unsurları incelemek gerekmektedir (Aydoğdu, 2008: 123-125):

- Genel anlamda yaşam akışı içinde bireylerin kendilerini çeşitli konularda yararlı ve verimli olarak değerlendirmesi noktasında destekleyici olan bir unsur olmaktadır.
- Günlük yaşam akışı içerisinde, çalışan bireylerin hayatlarındaki tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine imkan tanımaktadır.
- Çalışanların, özellikle de sosyal hayatları bakımından, herhangi spesifik bir alan olmaksızın pozitif olan bir görüntü yaratmakta ve bu sayede de çalışanlara mutlak olarak cesaret duygusu sağlanmaktadır.
- Çalışanların yalnızca iş hayatlarında değil, bununla birlikte iş yaşamlarının dışarısında kalan bütün alanlarda da özgüven duygusu ile birlikte hareket etmelerine imkân sunmaktadır.

- Çalışanların sadece kendileri açısından değil, çevresindeki her kurum ve tüm herkes için faydalı olabilmeleri bakımından destek sağlamaktadır.

Sıralanan unsurlar incelendiğinde, performansın, yüksek ve olumlu yönde seyrettiği süre zarfında, çalışanların hayatlarını, çok yönlü olarak etkilediği görülmektedir. Bu şekilde, performans, bireylerin, birer çalışan olarak sadece iş yaşamları içerisindeki şartları değil, aynı zamanda, sosyal yaşamlarının şartlarını iyileştirme ve çevrelerine destek sağlamak adına kritik ve destekleyici bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.



Şekil 1. İşletmeler için etkili ve yüksek performans adına uyulması gereken ilkeler

Kaynak: (Barutçugil, 2002, 31).

Şekil 1’de, Barutçugil (2002), çalışanların yüksek oranda performans ortaya koyabilmeleri için işletme yönetimlerinin göz önünde bulundurmaları gereken hususlara değinmiştir. Barutçugil, beklenen performans düzeyine erişilebilmesi adına, sürece katkı sağlayabilecek türden çalışanlarla, nitelikli yönlendirmelere dayanan ve doğru performans öğelerine göre hareket edilmesi gereken bir sistemin tasarlanması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacının görüşlerine göre, performans ile ilgili her bir süreçte, işletme yönetimleri, birbirinden farklı

unsurlara dikkat etmeleri ve bu unsurlar hakkında da çalışanların doğru şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir. Barutçugil'in yaklaşımına göre böylesine bir süreçte, işletme yönetimleri açısından en değerli olan güven unsuru ön plana çıkarılmalı ve korunmalıdır.

Diğer taraftan ise bireylerin performanslarını, doğrudan iş hayatı ve bağlı oldukları işletmeler açısından ortaya koyulan vurgu, aşağıda yer alan unsurlar ile açıklanabilmektedir (İhsanoğlu, 2010: 61):

- Çalışan bireylerin kişisel gelişimlerinin yanı sıra, buna paralel bir şekilde kariyer gelişimleri de söz konusu olmaktadır.
- Çalışanların, bağlı oldukları yöneticileri tarafından keşfedilerek, işletme içerisinde gerekli olan saygıyı görmelerine olanak sağlamaktadır.
- Sürdürülebilir olunan süre zarfında, finansal açıdan çalışanlar için kazanç sağlamaktadır.
- Ayrıca sürdürülebilir olunan süre zarfında, bir tek çalışan bireylerin iş dünyalarındaki durumlarına değil, bunun yanı sıra çalışanların bağlı oldukları kurumlar açısından da fayda sağlayarak yardımcı olmaktadır.

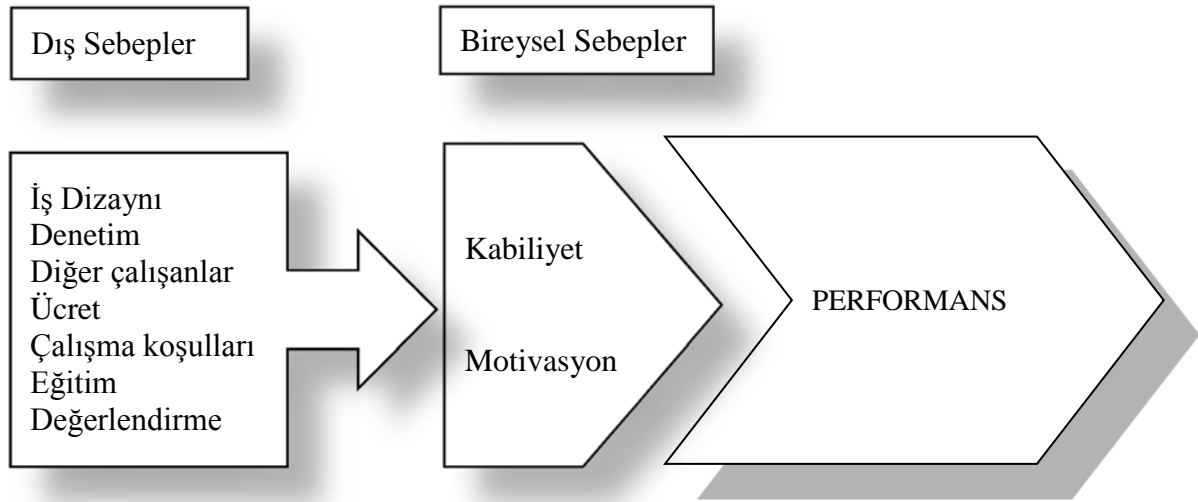
Tüm bunlardan hareketle, bireylerin işletme içerisindeki performansları, kendileri ile birlikte işletmelerinin çıkarına da hizmet vermektedir. Bu sayede çalışanlar, nitelikli olarak bağlı oldukları kurumlara hizmet verirken, bunun yanı sıra aynı zamanda, kendilerinin menfaatlerine olabilecek şekilde ilerleme gösterdikleri gibi işletmelerinin de menfaatlerine hizmet ettikleri söylenebilmektedir.

Çalışanların iş performansı, işletme yönetimleri ve kurumsal yapı içerisinde, konuyu psikolojik boyutta ele alan, insan kaynakları departmanı gibi birimlerin özel ilgi göstermelerini gerektiren bir konudur. Çünkü çalışanların nitelikli bir performans düzeyi ile işletmeye hizmet etmesi, çok kanallı, olumlu sonuçlar yaratabilecek düzeydedir. Bu sayede, işletme yönetimlerinin, çalışanlarının performanslarını iyileştirecek türden uygulama ve yaklaşımlara önemli ölçüde ihtiyaç duymaları söz konusudur. Çalışanlar memnun edildikçe, sisteme olan katkılarının, performans bazında, olumlu etkileri de artacaktır (Demir ve Taşkın 2012: 1700). Böylelikle, performansın, belirli, olumlu unsurlara

bağlı olarak pozitif bir niteliğe sahip olduğu ve onu sergileyen taraflar ile ondan faydalanan taraflar için ortak getiriler sağladığı anlaşılmaktadır.

D. İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

Literatürde, çalışanların performansını etkileyen, birbirinden farklı unsurlar dikkati çekmektedir. Bu unsurlar, çalışanların ve işletmelerin her biri için farklı anlamlar taşımaktadır.



Şekil 2. Genel olarak performansın unsurları

Kaynak: (Karakuş, 2004: 7).

Şekil 2’de, Karakuş’ tarafından oluşturulan ve genel olarak değerlendirilen performans unsurları yer almaktadır. Dış ve bireysel sebepler olarak ayrılan bu değerlendirmenin içeriğindeki unsurlar genişletilebilecektir. Fakat görüntü itibari ile performansın oluşması adına en fazla hususa dikkat etmesi gereken taraf işletmeler olmaktadır.

Bir başka açıdan bakıldığında, çalışan performansı açısından, kurumlarda ön plana çıkarılan bazı hususların, performansın şekillenmesine yardımcı olduğu düşünülmektedir:

- Verimlilik, performansın sürdürülebilirliği konusunda önemli etkiler yaratma potansiyeline sahip bir husustur. Buna göre iş hayatında,

verimlilik, performans için hem bir neden hem de bir sonuçtur (Kesik, 2010: 15).

- Sürdürülebilirlik, performans konusunda kritik hususlardan biridir. Öncelikli olarak kurumsal yönetim anlayışının performansı sürdürülebilir kılacak bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Celep, 2010: 11).
- Kalite, hem performansın içerisinde bir düzey hem de performansın niteliği açısından destekleyici bir unsurdur. Performansın oluşmasında etkisi bulunan tüm unsurların kaliteli bir şekilde varlığının kurumsal yapı içerisinde bulunması, performansın çıktılarının da kaliteli olmasına yardımcı olacaktır (İhsanoğlu 2010: 82).
- Etki, performansın sürdürülebilirliği açısından göz ardı edilen, ancak önemli olan bir husustur. Özellikle hem performans gösteren kişinin desteklenmesi etki yaratmaktadır hem de performansın yarattığı etkilerin doğru şekilde değerlendirilmesi sürecin geri kalanı için önemli olmaktadır (Kesik, 2010: 16-17).
- Karlılık, performansın ne şekilde oluşturulduğu ve ne şekilde desteklendiği konusunda da dolaylı olarak bir fikir vermektedir. Çalışanların performansı karlılığı belirleyen en önemli hususlardan biri ise yönetimlerin, bu karlılığı sağlayacak performansın konuşmasına yardım sunması gerekmektedir (Celep, 2010: 14-15).

Sıralanan beş unsur göstermektedir ki, işletmelerin hedefleri doğrultusunda, performans konusuna odaklanmaktadır. Bu odaklanma, çalışanların ve kurumların, ortak bir bakış açısı ile sürece odaklanmalarının yolunu açmaktadır. Bu sayede, uzun vadede, yüksek performansın yerleşik hale gelmesi söz konusu olmaktadır.

Öte yandan, performansa etki eden faktörlerin, literatürde, yoğun olarak kişisel ve örgütsel faktörler ekseninde ele alındığı görülmektedir.

1. Kişisel faktörler

İşgören performansı, kişisel faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu değişkenleri, yetenek, eğitim, moral ve motivasyon olarak sıralayabiliriz.

a. Yetenek

Yüksek bir başarı niteliği ve rekabet avantajı açısından en fazla önem arz eden konulardan biri, yüksek performansa sahip çalışanlar ve örgütlerdir. Bu şekilde, yüksek performansın yaratılması adına da çalışan yetenek ve nitelikleri ile birlikte bu yetenek ve niteliklerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Araştırmalara bakıldığında, yetenek unsurunun önemli bir etmen olduğu konusunda hem fikir olduğu anlaşıldığı gibi yetenekli çalışanların, örgütsel yüksek performans ve başarı açısından kritik bir değerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, performans yönetimi de rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik açısından değerli olarak görülmektedir (Akar, 2019: 515). Yetenek ne denli nitelikli olursa, yürütülen faaliyetlere sağlayacağı faydalar neticesinde, performans da bireysel ve kurumsal anlamda, o denli yüksek düzeyde olacaktır.

b. Eğitim

Çalışanlara, kurumları tarafından sağlanan eğitimler, insan kaynakları yönetimi anlayışı temelinde, çalışanların gelişimine odaklanmaktadır. Dönemsel olarak ortaya çıkan ve iş dünyası içerisinde rekabetin boyutlarını belirleyen unsurlara uyumluluk açısından, çalışanların eğitimi, önemli bir destekleyici unsur olmaktadır. Bu şekilde, işletme yönetimi, insan kaynakları aracılığıyla, çalışanlarının verimlilik ve performans düzeylerini arttırmak adına, nitelikli eğitim faaliyetlerine odaklanmaktadır (Kaptangil, 2012: 29). Eğitimin bireysel olarak varlığı ya da kurumsal destek ile kazandırılması, herhangi bir fark yaratmaksızın, iş niteliğine olumlu etki edeceğinden dolayı, performansın yükselmesine yardımcı olacaktır.

c. Moral ve Motivasyon

Çalışanların performanslarının çok boyutlu bir şekilde arttırılması adına, moral ve motivasyon unsurlarının önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre motivasyon, çalışanların performanslarının arttırılması adına tetikleyici bir unsurken, aynı zamanda, çalışanların kurumsal aidiyet duygularını, kurumla etkileşim içerisinde olma isteklerini ve kurum içi fedakârlık yapma konusundaki arzularını da şekillendirmektedir (Özutku vd., 2019: 162). Tetikleyici bir unsur olarak moral, çalışanların daha olumlu düşünmek sureti ile

işlerine daha olumlu bir bakış açısı ile yaklaşmalarına ve bunun neticesinde de yüksek performans sergilemelerine yardımcı olacaktır.

2. Örgütsel faktörler

İşgören performansı, örgütsel faktörler tarafından da etkilenmektedir. Bu değişkenleri, yönetim, ödül ve ceza, terfi, ücret, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma arkadaşları ve çalışma şartları olarak sıralayabiliriz.

a. Yönetim

Yönetim açısından bakıldığında, lider ve liderlik unsurlarının, performansın artırılmasında son derece önemli olmaktadır. Yönetimlerde, liderlerin üstlendikleri sorumluluklar ve bunun neticesinde, çalışanlara vermiş oldukları destek, nitelikli bir performans düzeyi yaratılması ve bu düzeyin, mümkün olduğunca geliştirilmesi adına destekleyicidir. Liderler, çalışanların, kurumla olan etkileşimlerinin iyileştirilmesi ve bu sayede de kurum için daha olumlu ve daha yararlı faaliyetlerin geliştirilmesine vesile olmaktadır (Akman vd., 2015: 133). Çalışanların kapasitesi her ne düzeyde olursa olsun, onları yöneten ve yönlendiren yönetici, lider vb. nitelikteki kesimlerin sürece katılım şekli, performans için doğrudan ve dolaylı etkiler yaratabilecektir.

b. Ödül ve Ceza

Ödüllendirme, çalışanların, ortaya koymuş oldukları emeğin karşılığının onlara verilmesi adına önemli olmakla birlikte onların performanslarının artırılmasına da imkân sağlamaktadır. Çalışanlar, performanslarını geliştirecek nitelikteki faaliyetlerle birlikte performans düzeylerini arttırdıkça, nihayetinde ödüllendirilmekte ve bu durum, bir döngü içerisine girmektedir (Kulualp, 2018: 603). Aksi durumlarda ise, ödüllendirme kadar cezalandırma da önemli bir performans etmenidir ve çalışanların, faaliyetlerine ve davranışlarına göre aynı oranda bir disiplin uygulaması ile karşılaşması, performans düzeylerini dengelemelerini sağlayabilecektir.

c. Terfi

Çalışanların, ortaya koymuş oldukları faaliyetler neticesinde, kurum içerisinde bir terfi hak etmiş olmaları ve buna karşılık olarak şekillendirilecek olan kariyer yönetimi süreci, çalışanların, bir sonraki performans süreçlerinin

güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde, çalışanlar, kapasiteleri ve emekleri dahilinde bir terfi elde ederken, kariyerlerinin gelişimi açısından da işletmelerinden destek görecektir, bu sayede de performansları, aynı oranda gelişim gösterecektir (Soysal ve Kılınç, 2016, 329-332). Terfi unsurunun adalet ile olan ilgisi gözetildiği süre zarfında, performans açısından yansımaları da daha dengeli ve daha gerçekçi olacaktır.

d. Ücret

Çalışanların, ortaya koydukları emek ve performansın karşılığında, adil bir şekilde elde edecekleri ücret, onlar için kendilerini değerlendirme, geliştirme, sisteme inanma ve daha fazlasını gerçekleştirme konularında önemli, tetikleyici bir unsur olmaktadır. Buna göre çalışanlar, elde etmiş oldukları ücretin düzeyine göre performanslarını şekillendirirlerken, yüksek performanslarının yüksek ücret getirisi sağlayacağını da bilincindedirler. Aynı zamanda, işletmelerin, ücret yönetimi ve performans yönetimi konusundaki uygulamalarının dengesi, çalışanların performansı açısından son derece önemlidir (Öztürk, 2010: 7-8). Çalışanlar açısından belki de en önemli unsur olan ücret, tıpkı terfi de olduğu gibi hakkaniyet ölçüsünden değerlendirildiğinde ve sunulduğu performans açısından, doğrudan ve güçlü bir etmen haline gelmektedir.

e. İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışanlar açısından, özellikle, ağır iş yükünün olduğu alanlarda, kendilerine sunulmasını bekledikleri iş sağlığı ve güvenliği imkanları, işlerini daha istekli ve daha verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri adına, son derece kritik ve tetikleyici bir unsur olmaktadır. Buna göre çalışanlar, yüksek performans açısından, çalışma ortamının şartlarına göre iş sağlığı ve güvenliği konusunda, kendilerine sağlanacak imkanların detaylarını gözetmektedirler. Bu nedenle de işletme yönetimleri de süreci yakından takip ederek gereken unsurların teminini gerçekleştirmek durumundadırlar (Üngüren ve Koç, 2015: 128-129). Çalışanların, yaşamsal anlamda önemsendiklerini bilmeleri, kurumlar ile aralarındaki bağın güçlenmesi başta olmak üzere, içerisinde performansı da barındıran, birçok olumlu unsurun ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

f. Çalışma arkadaşları

Çalışanların, bireysel olarak kendi aralarında söz konusu olan iletişim süreci, performansın şekillenmesi adına yönlendirici bir unsur olmaktadır. Buna göre çalışanlar, kendi aralarında, ne denli olumlu, ılımlı ve yapıcı nitelikte iletişim standartları oluşturabilirlerse, bu durum, birbirlerinin performansının, olumlu yönde tetiklenmesi adına özendirici olmaktadır. İş ortamındaki pozitiflik ve bu yöndeki iletişim, çalışanların, daha olumlu düşünmek sureti ile performans sergilemelerine de yardımcı olmaktadır (Baltacı vd., 2016: 55-56). Çalışan bireylerin, sosyal birer varlık olmaları vesilesi ile iş ortamındaki insani ilişkilerinin doğru şekilde kurgulanması ve yönlendirilmesi, iş ortamındaki tutum ve davranışlarının olumlu olması ile birlikte performanslarının da yüksek bir seviyeye gelmesine yardımcı olmaktadır.

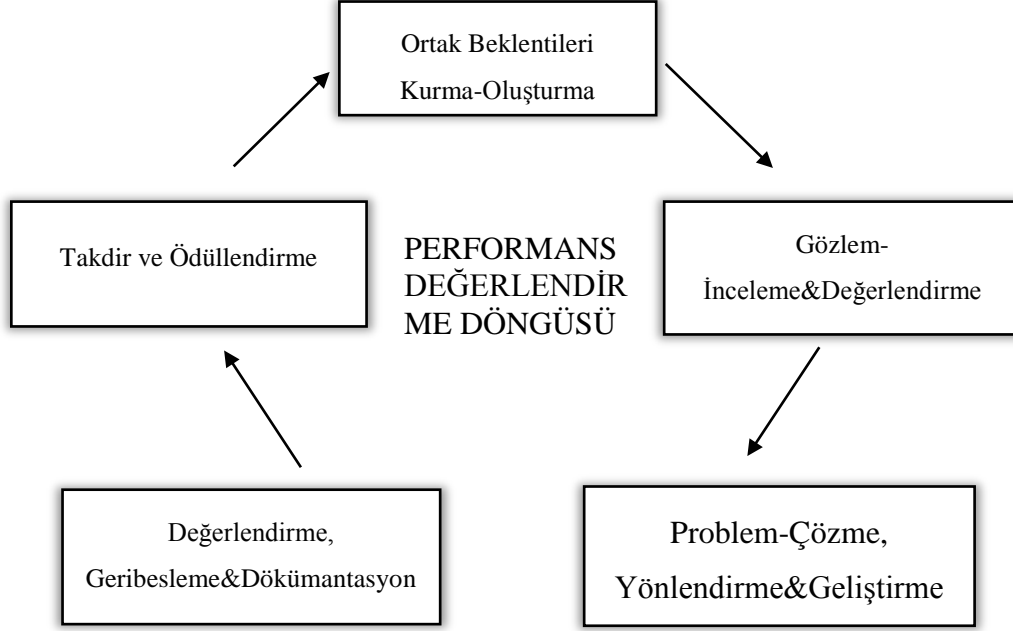
g. Çalışma Şartları

Çalışanların performanslarının artırılması ile birlikte iş ortamına uyumluluklarının en üst düzeye çıkarılması adına, çalışma ortamının ve işin şartlarının daha olumlu hale getirilmesi önemli bir performans artırma unsurudur. Özellikle de fiziksel şartlar konusunda, çalışanların erişmiş olduğu imkanlar ile erişemedikleri imkanlar, sürecin içerisinde, uyum-uyumsuzluk ve yüksek performans-düşük performans ekseninde bir iş sürecinin oluşmasına sebebiyet verebilecektir (Tunçer, 2013: 103). Tıpkı iş sağlığı ve güvenliği konusunda olduğu gibi çalışma şartlarının, çalışanların insani anlamdaki beklentilerine uygun olarak tasarlanması, sürecin, performans açısından, olumlu olarak işlemesine destek vereceği gibi bu konunun göz ardı edilmesi, ani performans düşüşlerine neden olabilecektir.

E. Performans Değerleme

Kavramsal anlamda bakıldığında, performans değerlendirme, işletmelerin, hedeflerini tutturmak adına yürüttükleri işlemlerin ve kullandıkları yöntemlerin etkililiğini ve verimliliğini belirlemesi için takip ettikleri yol haritasına ait unsurların tamamını kapsamaktadır. Performans değerlendirme, çalışanlara, tutumları, davranışları, iletişim biçimleri ya da kabiliyet düzeyleri ile ilgili bilgi edinmeyi ve bir geribildirim sağlamayı içermektedir. Performans değerlendirme, başarı

değerlemesi, çalışan değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi, tezkiye, liyakat değerlendirme, çalışan boylandırması ve sicil gibi unsurları içerisinde barındıran bir ölçüm sistemidir (Üzüm ve Uçkun, 2018: 256).



Şekil 3. Performans değerlendirme döngüsü

Kaynak: (Çetin, 2006, 26).

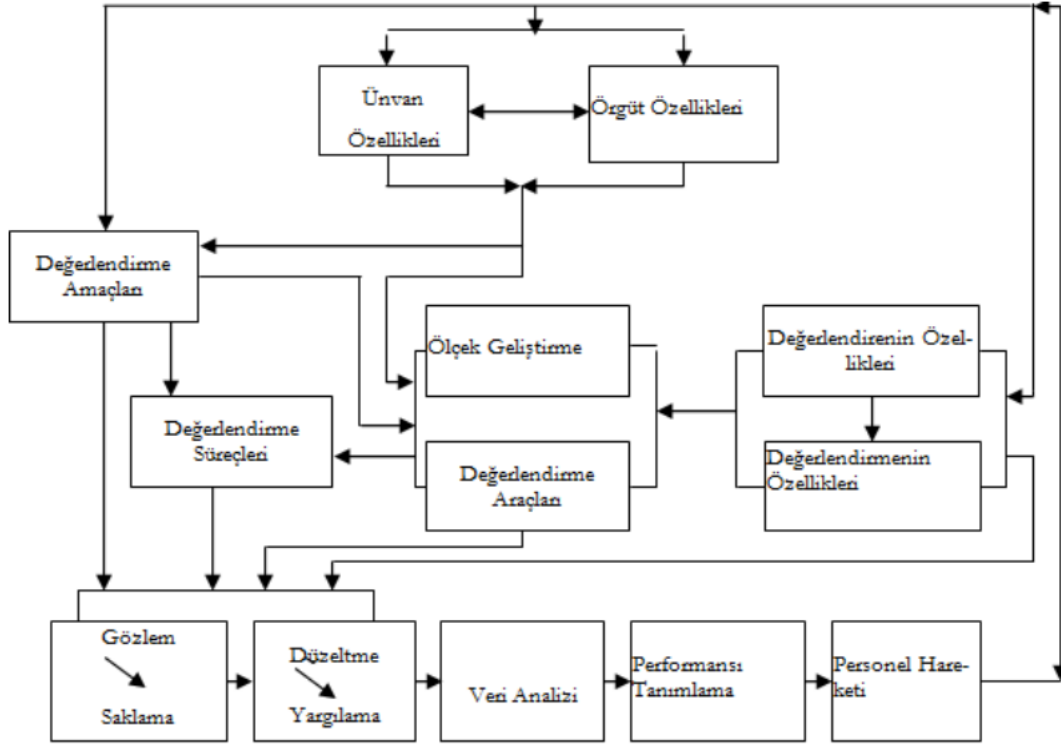
Şekil 3'te bulunan performans değerlendirme döngüsü ile ilgili şema, ortak bir yol haritasının kararlaştırılması ile adım atılan, aşamalar neticesinde tespit etme, sorun çözme, geliştirme, değerlendirme, geribildirimde bulunma ve sonuç olarak performansın çıktılarının çalışanlarla paylaşılmasını içeren bir süreci ifade etmektedir. Böylelikle, performans değerlendirme, sürdürülebilir bir şekilde uygulanırken, döngünün her bir adımında, çalışanların daha gelişmiş bir biçimde, performanslarının çıktılarına göre hareket etmeleri sağlanmaktadır.

Performans değerlendirme ile ilgili olarak farklı yaklaşım ve tanımlamalar söz konusu olmakla birlikte bu yaklaşım ve tanımlamaları, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, 105-106):

- Çalışanların sahip oldukları potansiyel yeteneklerini, tutum ve davranışlarını, kuvvetlerini çalışma hayatına dair alışkanlıklarını diğer çalışanlar ile karşılaştıran sistemdir.

- Yönetici bireyler için daha önceki süreçlerde karara bağlanan standartlara göre ölçümleme ve karşılaştırma yöntemleri ile birlikte çalışanların işlerini içeren tüm faaliyet düzeylerini değerlendiren yöntemdir.
- Çalışanların hakim oldukları görevler dahilinde elde edilen başarısı, çalışma ortamındaki davranış ve tutumları, etik ve ahlaki yaklaşımlarını detaylandıran ve böylece çalışanların ağırlıklı olarak genellikle örgüt içindeki yarar düzeylerini ele alan, planlayan bir sistemdir.
- Çalışan bireylerin başarı veya başarısızlığı noktasında genel bir fikir oluşabilmesini elde eden yardımcı araçtır.
- Ücret dağılımının adil bir şekilde sağlanması konusunda, çalışan bireylerin iş değişikliği ve işe dair eğitim ihtiyaçlarının karşılanabilmesi noktasında, terfi edilmelerinde, çalışan seçimleri ve gerekli olan yerlere yerleştirilmesi adına fayda sağlayan bir mekanizmadır.
- Çalışan bireylerin başarısını, o iş için duymuş olduğu ihtiyaçlara yönelik değerlendiren, belirli olan bir süre zarfını içeren süreç ve bu süreçlerin yönetimidir.

Sıralanan tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda, performans değerlemenin, çalışanlar için belki de en detaylı performans ve genel bilgileri sunduğunu görmek mümkündür. Bu şekilde, çalışanlar için en uygun çalışma şekline dair yol haritasının belirlenmesi de mümkün olmaktadır.

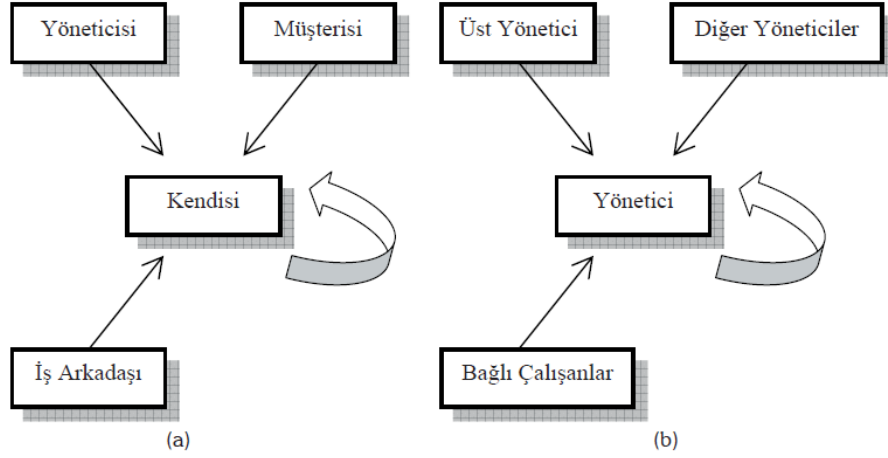


Şekil 4. Landy ve Farr'ın performans değerlendirme modeli

Kaynak: (Kantos, 2013, 62).

Şekil 4'te yer alan, Landy ve Farr'ın tasarımı olan performans değerlendirme modelinde, iç ve dış unsurlar, detaylı bir biçimde ele alınmaktadır. Bu modelde, örgüt ve çalışanların nitelikleri ile başlayan değerlendirme süreci, özellikle çalışanların detaylı bir biçimde, performans sonuçlarına istinaden bilgilendirilerek bir adım sonrasında yönlendirilmelerine imkân sağlamaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanlar ve işletmeleri açısından önemli bir faaliyet olmakla birlikte son yıllarda, 360 derece performans değerlendirme kavramı ile içeriğin genişlediği görülmektedir. Kavramın ortaya koyduğu görüntüye bakıldığında, 360 derece performans değerlendirme ile birlikte çalışanların yalnızca iş yaşamlarında değil, özel yaşamlarında ve yaşamlarının herhangi bir alanındaki psikolojik durumları, davranışları vb. unsurlar da değerlendirme içerisinde dahil edilmektedir. İş hayatındaki davranışları ve durumları, çalışanların performanslarını tam olarak ortaya koymamakla birlikte 360 derece performans değerlendirme, çalışanların genel perspektifteki performanslarına dair unsurları incelemektedir (Bayram, 2006: 52).



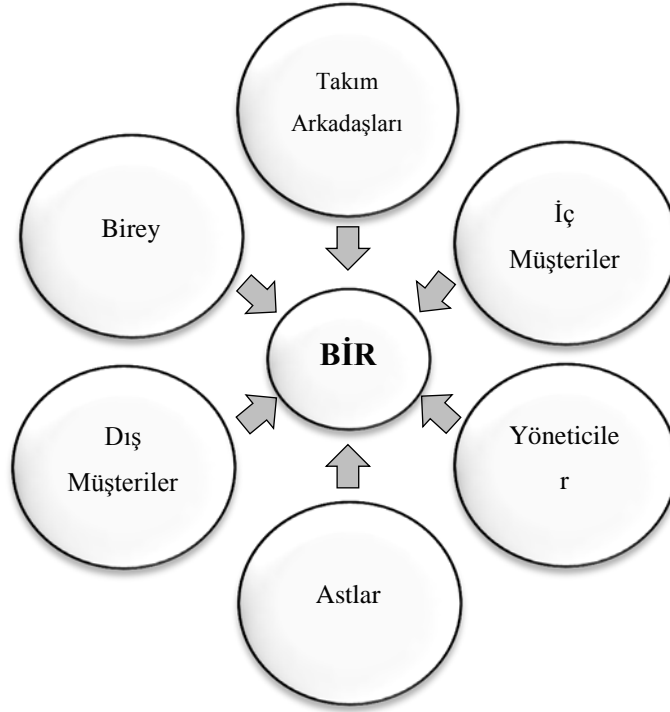
Şekil 5. 360 Derece Performans Değerlendirme Mekanizması

Kaynak: (Oruç, vd., 2008: 6).

Şekil 5'te gösterilen şemada, kurumsal yapı içerisindeki 360 derece performans değerlendirme yapısı ele alınmaktadır. Buna göre söz konusu değerlendirme sisteminin içerisine çalışanların kendileri, yöneticileri, iş arkadaşları ve kurumun içerisindeki paydaşların tamamı dahil edilmektedir. Bu şekilde, daha nitelikli ve detaylı bir performans değerlendirme çalışması yapılabilmektedir.

Öte yandan, 360 derece performans değerlendirme sistemi, çok yönlü bakış açısıyla, kurum içerisindeki tüm birim ve unsurların performans değerlendirme sürecinin içerisine dahil olmasına izin verdiği gibi aynı zamanda, çalışanların performanslarını, sadece yaptıkları iş ve müşteriler gibi dış paydaşlar ile olan ilişkilerine göre değerlendiren bir yöntemle sahip değildir. Bunun çok ötesinde, 360 derece performans değerlendirme, ilişki ve iletişim temelli olarak çalışanların performanslarını değerlendirmelerini sağlarken, onların, kendilerini doğru şekilde ifade etmelerine de imkân sağlayan bir niteliğe sahiptir (Camgöz ve Alpten, 2006: 194).

360 derece performans değerlendirme sisteminin sık kullanılan bir yöntemle dönüşmesinde, sistemin, performans çıktıları ile birlikte başlatılacak değişim sürecini hızlandırmasının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Hızlı bir şekilde bilgi elde edilen performans hususları neticesinde, çalışanların ve kurumun, performans anlamında getiri elde etmeleri adına aktif bir şekilde hareket edilmesi söz konusu olmaktadır (Gümüştekin, vd., 2010: 3).



Şekil 6. 360 Derece Performans Değerlendirmede Geri Bildirimin Tarafları

Kaynak: (Kara, 2009: 55).

Şekil 6’da gösterilen şema, 360 derece performans değerlendirme sisteminin ne denli çok kanallı bir şekilde işlediğini göstermektedir. Bu sayede, çalışanların tek merkezli ve tek bir değerlendirme unsuruna dayalı olarak performansları dahilinde incelenmeleri söz konusu olmamaktadır. Bunun ötesinde, çok daha geniş bir ekseninde, kurum içerisindeki birçok farklı paydaşın yaklaşım ve söylemleri ekseninde performanslarının değerlendirilmesi söz konusudur. Bu, daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine imkân sağlamaktadır.

Genel olarak bakıldığında, kurumların, 360 derece performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanmalarına sebebiyet veren hususları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Eisalou, 2014: 121-123):

- İşletmeler organizasyonel anlamda, çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri açısından daha kapsamlı ve objektifliği esas alan veriler ile bir bilgi sistemi oluşturabilmek anlamında 360 derece performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadır,
- Bu tür performans değerlendirme yöntemlerinin devamlılık arz edecek bir biçimde dönemsel bazda uygulanarak birbirinden farklı şekilde

oluşturulacak olan metotların sonuçlarının birbirleri ile karşılaştırılarak, uygulanacak olan eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinlik seviyelerini değerlendirmeye de yardımcı olmaktadır,

- Ekip içerisindeki iletişim seviyelerinin yükselmesi, 360 derece performans değerlendirme yöntemleri ile birlikte mümkün hale gelmiştir. Ayrıca söz konusu iletişim de bu sayede güçlendirilmektedir,
- Böylesine derinlemesine ve geniş ölçekli performans değerlendirme yöntemleri, ekip içerisinde bulunan bireylerin birbirilerine farklı konular hakkında fikir vermesi, karşılıklı beklentilerine yönelik olarak hareket etmeleri ve yönlendirmede bulunmaları konusunda birbirleri ile yardımlaşmayı öngörmektedir,
- 360 derece performans yöntemleri bir tek çalışanlara yönelik bir ölçümleme ve değerlendirme yapmayı değil, bunun ilerisinde bir sistemin zirvesinde yer alan yönetimin performansını da beraberinde ölçümlemeyi hedeflemektedir,
- Buradan hareketle değerlendirme sürecinin en temel amacı, toplu olarak yönetimin ve yönetim kademelerindeki bireylerin, çalışan kişilerden alınan geribildirimler sonucunda hangi oranda etkili veya etkisiz olduklarının araştırılması ve bunun sonucunda da hangi noktalarda ve durumlarda gelişime gereksinim duyulduğunun saptanmasıdır,
- 360 derece performans değerlendirme yöntemleri ile beraberinde istenilen dönemlerde örgütlerin değişim ve dönüşümlerine dair isteklerin hangi ölçüde olduğunun belirlenebilmesi ve bunun sonucuna göre değişim planlamalarının oluşturulması hedeflemektedir,
- 360 derece performans değerlendirme sistemi elde edilen sonuçlar ile kurumlar, belirli oranlarda kariyer destekleme yöntemini oluşturarak şekillendirmeyi amaçlamaktadır.

Sıralanan unsurlar göstermektedir ki, çalışanlardan yüksek verimlilik elde etmek için olduğu kadar, genel olarak kurum için de yüksek verimlilik elde etmek adına, 360 derece performans değerlendirmenin ortaya koymuş olduğu olumlu tablonun, kurum yönetimlerini cezbetmesi mümkün olmaktadır. Bu sayede,

çalışanlara dair detaylı bilgi edinilme şansı olduğu gibi tüm kurum içerisinde birimlerin ve aktörlerin performansına dair detaylı bilgi edinilebilmektedir.

Çizelge 3. . Klasik Performans Değerlendirme ile 360 Derece Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar ve Ölçütler

Ölçüt unsurları	Performans değerlendirme	360 derece performans değerlendirme
<i>Amaç</i>	Tek boyutlu bir geribildirim	Çok boyutlu geri bildirim
<i>Veri kaynağı</i>	Yönetici (performans değerlendirme süreci yöneticisi)	Tüm paydaşlar birbirlerini değerlendirmektedir
<i>Kaynağın kimliği</i>	Geri bildirim yapan belli	Anonim geri bildirim
<i>Geribildirim içeriği</i>	Davranış ve iş odaklı	Spesifik olarak gelişime ihtiyaç duyulan konulara dair
<i>Ölçümleme yöntemi</i>	Nicel ve nitel değerlendirme şekilleri	Nicel ve spesifik veri odaklılık
<i>İnsan kaynakları kararları ile ilişki</i>	Kurumun maddi ve manevi politikalarına odaklı değerlendirme	Kurumun ve çalışanların çıkarlarına odaklı, ortak değerlendirme
<i>Felsefe</i>	Yalnızca bireylerin değerlendirilmesi	Değerlendirme ve geliştirme
<i>İçerik</i>	Genel sonuçlar ücretlendirme sistemine etki etmektedir	Sürekli izleme ve sürekli iyileştirme
<i>Hedef kitle</i>	Çalışanlar	Kurum içerisindeki tüm paydaşlar

Kaynak: (McCharty ve Garavan, 2001: 10).

Çizelge 3'te gösterildiği şekilde, klasik performans değerlendirme yöntemleri ile 360 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında, temel olarak bir kapsayıcılık farkı bulunmaktadır. Sadece çalışanların performanslarına odaklanan bilindik performans değerlendirme yöntemleri, giderek, yerini 360 derece performans değerlendirme yöntemine bırakacak gözükmemektedir. Bunun temel etmeninin de 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile birlikte çalışanların ve dolayısıyla işletmenin şartlarının sürekli olarak iyileştirilmesi hedefinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Özellikle de iki performans değerlendirme sistemi arasındaki temel fark, 360 derece performans değerlendirmede, yöneticilerden ziyade, çalışanların süreç içerisindeki görüşleri, yaklaşımları ve beklentileri önemsenmektedir. Bir başka deyişle, çalışanlar,

performansları değerlendirilen taraflar oldukları kadar performans değerlendirme konusunda yetkisi ve sorumluluğu olan taraflar olarak da görülmektedir. Bu şekilde 360 derece performans değerlendirmenin, kurumsal anlamda, daha efektif sonuçlar ortaya koyması, kuvvetle muhtemeldir.

F. Performans Değerlemenin Fayda ve Sakıncaları

Performans değerlendirme, temel olarak çalışanlar için uzun vadeli bir olumlu durumun ortaya çıkarılmasına imkân sağlamaktadır. Performansları çok boyutlu olarak değerlendirilen çalışanlar, bu sayede ne yapmaları ya da ne yapmamaları gerektiği konusunda fikir sahibi olmaktadır. Bu durum, aslında, çalışanları uyarmak yerine, onları, kendileri ile bilgilendirmek adına son derece önemli bir uygulamadır. Performansları değerlendirilen çalışanlar, ortaya çıkan sonuçlar neticesinde, çok daha mantıklı bir şekilde yol haritalarını belirleyebilmektedirler. Bu sayede de çalışanlar, daha net bir biçimde süreçleri yönetmek adına fikir sahibi olmaktadır. Buna paralel olarak performans değerlemenin, genel olarak sağlamış olduğu faydaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Turgut, 2001: 58-59):

- Örgütler içerisinde hedeflenmiş olan seviyelere ulaşma noktasında hangi durumda olduğuna dair genel bir görünüm elde edilmesi,
- Gerçekçi değerlendirmeler neticesinde gerçekçi kararlar verebilmek,
- Kaynakların hangi ölçüde kullanılabilceğinin anlaşılması,
- Örgütün bütün bir şekilde ele alınmak istenmesi,
- Örgütün içerisinde yer alan farklılıkların tespit edilebilmesi,
- Olumlu olan davranışların motive edilmesi,
- Amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına atılan tüm adımların kademe kademe kritize edilmesi,
- Örgütün misyon ve vizyonuna ne denli uygun ölçülerde hareket edildiğinin fark edilebilmesi,
- En zorlu zamanlarda bile örgütün performans düzeyinin en yüksek seviyede tutulması,

- Toplu olarak örgütün ve bireysel olarak da çalışanların örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Olumlu olan sonuçların üstüne gidilerek örnek teşkil edilmesinin sağlanabilmesi.

Genel olarak ele alındığında, performans değerlendirme, çalışanlar için iyi ve kötü uygulama, davranış ve faaliyetlerin birbirinden, sağlıklı bir şekilde ayırt edilmesini ve çalışanlara aktarılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, performans değerlendirme, gerçekçi bir şekilde, çalışanların kendileri ile yüzleşmelerine imkân tanımaktadır. Yüksek rütbedeki bir yöneticinin uyarılarından ziyade, performans değerlendirme neticesinde ortaya çıkan söylem ve yaklaşımların, çalışanlar açısından çok daha olumlu performans yansımaları söz konusu olmaktadır.

Öte yandan, performans değerlendirme sisteminin kullanımının doğru şekillendirilmemesi ya da çıktılarının doğru şekilde ele alınmaması, performansları değerlendirilen tarafların, süreçten olumsuz yönde etkilenmelerine de sebebiyet vermektedir. Söz konusu temel sorunları ve sakıncaları, aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür (Turgut, 2001: 63):

- Performansı yetersiz bulunan çalışanlara karşı sergilenen tutumun katı olması.
- Çalışanların performanslarında olumlu tablonun ortaya çıkmasının bir sınırı bulunmasına karşılık, yöneticilerin çalışanlarını olduğundan fazla başarılı ve etkili göstermesi.
- Tutum ve davranışları ile performans değerlendirmesi yöneticilerin kendilerine daha uyumlu gelen çalışanlarına karşı daha ılımlı bir şekilde davranmaları.
- Değerlendirmenin uzun bir zaman dilimine ve genele yayılmasının yanı sıra son birkaç zaman dilimine ait olarak değerlendirilmesi.

Sıralanan unsurlar, performans değerlemede yapılan önemli hatalar olmakla birlikte sonuçlardan elde edilen verilerin, yararlı bir şekilde kullanılmasına engel teşkil etmektedir. Bu noktada, performans değerlemede yapılan hataların, çalışanların doğru şekilde yönlendirilmesi konusunda yeterli derecede katkı sağlamayacağını göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

IV. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

A. Algı, Örgütsel Destek, Algılanan Örgütsel Destek Kavramları ve Tanımları

1. Algı Kavramı ve Tanımı

Bireyler, sahip oldukları duyuları sayesinde, dış çevrelerinden elde ettikleri bilgi ve unsurları işlemek sureti ile yeni bir duygu ve düşünce ürünü ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. İletilerin birey açısından bir anlamı söz konusu ise ve iletiler bir anlam ifade ettiği süre zarfında, ortaya çıkan anlamda, bireyler için algı kavramını oluşturmaktadır. Algı, yorumlanması, değerlendirilmesi ve anlamlandırılması neticesinde, bireyler için bir zihinsel bütünlük sağlayan duygu ve düşüncelerin tamamının oluşturduğu bir bütünü ifade etmektedir. Algı, uyaran olarak değerlendirilen unsurun, bireyin fiziksel ve zihinsel olarak bir tepki vermeye yönlendiren unsurlardan oluşmaktadır (Bakan ve Efe, 2012: 22-23).

Aynı zamanda algılar, zihnimizde değerler yaratırlar veya eksiltirler. Önce problem yaratırlar daha sonra bu problemleri çözerler. Bu denli güçlü niteliklere sahip olan algılarımız bu sebeple pek çok psikolog tarafından gerçek olarak nitelendirilmektedir. Algılamanın gerçek olması ise, algılanan şeyin, algılayan kişide ifade ettiği anlamın zaman içinde dönüşebileceği ya da yeniden inşa edilebileceği anlamına da gelmektedir. Bireyler olayları, gelişmeleri, dünyayı tüm duyu organları yoluyla algılamakta ve buna bağlı olarak da işitsel algı, görsel algı ve bunun gibi her bir duyuma ilişkin olarak bazı algılamalar oluştururlar. Bireylerin uyarıcıları, duyu organları yolu ile (görme, işitme, hissetme...), bireyi belirli bir yönde harekete geçirmekte ön şarttır. Saydam (2005)'da bu açıdan algılamayı beşerin eyleme geçebilmesi için ön koşul saymıştır. Bu sebeple algı, anlama, yorumlama ve harekete geçme gibi zihinsel süreçlerin başlangıcı sayılabilmektedir (Tunç ve Atılğan, 2017: 230).

Algı ile birlikte oluşan bir eylem olarak algılama, bireyin yaşamış olduğu deneyimini, daha önceki deneyimleri ile karşılaştırması neticesinde ortaya çıkan bir olgudur. Çünkü algılar, geçmişte elde edilen deneyimlerden elde edilen,

oldukça karmaşık, psikolojik, felsefi ve pratik düşünce kalıplarının şekillenmiş halidir. Buna paralel olarak algılama, bireylerin, dış dünyayı nitelikli bir şekilde değerlendirebilmeleri adına büyük bir önem taşıyan düşünce eylemi olmaktadır. Başka bir deyişle, algılar neticesinde meydana çıkan algılama, bireyde bir farkındalık oluşması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Algı, insanın beş duyu organı ile birlikte düşünce ve deneyimlerinin bir bütünleşmesi olarak kendisini belli etmektedir (Özer, 2012: 152).

2. Örgütsel Destek Kavramı ve Tanımı

Şirketlerin yönetim anlayışları içerisinde, çalışanlarının istihdam edilebilmeleri, olağan bir durum olarak görülmüş olsa da aslında, bu süreç birbirinden bağımsız farklı olan aşamalardan oluştuğu için tüm bu aşamaların hemen hemen tamamı, işletmelerin gelecek vadedeki tüm planlamaları açısından oldukça büyük ve önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan, işletmelerin işgörenlerine sağlamış oldukları ve ileride sağlayacakları her türlü destek, çalışanlarının yüksek verimlilik, motivasyon ve performansları için büyük bir önem arz etmektedir. Bu aşamada karşılaşılan örgütsel destek kavramı ile işletmeler açısından bakıldığında, manevi anlamda büyük bir önem arz etmektedir. Örgütsel destek, işletme yönetiminin, çalışanlarının her türlü yaklaşımlarını, nitelikli olabilecek şekilde süreçlere dahil olma taleplerini ve yenilikçi bakış açılarını onların gelişimleri ile beraberinde işletmenin menfaatleri açısından önemli bir unsur olarak görmesi ile yakından ilişkilidir (Özdevecioğlu, 2003: 116-118). Örgütsel destek, işletme içerisinde çalışanların var olan potansiyellerinin kabulü ve bu potansiyelleri çok daha etkin bir biçimde kullanımı noktasında önemli bir iletişim faktörü olarak görülebilmektedir.

Başka bir açıdan ele alındığında, örgütsel destek, geniş bir perspektifte ele alındığında, çalışanların görüşlerinin ve özellikle de eleştirilerinin daha dikkatli bir şekilde ele alınması sureti ile yönetim süreçlerini ve genel olarak işletmenin yönetim yapısını, belirli oranda bu bağlamda şekillendirmeleri; böylelikle de çalışanlara, onların düşüncelerini önemsedikleri gibi onların varlığını da önemsediklerini göstermek adına önemli bir manevi değer verme unsuru olarak görülebilecektir (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2014: 111). Genel olarak örgütsel destekte, yönetimlerin ve yöneticilerin, çalışanlarına olan insani bakış açısı ve

onları insani anlamda da işletme için değerli gördüklerini ortaya koymaları önemli bir yere sahiptir.

İşletmeler için örgütsel desteğin sağlamış olduğu imkan maneviyat temelli bir iletişim ve etkileşimin oluşturulmuş olmasıdır. Örgütsel destekte, işletme yönetimlerinin, artık, çalışanlarının beklentileri ve çıkarlarına da odaklanan bir yönetim anlayışını benimsemiş oldukları görülmektedir. Böylelikle, örgütsel destek, yarattığı manevi etki ile maddi ve manevi birçok olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. Yine de desteğin varlığı ve etkisi, çalışanlar açısından bireysel olarak değerlendirilmek sureti ile bir etki yaratabilmekte ve buna istinaden bir sonuç ortaya çıkabilmektedir (Kartal vd., 2015: 480). Yani örgütsel desteğin varlığından ziyade, desteğin, çalışanlar nezdinde ne şekilde değerlendirildiği ve bunların somut olarak sürece nasıl yansıdığıının ele alınması çok daha büyük bir öneme sahip olmaktadır.

Örgütsel destek, literatürde, yalnızca kendisi dahilinde ele alınan bir kavram olmamaktadır. Kavramın yanında, birçok farklı unsur da örgütsel desteği ön plana çıkarmaktadır. Searle, Bright ve Bochner (2001) ile Searle vd. (2001), konuya dair gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarda, örgütsel desteğin iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı başta olmak üzere, çalışanların örgüt ile ilgili birçok duygu ve düşüncelerine paralel olarak ortaya çıktığını göstermektedir (Taştan vd., 2014: 123). Burada, ön plana çıkarılması gereken husus, örgütsel desteğin varlığının, çalışanlar tarafından, sadece bir destek unsuru olarak değerlendirilmiyor olmasıdır. Bunun ötesinde, çalışanlar örgütsel destek ile birlikte birçok farklı duyguyu aynı anda ve güçlü bir şekilde yaşama şansını da elde etmektedirler. Bu nedenle, örgütsel desteğin, çalışanlar üzerinde çok yönlü bir etkisinin olduğu düşünülebilir.

Örgütsel destek, toplumsal anlamda önemli görülen unsurların bir dış yansıması olarak da değerlendirilebilecektir. Buna istinaden, örgütsel destek, bireylerin, sosyal yaşamlarında değerli olarak gördükleri önemsenme hissiyatının, iş hayatındaki karşılığı olarak ele alınabilecektir. Çalışanlar, işletmelerinden, kendilerinin iş hayatındaki çıkarlarına önem vermeleri kadar, insani anlamdaki değerlerine de önem vermelerini beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanlar açısından, ziyadesiyle doğal olmanın yanı sıra, geçen zamanla birlikte işletme yönetimleri açısından gözle görülür bir zorunluluk halini de alabilecektir (Uçar ve

Ökten, 2010: 87). Bu görüntü, örgütsel desteğin, çalışanlarının beklentilerine odaklanmaları adına, giderek daha zorunlu olan bir bakış açısı halini almaktadır.

Öte yandan, örgütsel destek, çalışanlar nazarında, işletme yönetimlerini değerlendirmek açısından bir yöntem olarak da kullanılabilir. Buna istinaden, çalışanlar, işletmelerinin, kendilerine olan bakış açısını ve önemsenme derecelerini değerlendirebilmeleri için bağlı buldukları yönetimlerinin tutum, davranış, söylem ve politikalarının pratiğe olan yansımalarını önemli birer örgütsel destek unsuru olarak ele almaktadırlar. Bu, çalışanların, kendilerine karşı sergilenen destek odaklı tutumlara karşı ne şekilde tepki verebileceklerini anlamaları adına önem arz eden süreç unsuru olarak ele alınabilecektir (Rozaini, Norailis ve Aida, 2015: 753). Çalışanlar açısından bu süreç, kendileri ile işletmeleri arasındaki bağın ne şekilde oluşturulduğunu ve ne şekilde devam edeceğini anlamak adına büyük bir önem arz etmektedir.

Örgütsel destek kavramının temelinde, Blau (1964) tarafından geliştirilen ve karşılıklılık normuna dayanan sosyal gelişim teorisinin önemli bir yeri vardır. Bu teoriye göre, bireylerin arasında söz konusu olan etkileşim, bireylerin değer verdikleri unsurları takas etmeleri ve buna karşılık da bir fayda-maliyet analizi yapmalarının neticesinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre bireyler, iş hayatında, kurumları için verdikleri emeğin karşılığında elde ettikleri pozitif ve negatif yönde değerlendirmektedirler. Emek-kazanım arasındaki fark, ortaya konan emeğin karşılığında yetersiz görüldüğü takdirde, kurum-çalışan arasındaki ilişki zarar görmekte ya da sona etmektedir. Buna istinaden, kurumların çalışanlara sunmuş olduğu imkanlar ve faydalar, çalışanların, kurumlarına olan olumlu yöndeki etkilerinin oluşmasını sağlamakta ve karşılıklı fayda değişimini mümkün kılmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017: 378). Buna göre örgütsel destek, çalışanlardan elde edilecek olumlu getirilere odaklı olacak şekilde tasarlanması ve sunulması gereken bir faaliyetler zinciri olarak değerlendirilebilecektir.

Bir başka açıdan bakıldığında, örgütsel destek, çalışanlar açısından, kurumları dahilinde, kendilerini güvende hissetmelerinin bir yolu olmaktadır. Çalışanlar, kurumlarından destek gördükçe, kendilerini bir yapının içerisine ait olarak kabul etmekte ve bu sayede de kendilerini güvende hissetmektedirler. Bu güven, desteğin kesin olarak varlığını ortaya koyarken, aynı zamanda,

çalışanların güvenlik algılamalarının da yerleşik hale geldiğini göstermektedir (Demir, 2012: 51). Buradaki güven, çalışanlar açısından kritik bir değer de taşıyabilmektedir. Buna göre çalışanlar, desteğin ötesinde bir güven duygusuna ihtiyaç duyduklarında ve bunu elde ettiklerine, kurumlarına karşı olan bakış açılarının daha olumlu ve ona karşı olan bağlılıklarının daha güçlü olması söz konusudur.

3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Tanımı

Eisenberger vd. (1986) açısından örgütsel destek, örgütün yönetimi açısından büyük bir öneme sahip olsa da örgütsel desteğe dair uygulama ve yaklaşımların çalışanlar nezdinde yaratmış olduğu etki çok daha fazla öneme sahiptir. Buna göre örgütsel desteğe dair söz konusu olan algılamalar, sürecin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların, işletmelerinden elde etmiş oldukları örgütsel desteği ne yönde değerlendirdiklerini ve buna göre nasıl bir yol haritası belirlediklerini ifade etmektedir. Sürecin içerisindeki en önemli aktör olan çalışanlar, sürecin işleyişine karar merci olmaktadır. Örgütsel desteğe dair çalışanların algılamalarının olumlu ve kendi çıkarlarına uygun olması, zaman içerisinde, çalışanların, işletmelerine karşı olumlu bir şekilde yaklaşmalarını sağlamaktadır (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016: 5). Bu noktada, algılanan örgütsel destek açısından çalışanların kişisel değerlendirme ölçütlerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Algılanan örgütsel destek kavramını net ve kesin bir şekilde ilk kullanan araştırmacı olmasa da Levinson (1965), işletmelerin işgörenlerinin değerlerini iyi bir şekilde bilmelerinin son derece önem arz ettiğini, buna bağlı olarak çalışanlara verilecek her bir desteğin kritik bir faktöre sahip olduğunu belirtmiştir. Levinson'un değerlendirmesine yönelik işletmelerin gösterdikleri çabaları, çalışanlarının nezdinde her zaman ve her aşamada, olumlu olacak bir şekilde değerlendirilmeyecek olsa dahi bunun farkında olunması gereken en önemli faktör; işletmelerin vermiş oldukları bu çabalarının karşılığında, doğru olacak biçimde algılayabilecek ve değerlendirme yapabilecek olan tarafın işletme çalışanları olduğudur. Çalışanların değerlendirmeleri, aslında, işletmelerinin hangi seviyede olduklarını ve neler yapmaları gerekeceğini doğru bir biçimde ortaya koymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Bu bakımdan

işletmeler açısından bakıldığında, çalışanlarının gözünden ve onların değerlendirmelerinden kendilerini görmek durumundadırlar.

Algılanan örgütsel destek, işletmeler açısından yönetimi son derece zorlu olan bir sürece de atıfta bulunmaktadır. Buna istinaden, işletmelerin örgütsel destek uygulamaları ne şekilde olursa olsun, çalışanlarının süreç içerisindeki algılamalarının örgütsel desteğin niteliğini belirliyor olması, çalışanların subjektif değerlendirmelerine dayalı bir sürecin yaratılmasına sebebiyet vermektedir. Bir işletme içerisinde bulunan çalışanlar, birbirlerinden farklı algılamalara ve yaklaşımlara sahipken, bu durum, işletme yönetimlerinin örgütsel destek odaklı faaliyetlerinin de bu doğrultuda değerlendirilmelerine sebebiyet vermektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116). Ortaya çıkan bu taraflı ve kişiselleştirilmiş olan durum, algılanan örgütsel desteğin, genel olarak zorlu bir süreci ifade ettiğini göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek kavramı, bireysel açıdan birçok farklılığı ortaya koyması nedeni ile hassas bir niteliğe sahiptir. İşletme yönetimleri, birbirlerinden farklı kimlik ve duygusal yapıya sahip olan çalışanlarının örgütsel destek algılamalarını dengelemek için büyük bir mücadele vermek ve onları ortak bir noktaya getirmek durumunda kalmaktadırlar. Bu açıdan, işletmeler yönetimleri, algılanan örgütsel destek konusunda, çalışanlarının yaklaşımlarını genel olarak değerlendirmek durumunda kalmaktadırlar. Örgütsel destek yaklaşımında destek, çalışanların beklentilerine paralel olarak ortaya konması gerektiğinde, çalışanların görüşlerinin mutlak olarak toplanması gerekmektedir (Bilgin ve Demirer, 2012: 470-471). Bir başka deyişle, çalışanların beklentilerine paralel olmayan örgütsel destek uygulamaları, beklenen sonuçları ortaya koymamaktadır.

Algılanan örgütsel destek kavramını ilk kez Eisenberger vd. (1986) kullanmış ve bu konuda birçok çalışma yürütmüştür. Algılanan destek hususunda, çalışanlar ve işletme yönetimleri arasında oluşturulan uyumluluk düzeyinin, işletmeler bakımından ortaya çıkaracağı tüm olumlu faktörleri ön planda tutmuşlardır. Algılanan örgütsel desteğin birtakım sonuçları olarak değerlendirilebilen performans ödül beklentisi, zorunluluk hissetme, örgütsel vatandaşlık duygusunun artması ve stresin azalması Eisenberger vd. açısından önemli bazı göstergeleri ifade etmektedir. Böylelikle algılanan örgütsel destek, işgörenlerin işletmelerine olan duygusal açıdan bağlılığını, iş doyumunu ve iş

performansını arttırması, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi iş ile işletmeden uzaklaşma açısından davranışlarını önemli oranda azaltmaktadır (Türe ve Yıldırım, 2018: 10). Bu durum sonucunda, algılanan örgütsel desteğin, işletme ile çalışanlar arasındaki bağların kuvvetli bir biçimde ortaya çıkararak, ilerleyen süre zarfı içerisinde de yer alan bu bağların, birbirleri arasındaki etkileşimin kalıcı ve dayanıklı bir biçime gelmesini sağlamaktadır.

Örgütsel destek açısından önemli bir kavram olan güven, algılanan örgütsel destek ile birlikte daha güçlü bir hale gelmektedir. Her ne kadar, çalışanların beklentilerine uygun bir şekilde ortaya çıksa da algılanan örgütsel destekte, çalışanların olumlu değerlendirmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri neticesinde, gözle görülür bir güven duygusu ortaya çıkarken, aynı zamanda, çalışanların iş performanslarının artması da söz konusu olmaktadır. Güven, çalışanların, işletmeleri için olumlu bir şeyler yapmak adına olan çabalarını da tetikleyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Sönmez, 2020: 1542). Güven neticesinde, algılanan örgütsel desteğin de zaman içerisinde yerleşik hale geldiğini söylemek mümkündür.

Algılanan örgütsel destek, literatürde, keskin bir değerlendirme unsuru olarak görülmektedir. Olumlu tarafta, çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin yüksek olmasının, çalışanlar açısından iş ile ilgili neredeyse tüm konularda pozitif yönlü bir şartlanma yaşamalarına sebebiyet verirken, tersi bir durum, çalışanların, işten ayrılmaya dek uzanan bir negatif duygular ve düşünceler silsilesi içerisinde dahil olmalarına sebebiyet vermektedir. Bu noktada, süreci şekillendiren temel unsur, işletmelerin, çalışanlarının destek algılamalarında önem arz eden unsurları doğru şekilde değerlendirip değerlendiremedikleridir. Bu şekilde bir değerlendirme durumundaki eksiklik, işletmeler açısından olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Tokgöz, 2011: 369). Sonuçları açısından bakıldığında, algılanan örgütsel desteğin, çalışanlar adına, ani bir düşünce değişim yaşamaya sebebiyet verebilecek nitelikte olduğu görülmektedir.

Algılanan örgütsel destek, yalnızca işletmenin genel anlamdaki desteği bazında değerlendirilen bir kavram değildir. Bunun ötesinde, algılanan örgütsel destek, çalışanlar açısından, yöneticilerin yaratmış olduğu algı ile ilişkilidir. Buna göre çalışanlar, örgütsel destek konusunda önemli bir figür olarak gördükleri

yöneticilerin destek konusundaki yaklaşımlarını da spesifik olarak değerlendirmektedirler. Bu tür spesifik değerlendirmeler, yöneticiler üzerinde, işletmelerin örgütsel destek algılamalarının da değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır (Giray ve Şahin, 2012: 2). Bu görüntüde, çalışanların, işletme yönetimlerinin destek yaklaşımlarını değerlendirmek adına, öncelikli olarak işletme içerisindeki yöneticilerin yaklaşımlarına ve uygulamalarına bakıldığı anlaşılmaktadır.

B. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri

Algılanan örgütsel destek, her ne kadar çalışanların yaklaşımlarına bağlı olarak şekillenen bir kavram olsa da sürecin içerisinde, işletmelerin uygulamaları, yaklaşımları ve söylemleri de etkili bir noktada bulunmaktadır. Turnley vd. (2003), örgütsel desteğin, çalışanlar ile işletmeleri arasında söz konusu olan, imzasız bir sözleşmeden bahsetmektedir. Karşılıklı olarak belirlenen esaslar ekseninde şekillenen süreçte çalışanların dengeli bir algılama konusunda sorumlulukları bulursa da işletmelerin de süreci doğru şekilde yönlendirmek adına sorumlulukları bulunmaktadır. Buna göre işletmeler, çalışanlarını, kalıcı ve etkin bir şekilde desteklemek konusunda sorumluluk sahibi olmaktadır (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017: 33).

Temel olarak algılanan örgütsel destek kavramının taşıdığı nitelikleri aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmek mümkündür (Kestek, 2016: 8-9):

- Algının olumlu olması, çalışanların, kendilerini, bir yapının içerisine, güçlü bir şekilde entegre olmuş hissetmelerini sağlamaktadır.
- Algının olumlu yönde olması, hedef ve amaç algısını ortak hale getirmektedir.
- Algının olumlu bir şekilde gelişimi, özgüven unsurunun da ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.
- Algılanan örgütsel destek açısından kritik unsurlardan biri güvendir ve güvenin olduğu yerde, çalışanların kuruma olan katkı düzeyi artmaktadır.

- Algının, adalet unsurunu sorgulamaya başlaması ve bu yönde eleştirilerin söz konusu olması, örgütsel desteğe dair görüşleri olumsuz yönde etkilemektedir.
- Kurumsal politikaların sürdürülebilir olması, algılanan örgütsel destek açısından, desteğin de kalıcılığı anlamını taşımaktadır.
- Algıyı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen unsurlardan belki de en önemlisi, görüş alışverişinin nitelikli olmasıdır.

Yukarıda yer alan unsurlar göstermektedir ki algılanan örgütsel desteğin, özellikle olumlu yönde gelişim göstermesi, çalışanların iş süreçlerine katılım konusundaki istek ve arzularının son derece üst düzeyde olmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan, algılanan örgütsel destek, her ne kadar teşvik edici olsa da, dikkatli bir biçimde takibi ve yaratmış olduğu etkilerinde mutlak suretle gözlemlenmesi gerekmektedir.

Öte yandan, örgütsel desteğin algılanması sürecinde, en fazla ön plana çıkan husus, kurumların, destekleyici niteliklerinin bulunmasıdır. Buna istinaden, algılanan örgütsel destek konusunda çalışanların destek algılamalarına yardımcı olan kurumların özellikleri aşağıdaki gibidir (Yüksel, 2006: 13-14; Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017: 33):

- Çalışanlarının mutluluk ve esenliğini ön planda tutar.
- Çalışanlarının fikir ve önerilerini dinler, önemser ve mümkün olduğu süre zarfında uygulamaya çabalar.
- Çalışanlarının, iş süreçlerinde, iş için gösterilen çaba dahilinde ortaya çıkan hatalarını hoşgörü ile karşılamakta ve çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine imkân sunmaktadır.
- Çalışanları ile olan ilişkilerinde pozitif örgüt ikliminin hâkim olmasına azami gayret göstermektedir.
- Çalışanlarının, işletme içerisinde adil bir yönetim olduğuna inanmasını ve hak ettiklerini alacaklarını bilmelerini ister.
- Çalışanlarını, gerçekten hak etmiş oldukları noktada takdir eder ve örgütünden onur duyması adına gereken tutum ve davranışları sergiler.

Sıralanan özellikler dahilinde değerlendirildiğinde, örgütsel destek açısından gereken sorumluluk alma becerisine sahip olan işletmeler, çalışanlarının tüm davranışlarına hâkim olmak ve onları tanımak durumundadırlar. Bu hâkim olma durumu, işletme yönetimlerinin, çalışanlarını nasıl destekleyecekleri konusunda bir fikir sahibi olmalarını sağlamaktadır.

Öte yandan, Özdevecioğlu, çalışanların zihninde ve algılamalarında, destekleyici nitelikte bir örgütün hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusundaki düşünceleri için aşağıdaki tespitlerde bulunmuştur (Özdevecioğlu, 2003: 115-117):

- Çalışanların yaratıcı olarak ortaya koydukları fikirleri ve yaklaşımları desteklemek.
- Çalışanların, rahatsızlık duydukları herhangi bir konu hakkında eleştiri yapmalarını desteklemek.
- Çalışanların başarılarının sürdürülebilir olması adına çalışanları ve başarılarını takdir etmek ve desteklemek.
- Kurum içerisindeki yatay ve dikey ilişkilerin pozitif yönde ilerlemesini desteklemek.
- Çalışanların hepsinin eşit bir şekilde yaşamlarını kurum içerisinde sürdürmelerini desteklemek.
- Çalışanların hatalarını düzeltmelerine imkân sağlayacak şekilde faaliyetlerini ve yaklaşımlarını desteklemek.

Sürecin getirileri açısından değerlendirildiğinde, Özdevecioğlu, kurumsal anlamdaki yönetimin, çalışanların daha pozitif şekilde hareket edebilmeleri adına desteklenmelerini önemli ve değerli olarak görmüş, bu şekilde, kurum yönetimlerinin, çalışanları, hemen her konuda desteklemelerinin önemine işaret etmiştir.

C. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi

Algılanan örgütsel destek, özellikle çalışanlar nezdinde, fazlasıyla ihtiyaç duyulan bir duygu bütünlüğünü ifade etmektedir. Buna göre çalışanlar, algıladıkları desteğe odaklı olarak hareket etmekte ve bağlı buldukları kuruma

hizmet etmektedirler. Özellikle manevi anlamda değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel desteğin tetikleyici bir etkisinin olduğu düşünülebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel desteğin önemini, aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirmek mümkündür (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 32-33; Okul, 2021: 466):

- Çalışanların, kurumları hakkındaki görüşlerinin, sürdürülebilir olarak pozitif bir düzeyde tutulmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların fedakârlık gösterme, inisiyatif kullanma ve sorumluluk alma gibi konularda daha aktif ve daha efektif çalışmalarına katkı sunmaktadır.
- Çalışanlar ile kurumların arasındaki karşılıklılık esasının korunmasını sağlar; bu şekilde, adil bir emek-ödül alışverişinin oluşmasına imkân sunar.
- Çalışanlar, destek sayesinde, kurumları nezdinde saygı gördüklerini hissetmekte ve görmektedirler; buna istinaden de kurum, genel olarak çalışanlar tarafından saygı görmektedir.
- Özellikle yöneticilerin, sistem içerisinde, çalışanlara sunmuş oldukları destek ile birlikte yönetici-çalışan etkileşiminin daha da geliştiği görülmektedir.
- Örgütsel destek ile birlikte çalışanların, sıklıkla ihtiyaç duydukları övgü ve takdir konusundaki beklentilerine de cevap verilmiş olmaktadır.
- Örgütsel desteğin doğru şekilde kurgulanarak, sürdürülebilir bir şekilde sunulması, çalışanların, kurumlarına karşı vefa, bağlılık, mücadele etme, zorunluluk gibi duygularının da gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Sıralanan unsurlar göstermektedir ki algılanan örgütsel destek, çalışanların, sistem içerisindeki güçlerinin en üst düzeye çıkması ve bunun da kuruma bir katkı sağlaması adına son derece kritik bir niteliğe sahiptir. Bu şekilde, çalışanların, kurumlarından elde etmiş oldukları pozitifliğe paralel olarak sistemin içerisinde kendilerine bir yer buldukları ve bu yerde, kendilerini değerli, önemli, güvende ve güçlü hissettikleri görülmektedir.

D. Algılanan Örgütsel Desteğin Boyutları

Algılanan örgütsel desteğin boyutları, literatürde birçok farklı araştırmacı tarafından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin içerisinde, örgüt temelli ya da birey temelli olan birçok farklı araştırmanın bulguları yer almaktadır.

Söz konusu boyutlarla ilgili ilk değerlendirmede, aşağıdaki unsurların yer aldığı görülmektedir (Derinbay, 2011: 42):

- Öğretimsel destek: Çalışanların, içerisinde buldukları kurum ve mesleki alanda, sürdürülebilir gelişimleri adına söz konusu olan destektir.
- Yönetimsel Destek: Çalışanların, kurumlarından yana olan bilgiye odaklı, duygusal ve maddi anlamdaki destek unsurlarını içermektedir.
- Adalet desteği: Çalışanlar, iş ortamında, mutlak olarak hakkaniyetli bir yönetim anlayışı içerisinde olunmasını beklemektedirler.

Bir başka değerlendirmede, farklı kıstasların, algılanan örgütsel desteğin boyutlarını oluşturduğu görülmektedir (Uçar, 2021: 12):

- Örgütsel adalet: Çalışanların, özellikle ödüllendirme, ücretlendirme ve terfi konularındaki beklentileri ile ilgilidir.
- Yönetimsel destek: Çalışanların, kurumlarının yöneticilerinden insani ve iş odaklı olarak bekledikleri destek unsurları ile ilgilidir.
- Örgütsel ödüller: Çalışanların, ortaya koydukları emeğin karşılığında, daha fazla motive olabilmek adına kurumlarından bekledikleri destek unsurları ile ilgilidir.
- Çalışma koşulları: Çalışanların, içerisinde buldukları iş ortamında, sürekli olarak kullandıkları araç, gereç ve paylaştıkları alanın kalitesi ile ilgilidir.

Bu boyutlandırma, daha spesifik unsurların ön plana çıkarılmak sureti ile çalışanların beklentilerine dair bir değerlendirmenin yapıldığı görülmektedir.

Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen, algılanan örgütsel adalet boyutlarını aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Kasalak ve Aksu, 2014: 118; Kerse, 2017: 46):

- Görev dağılımında destek: Çalışanların, kendileri ile uyumlu olan iş ve görevlerde istihdam edilmesidir.
- Danışmanlık desteği: Kurumsal yapı içerisinde, iş ile ya da iş dışındaki konularla ilgili olarak destek sağlanmasıdır; çoğunlukla psikolojik bir danışmanlık olarak değerlendirilebilir.
- Geliştirme desteği: Çalışanların, özellikle, üzerine odaklanmış oldukları iş ve görevler konusunda gelişimine dair desteklenmesidir.
- Etkileşim desteği: Çalışanların, kurum içerisinde ve dışında söz konusu olan paydaşlarla yakın ilişkiler kurmasına yönelik bir destektir.

Genel olarak algılanan örgütsel destek boyutları incelendiğinde, araştırmacıların, çalışanların, çok farklı alanlardaki beklentilerinin, neredeyse tamamını içerecek şekilde bir boyutlandırma gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu sayede, kurumsal yapı içerisinde, çalışanların, muhtemel olarak ihtiyaç duydukları tüm temel destek unsurlarına da yer verildiği fark edilmektedir.

E. Algılanan Örgütsel Destek Kuramları

Algılanan örgütsel destek kuramlarını, karşılıklılık normu kuramı ve genel olarak sosyal ilişkilerin ele alındığı sosyal değişim kuramı çatısı altında açıklamak mümkündür.

1. Karşılıklılık Normu Kuramı

Gouldner (1960) tarafından geliştirilen karşılıklılık normu, diğer şeylerin yanı sıra, insanların iyilik ve diğer iyilik eylemlerine karşılık vermelerini sağlayan sosyal bir kurallar bütünüdür. Bu kurala bağlılık, sorunsuz ve adil sosyal değişimlere izin verir. Bununla birlikte, norm, haksız bir avantaj elde etmek isteyenler tarafından da kullanılabilir. Çok sayıda çalışma, karşılıklılık normunun genellikle isteklere uyum sağlamada rol oynadığını ortaya koymaktadır. Spesifik olarak, istekte bulunanlar, küçük, genellikle istenmeyen bir iyilik yaparak normu tetikleyebilir. Bu taktik başarılı olursa, alıcının, iyilik yapandan, iyilik almayan birine göre daha sonraki, genellikle daha büyük bir talebi kabul etmesi daha olasıdır (Burger vd., 2009: 11-12). Algılanan örgütsel destek üzerinden değerlendirildiğinde, karşılıklılık normu, çalışanların, kurumlarına sağlamış

oldukları katkı, sağladıkları verimlilik ve ortaya koydukları performans neticesinde, kurumlarından, çok boyutlu olarak bir destek beklentilerini ifade etmektedir.

2. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal Değişim Teorisi, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimlerde maddi ve maddi olmayan kaynakların değişiminden ortaya çıkan sosyal ilişkileri incelemektedir. Teori temel olarak sosyal ilişkilerin tarafları arasında meydana gelen mübadelelerin özelliklerini anlamaya, ilişkilerdeki fayda-maliyet algılarına, bunların ilişki tatminindeki etkilerine ve çıkarımlarına odaklanmaktadır. Teorisyenler, sosyal değişimin karşılıklı yükümlülükler içeren bir etkileşimler dizisi olduğu konusunda hem fikirdir. Homans (1958), sosyal değişimi, “en az iki birey arasında gerçekleşen soyut ya da somut; az ya da çok ödüllendirici veya maliyetli değişim faaliyetleri” şeklinde tanımlamıştır (Doğan ve Sökmen, 2021: 1223). Algılanan örgütsel destek açısından bakıldığında, çalışanlar, verdiklerinin karşılığında elde ettiklerini sorgulamak sureti ile kurumlarının destek yaklaşımlarını değerlendirmektedirler. Ortaya çıkan tablonun artı ve eksi yönleri, çalışanların örgütsel destek konusundaki algılamalarının yönünü belirlemektedir.

F. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Örgüt içerisinde çalışanların, örgütsel destek algısını etkilemekte olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak ele alınmaktadır.

1. Örgütsel Faktörler

Algılanan örgütsel destek, örgütsel faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu değişkenleri, örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları olarak sıralayabiliriz.

a. Örgütsel Adalet

Çalışanların, bağlı buldukları kurum içerisinde yoğun bir şekilde odaklandıkları unsurlardan biri hakkaniyetli bir yönetim anlayışının varlığı ya da yokluğudur. Buna göre çalışanlar, kendi çabaları dahilinde elde ettikleri ya da genel olarak kurum içerisinde sunulan adil yönetim görüntüsünün niteliğini

sorgulamaktadırlar. Bu noktada, çalışanların, örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerinin olumlu olması, çalışanların kurumları ile bütünleşmelerine yardımcı olurken, aksi bir durum, çalışanların, kurumlarından zihinsel ve fiziksel olarak uzaklaşmalarının yolunu açacaktır. Bu nedenle, örgütsel adaletin varlığı, kurumun içerisindeki dengelerin korunması ve çalışanların kurum içerisinde kalması adına bir temel teşkil etmektedir (Rahman vd., 2016: 189). Algılanan örgütsel desteğin başarısı açısından da adaletli bir yönetim yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.

b. Yönetici Desteği

Çalışanlar için görevlerini yerine getirmek bir rutin olmakla birlikte bu rutinin içerisinde, kurumdaki yöneticilerin sürece katkıları da önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre çalışanların nazarında, yöneticilerinin kendilerine sunmuş olduğu destek şansı ve süreçlerin iyileştirilmesi adına yapıcı yaklaşımları, son derece olumlu bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinden, beklentilerini karşılayan türden bir destek gördüklerinde bu, çalışanların işlerine daha kolay bir şekilde konsantre olmalarını, işlerini ve iş ortamlarını sevmelerini, bunların ötesinde, kurumlarına bir bağlılık duygusu ile yaklaşmalarını da mümkün hale getirmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinden almış oldukları pozitif duyguları, doğrudan doğruya iş süreçlerine yansıtmakta ve bu şekilde hem kendileri hem de kurumları için yüksek performans ve yüksek verimlilik sağlamaktadırlar (Travaglionei, 2017: 25). Konu, algılanan örgütsel destek açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar adına, algılanan destek noktasında yöneticilerin desteği, bir bakıma, kurumun desteği anlamını taşımakta ve çalışanları teşvik etmeye yardım etmektedir.

c. Örgütsel Ödüller

Çalışanların, ortaya koydukları emek karşılığında elde etmiş oldukları ücret bir hak olmakla birlikte çalışanların ortaya koydukları fazladan emek ve gösterdikleri özveri, kurumları tarafından ödüllendirildiği süre zarfında, emeğin değeri ve sisteme olan katkısı daha da artmaktadır. Çalışanların teşvik edilmesi adına, belirli işler ve görevler için kararlaştırılabilecek ödüller, çalışanların daha konsantre ve daha mücadeleci olarak süreci ele almalarına yardımcı olacaktır. Bu sayede, çalışanların, normal düzende gerçekleştirmek adına normal seviyede

gösterecekleri performans, zaman içerisinde daha da artış yaşayacaktır (Došenović, 2016: 109). Algılanan örgütsel destek açısından, çalışanların, kendilerine sunulan ödül imkanları ile ilgili olarak gerçek anlamda bir destek gördüklerine dair görüşleri yerleşik hale gelmektedir.

d. İş Koşulları

Çalışanlar için görevlerini yerine getirmek temel bir sorumluluk olmakla birlikte bu sorumluluğun yerine getirilmesi aşamasında, kurum içerisinde sunulan iş ortamının şartları, birçok açıdan, çalışanların sürece olan odaklanmasını şekillendirmektedir. Ferah, kolay hareket imkânı sağlayan, iletişimi güçlendiren ve her unsura erişimi mümkün kılan bir çalışma ortamı, çalışanların süreç içerisinde daha aktif bir şekilde hareket etmelerini sağlarken, zorluklar yaratan iş koşulları, çalışanların sürece adapte olmakta zorlanmalarına sebebiyet vermektedir (Hsiao ve Lin, 2018: 248). Konu, algılanan örgütsel destek açısından değerlendirildiğinde, çalışanların, nitelikli iş koşullarını, kendilerine sunulan güçlü bir destek olarak değerlendirmeleri mümkün olmaktadır.

2. Bireysel Faktörler

Algılanan örgütsel destek, bireysel faktörler tarafından da etkilenmektedir. Bu değişkenleri, yaş, cinsiyet, kıdem, kişilik olarak sıralayabiliriz.

a. Yaş

Bireysel olarak yaş düzeyi, alınacak kararların, sergilenecek tutum ve davranışların ve dile getirilecek olan görüşlerin şeklinin değişmesine sebebiyet vermektedir. Bu nedenle yaş, faktörü, bireyin yaşamında, birçok alanda devam eden süreçlerin birey açısından bir anlam ifade etmesi konusunda destekleyici olmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, bireyler, daha genç yaşlarda daha ani ve daha fevri kararlar verebiliyorlarken, ilerleyen yaşlarında daha temkinli, daha olgun ve daha yapıcı şekilde hareket edebilmektedirler (Durmuş, 2011: 19). Algılanan örgütsel destek açısından yaş, kurumsal yapı içerisinde sunulan şartların, daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesi adına son derece büyük bir öneme sahiptir.

b. Cinsiyet

Algılanan örgütsel destek ile ilgili birçok farklı araştırma ve bu araştırmaların sonuçları söz konusudur. Bu araştırmalarda, erkeklerin, algılanan örgütsel destek konusunda, kadınlara göre daha fazla ön planda oldukları görülmektedir. Johlke, Stamper ve Shoemaker (2002: 127-128), araştırmaların geneline paralel bir sonuç elde etmek sureti ile algılanan örgütsel destek konusunda, erkeklerin konuya dair daha yoğun bir yaklaşım ve değerlendirmeleri olduğunu gözlemlemişlerdir. Fakat araştırmacıların tespitleri arasında dikkati çeken husus, kadınların, algılanan örgütsel destek konusuna daha uzak kalmalarına sebebiyet veren durumun, kadınların, kurumları içerisinde, yeterince destek görmemeleri ve hak ettikleri birçok unsurun kendilerinden uzaklaştırılmasıdır. Bu noktada, erkeklerin, daha avantajlı bir şekilde algılanan örgütsel destek konusunda kendilerini rahat hissettikleri görülmektedir.

c. Kıdem (Hizmet Süresi)

Çalışanların, kurum içerisinde sahip oldukları konum ve geçen zaman zarfı içerisinde verdikleri hizmetin süresi, algılanan örgütsel desteğin değerlendirilmesi adına önemli bir faktör olmaktadır. Kısa süre zarfında bir kurumun içerisinde bulunan çalışanlar için kurumlarının belirlediği yol haritası ve uygulamaları kabul görmezken, uzun yıllardır bir kurumun içerisinde bulunan çalışanlar için kıdem, algılanan örgütsel destek konusunda daha net değerlendirmeler yapabilmeyi, kurumun faaliyetlerine ve kararlarına uyumluluk göstermeyi ve genel olarak kurumdan memnun olmayı beraberinde getirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707). Genel bir değerlendirme ile kıdem artışı, çalışanların algılanan örgütsel destek konusundaki görüşlerinin daha yerleşik ve daha pozitif hale gelmesine yardımcı olmaktadır.

d. Kişilik

Bireylerin kişilik özellikleri farklılaştıkça, kurum içerisindeki örgütsel destek konusundaki algılamalarında da farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bireyler, kendi iç dünyalarında yaşamış oldukları durumları, zaman içerisinde, kurumlarının faaliyetlerini değerlendirmek adına kullanmakta ve bu sayede de örgütlerinin destek konusundaki yaklaşımlarını kendilerince algılamaktadırlar. Aynı iş ortamında, birbirlerine yakın olarak çalışan bireylerin, örgütsel destek

algılamaları, birbirlerinden çok farklı olabilmektedir (Solmaztürk, 2019, 13-14). Kişilik, çalışanlar açısından sadece algılanan örgütsel destek konusunda değil, aynı zamanda, iş yaşamına dair birçok konuda farklı görüşlerin ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

G. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışanların örgüt tarafından önemsenmesi ile birlikte oluşan algılanan örgütsel desteğin bireyler üzerinde oluşturmuş olduğu algı sonunda, bireyde ya da örgütte birtakım olumlu veya olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Oluşan bu sonuçlar örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, zorunluluk hissetme, iş performansı-ödül beklentisi, iş stresi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlara aşağıda değinilmiştir.

1. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramını bireylerin, örgüt ile olan ilişkisinde zihinsel ya da duygusal olarak olumlu yönde bir bağ kurabilmesidir. Bir kuruma veya herhangi bir yere bağlanma, manevi olarak örgüte tutunmak olarak da tanımlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgüte karşı olan bağlılığı ve sadakatidir.

Bibi vd. (2018: 848), konu ile ilgili olarak yapmış oldukları araştırmada, algılanan örgütsel desteğin, çalışanlar açısından, sürekli olarak aranan bir değer ve unsur olduğunu keşfetmişlerdir. Buna göre çalışanlar, kurumları içerisinde mutlu, huzurlu ve verimli birer çalışan olmak adına kurum yönetimlerinin kendilerine sağlayacağı desteğin varlığını önemsemektedirler. Söz konusu destek ile karşılaştıkları süre zarfında, çalışanlar için örgütsel bağlılık duygusu da beraberinde gelmektedir. Buna göre araştırmacıların tespitleri, algılanan örgütsel destek düzeyinin artışı ile birlikte çalışanların örgütsel bağlılık duygularının da arttığını ve bu şekilde, duygusal bağlılık duygusu yaşadıklarını göstermektedir.

2. İş tatmini

İş tatmini, genel olarak işe yönelik bireyin pozitif duygusu olarak tanımlanabilmektedir. Bu kavram, bireylerin ulaşmak istediği amaçları ile elde

etmiş oldukları farktır. İşgörenlerin işinden aldığı keyif ile birlikte ortaya çıkan duygusal bir yönelimdir.

Miao ve Kim (2010: 260-262), konu ile ilgili olarak yaptıkları araştırmada, iş tatmini ile algılanan örgütsel arasındaki ilişkiyi çalışanların iş performansı özelinde değerlendirmişlerdir. Araştırmacıların tespitlerine göre iş tatmini ve algılanan örgütsel destek arasında doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanlar, örgütsel destek konusunda, pozitif yönde bir algılama ile karşılaştıklarında, iş tatmini duyguları, hızlı bir şekilde gelişmektedir. Nihai noktada, çalışanlar, destek ve tatmin ekseninde, içerisinde buldukları kurumda mutlu olmaları vesilesi ile yüksek performans göstererek çalışmaktadırlar.

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgüt için önemli bir kavram olmakla birlikte, örgütten destek gören işgörenlerin verilen bu desteğe karşın örgütteki davranış ve rollerinin daha fazlasını sergilemesidir.

Singh vd. (2015: 82), algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında söz konusu olan ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacıların tespitlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların, kurumlarına olan bağlılıkları ile doğrudan ilintilidir. Araştırmacılar, algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının arttığını görmekte birlikte, bunun örgütsel vatandaşlık duygusunu da olumlu yönde etkilediğini görmüşlerdir. Özellikle de fedakârlık konusunda davranışları gelişen çalışanlar, bu şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştiğini de göstermektedirler. Algılanan örgütsel destek, çalışanların, kurumları için bir şeyler yapma eğilimlerini arttırmaktadır.

4. Zorunluluk Hissetme

Algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların zihninde oluşan kurum imgesi, kurum için bir şeyler yapma isteği yaratabilmektedir. Manevi olarak kurumu nezdinde sorumluluk alma zorunluluğu hisseden çalışanlar, bu sayede, inisiyatif kullanarak, kurumlarının çıkarlarına olacak uygulamaları benimsemektedir. Çalışanlar, kurumlarında, kendilerine karşı olan olumlu tutum ve davranışları göz ardı etmemekte ve bunun karşılığını kurumlarına vermeye

çalışmaktadırlar. Bu noktada, çalışanlar için önemli olan kurumlarının kendilerine sağladığı desteğin maddi ve manevi boyutlarıdır. Bu boyutların gelişimi, çalışanların, kendi kendilerini de teşvik etmelerine imkân vereceği gibi kurumları için bir şeyler yapma zorunluluğunu hissetmelerini de sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2001: 42; Ulukapı, 2013: 20). Zorunluluk hissiyatı, çalışanlar açısından zorlayıcı olabilmektedir, ancak algılanan örgütsel desteğin boyutları, sürecin şartlarının olumlu yönde değişmesine yardımcı olmaktadır.

5. İş performansı-ödül beklentisi

Genel olarak algılanan örgütsel destek ile iş performansı-ödül beklentisi arasında karşılıklı olarak bir ilişki söz konusudur. Algılanan örgütsel destek ile birlikte bireyler karşılığında bir çaba göstermekte ve buda iş performansını etkilemektedir.

Mohamed ve Ali (2015: 4-5), algılanan örgütsel desteğin, iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmacıların tespitlerine göre çalışanlar, örgütsel anlamda kendilerine sunulan nitelikli ve sürdürülebilir destek ile birlikte adil bir yönetim anlayışının varlığına ve iş ortamının şartlarının iyileştirilmiş olmasına odaklanmaktadırlar. Bu odaklanma neticesinde, elde etmiş oldukları pozitif duygular, çalışanların, kendilerini, daha yüksek performans gösterme konusunda teşvik etmelerine yardımcı olmaktadır. Doghan (2019: 186) ise algılanan örgütsel desteğin, ödül beklentisi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmacının en önemli tespiti, algılanan örgütsel desteğin yarattığı olumlu hava ile birlikte çalışanların ödül beklentisi de artmaktadır. Fakat bu noktada aracı unsur, çalışanların, algıladıkları örgütsel destek karşısında, son derece olumlu tepkiler verebilmeleridir. Bu şekilde, çalışanlar destek-performans ekseninde, kurumlarından, kendilerini ödüllendirmelerini beklemektedirler.

6. İş stresi

Stres genel olarak hayatında her noktasında var olan, bireyler üzerinde ruhsal anlamda zorlama olarak ifade edilmektedir. Stres bazen dış faktör kaynaklı olmakla birlikte bazen de bireysel kaynaklı olabilmektedir.

Xu ve Yang (2018: 11), algılanan örgütsel desteğin iş stresi üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, destek unsurunun, büyük ölçüde pozitif bir

etki yarattığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların, kurumsal yapı içerisindeki genel görünüm ile ilgili görüşleri son derece olumlu bir hale gelmektedir. Bu olumlu görünüm neticesinde, çalışanlar, normal zamanda, sıklıkla karşılaşmış oldukları stres sorunu ile karşılaşmamaktadırlar. Bunun ötesinde, çalışanlar, en fazla stres yaratan iş süreçlerinde dahi, daha olumlu düşüncelerine imkân sağlayacak türden bir destek ile karşılaşmakta, bunun neticesinde de pozitif bir şekilde sürecin sonlandırılması adına çaba sarf etmektedirler.

V.GEREÇ VE YÖNTEMLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni, örneklem seçimi, veri toplama araçları, hipotezler ve yapılan istatistiksel analizler ile ilgili bilgi sunulacaktır.

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Değişen iş yaşamıyla birlikte çalışanların kariyer gelişimleri açısından değişen çevreye uyum sağlama zorunluluğu kaçınılmazdır. Hızlı ve sürekli olarak değişen çevre de kariyer uyum yetenekleri ve gelişime açık olmanın önemi de gün geçtikte artmaktadır. Bu rekabet ortamında işletmelerin ayakta durabilmesinin en önemli ve en temel taşı da sahip oldukları insan kaynağıdır. Dolayısıyla işletmeler de bu değişimlere ayak uydurabilen insan kaynağına sahip olmak ister. İşletmeler açısından, yaşanan değişimlerin farkında olan ve bu değişimlere uyum sağlayabilen kişilerin işletmeye kazandırılması önemlidir. Çalışanların performans düzeylerine etki edecek faktörlerin belirlenerek, gerekli olan eğitim ve gelişimin desteklenmesi, bireylerin performans düzeylerinin artırılmasında önemli bir yere sahiptir.

Kariyer uyum yeteneği, günümüz iş hayatında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin, eğitim hayatından başlayarak iş hayatına kadar olan tüm geçişlerde yaşayacağı uyum problemlerini azaltmanın yanında, onlara karşılaştıkları olası tüm değişimlerle mücadele etme gücü kazandıran yeteneklerin tümüdür. Tüm bireyler farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu nedenle kariyer uyum yeteneği de her bireyde farklı seviyede görülmektedir. Beklenmedik değişimlere ve mesleki geçişlere kolay uyum sağlayabilen bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve iş performansı da pozitif yönlü bir tutum sergileyeceği düşünülmektedir. Bu noktada bireyin çalıştığı örgütte kariyeri ile ilgili göstermiş olduğu uyum, mutlaka onun performansına da pozitif yönde yansıtacaktır. Kişinin kariyer hedeflerine ulaşmasında, bireysel performansın yanı sıra örgütsel desteklerinde etkisi oldukça büyüktür. Bireylerin kendi kariyeri

için yaptığı planda örgütsel planlarının da etkisinin olduğu doğrudan görecektir. İşgörenler tarafından ortaya konulan öneri veya eleştirilerin, fikirlerin yönetimce dikkate alınması, kariyer desteği gibi durumlar bireylerin algılanan örgütsel desteklerini pozitif olarak olumlu yönde etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek ile bireylerin hem motivasyonları hem de verimlilikleri üzerinde mutlak bir artış sağlanacaktır. Bunun sonucunda işinde yüksek başarı göstermeye çalışarak iş tatmini de sağlanmış olacaktır. Bu kapsamda görüleceği üzere algılanan örgütsel destek ile işgören performansının önceden belirlenen standartların üzerine çıkartılması noktasında oldukça etkilidir. İşgörenlerin nezdinde oluşan olumlu algılar, örgüte yönelik bir aidiyet hissi oluşturmaktadır. Değer ve hoşgörü gördüğünü hisseden işgörenler, işlerine daha sıkı bağlacak, bununla birlikte bireylerin ortaya koyduğu faaliyetlerde de daha yoğun çaba gösterme eğilimine girecek, gerek işe gerekse örgüte karşı olarak pozitif tutum sergileyerek daha yüksek performans ortaya koyacağı kaçınılmazdır. Bu çalışmanın amacı, imalat sektöründe kariyer uyum yeteneğinin işgören performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün belirlenmesidir.

B. Araştırmanın Deseni

Araştırmada, deneysel olmayan nicel tarama yöntemi kullanılmış olup, nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseni ile hazırlanmıştır. Tarama deseni, bir evren içerisinde seçilmiş bir örneklem üzerinde yapılan çalışmalar ile evren genelindeki eğilim, tutum ve görüşlerin nicel olarak betimlenebilmesini sağlamaktadır. Tarama deseni, bir grubun belirli bir konu ya da sorun hakkındaki görüşlerinin bir dizi soru aracılığıyla belirlenmesidir. Seçilen grup içindeki bireylerden grubun mevcut durumunu belirlemeyi, görüş, inanç ve tutumları hakkında bilgi elde etmeyi sağlar.

C. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini, İstanbul'daki İmalat Sektörü alanındaki şirketlerde çalışan farklı görevlerdeki personeller oluşturmaktadır. İŞKUR (2020) çalışan sayısı raporuna göre, İstanbul'da toplam 748.475 kişi imalat sektöründe çalışmaktadır (<https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/raporlar/>). Belirli anakütleden çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından

geliştirilen tabloda 0.05 örnekleme hatası için p=0.50 ve q=0.50 için 384 kişi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada 404 imalat sektörü çalışanı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya gönüllü katılan İmalat sektörü çalışanları 18-65 yaş aralığındaki üretim, idari, teknik ve depo personellerinden oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak tesadüfi örnekleme kullanılmıştır. Anket çalışması 23.03.2022-15.04.2022 tarihleri arasında uygulanan anket çalışmalarının bir kısmı Google forms üzerinden bir kısmı ise elden doldurularak yaptırılmıştır.

Çizelge 4. Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
	100	92	87	90	80	71	77	49	38
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50)

Belirlenen evrenden örneklem hacmini belirlemek için kullanılan formül aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \text{Örneklem büyüklüğü}$$

N= Anakütle (evren) (748.475 kişi)

P=Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

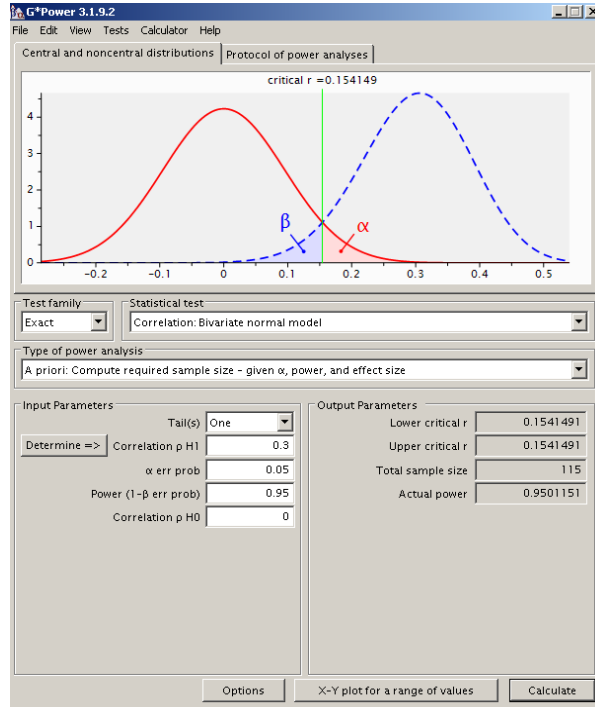
Q= Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5)

t= t test düzeyi (1,96)

d=Hata payı (%5)

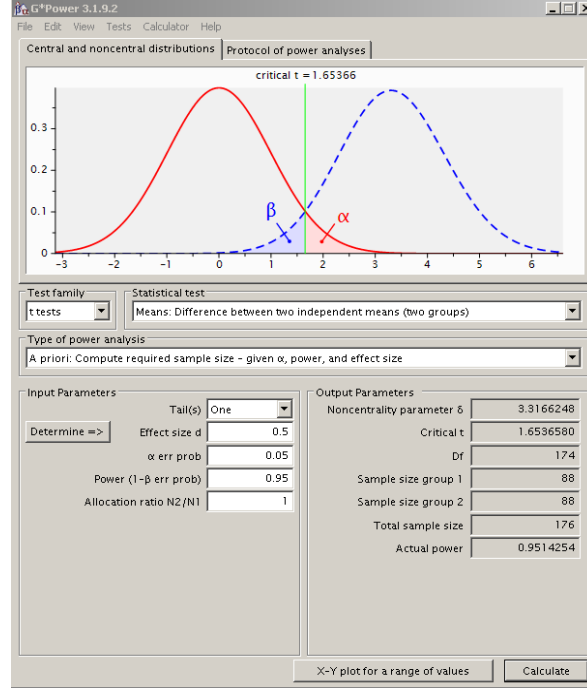
%5 hata payı ile anakütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün minimum 384 çalışan olması gerektiği hesaplanmıştır.

Çalışmada ilişki ve grup farklılıkları analizi yapılacağı için bu iki yönetime yönelik Power Analiz (güç analizi) sonuçları verilerek, en az kaç örneklem gerekeceği belirlenmiştir. Power analiz G*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta=0.95$ olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Parajapati et al., (2010) çalışmalarında belirtmiş, korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır.



Şekil 7. İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir.



Şekil 8. Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir.

- **Araştırmanın Dahil Olma Kriterleri:**

1. İmalat Sektörü'nde çalışmak.
2. Gönüllü olmak.
3. 18-65 yaş aralığında olmak.

- **Araştırmanın Dışlama Kriterleri:**

- 1 Son bir yılda psikolojik bir rahatsızlığı olup, ilaç kullananlar
- 2 Hamile ve emzirme döneminde olanlar

D. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmaya cevap veren İmalat Sektörü personelinin, ölçme araçlarında yer alan sorulara cevap verirken, gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların ankete istekli bir şekilde cevap vererek, doğru ve eksiksiz bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır. Katılımcılar sorulara cevap verirken, kelimeleri gerçek manasıyla anlamış oldukları kabul edilmiştir. Ortaya çıkabilecek olan kavramsal yanılgılar göz ardı edilmiştir. Anket

sırasında örneklem sayısının arttırılmasında bazı zorluklar meydana gelmiştir. Çalışanlar yoğun olduklarını belirtmiş, meşgul olmaları nedeniyle katılım konusunda isteksiz davranmışlardır. Yaşanan bu isteksiz durum önemli bir kısıtı oluşturmuştur.

E. Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin elde edilebilmesi için hazırlanan anketin ilk bölümü olan demografik ve genel bilgiler formu (cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan bölüm, çalışma şekli, kurumdaki süre, toplam mesleki deneyim, yaş, medeni durum, aylık gelir, gelir yeterliliği) çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır.

Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeği: Çalışmada, kariyer uyum yeteneği ölçeği, Validation of the Career Adapt-Abilities Scale-Turkish Form and its Relation to Hope and Optimism. Australian Journal of Career Development'dan uyarlanmıştır. Büyükgoze-Kavas, A. (2014) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek toplam 24 sorudan oluşmaktadır.

Performans Ölçeği: Personelin iş performansının ölçülmesinde; ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), sonrasında, Sigler ve Pearson (2000) aracılığıyla hazırlanan 4 maddeden oluşan iş performansı ölçeği uygulanmıştır. Türkiye'de Çöl (2008) makale çalışmasından alınarak kullanılmıştır. Soruların cevaplanmasında 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar cevapları "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde Likert standardında vermişlerdir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Algılanan örgütsel destek Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılarak kullanılan 10 maddeli hali Akkoç, İ. Çalışkan, A. Turunç, Ö. tarafından makale çalışmasından alınarak yararlanılmıştır. Çalışmada soruların değerlendirilmesinde 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. "1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde hazırlanmıştır.

F. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 26.0 ve AMOS 23.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, anketin ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulmuştur. Ayrıca, ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st.sapma değerleri verilmiştir. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizlerde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi dağılımın normal olup olmamasına göre değişmektedir. Bu nedenle, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanmadığından Kendall'stau_b korelasyon analizi kullanılmıştır. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve aracı etki rolü araştırılmıştır.

G. Anketin Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin güvenilirlik ölçeğin sınanması sebebi ile en fazla kullanılmış olan testler genellikle; "Cronbach Alpha, İkiye Bölme (Split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)" şeklindedir. Cronbach Alpha testi sonucunda ulaşılmış olan değer %70 veya üzerinde ise anketin başarılı olduğu söylenebilmektedir. Kimi araştırmacılar ise bu değer %75'in üzerin olmasını beklemektedir. Diğer güvenilirlik faktörlerinde %70'in üzerinde olması, anketin iç tutarlığa sahip olduğunu ve çıkarımlara güvenilebileceğini ortaya koymaktadır.

Çizelge 5. . Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.899
Split	0.896-0.899
Parelel	0.898
Strict	0.898

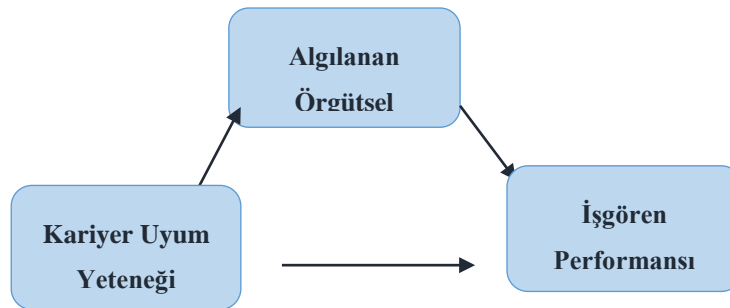
H. Araştırmanın Hipotezleri

Model ve model çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki bölümde açıklanmıştır.

Çizelge 6. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

H	Hipotezler
H ₁	Kariyer uyum yeteneği ile işgören performansı istatistik anlamlı ilişkilidir.
H ₂	Kariyer uyum yeteneği ile algılanan örgütsel destek istatistik anlamlı ilişkilidir.
H ₃	Algılanan örgütsel destek ile işgören performansı istatistik anlamlı ilişkilidir.
H ₄	Cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı birim, çalışma süresi, mesleki deneyim, yaş grupları, medeni durum, aylık gelir ve gelir yeterliliği açısından, kariyer uyum yeteneği, işgören performansı ve algılanan örgütsel destek için istatistik anlamlı farklılık vardır.

• Araştırmanın Modeli



Şekil 9. Araştırmanın Modeli

VI. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

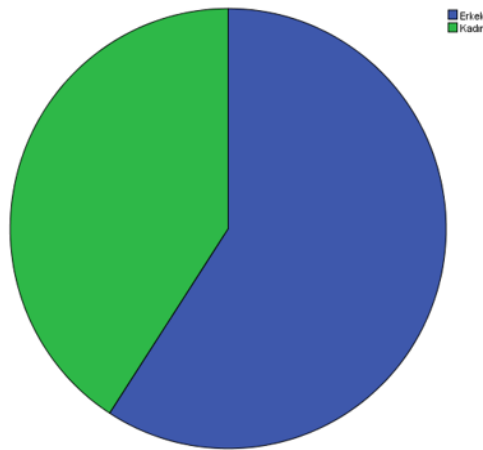
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların kişisel bilgi formunda yer alan çeşitli değişkenlere ilişkin demografik ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur.

Çizelge 7. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Erkek	239	59,2
Kadın	165	40,8
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %59,2'si erkek, %40,8'i ise kadındır.

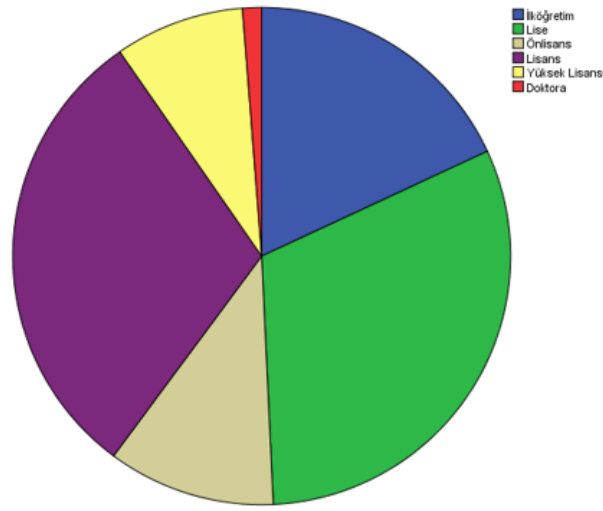


Şekil 10. Cinsiyet Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
İlköğretim	73	18,1
Lise	126	31,2
Önlisans	44	10,9
Lisans	122	30,2
Yüksek Lisans	34	8,4
Doktora	5	1,2
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %18,1'i ilköğretim, %31,2'si lise, %10,9'u önlisans, %30,2'si lisans, %8,4'ü yüksek lisans, %1,2'si doktora eğitimine sahiptir.

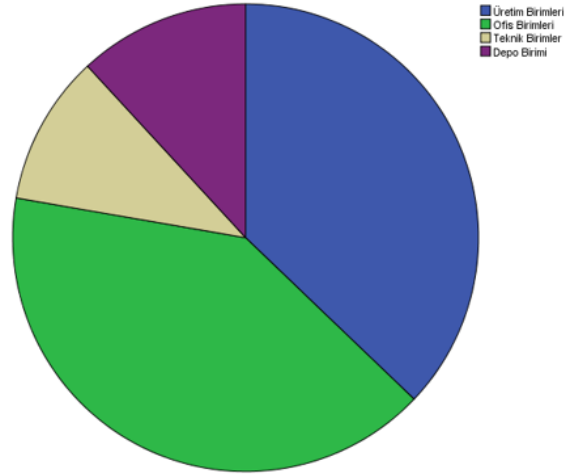


Şekil 11. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 9. Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Çalıştığı Birim	<i>f</i>	%
Üretim Birimleri	150	37,1
Ofis Birimleri	164	40,6
Teknik Birimler	42	10,4
Depo Birimi	48	11,9
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %37,1'i üretimi birimlerinde, %40,6'sı ofis birimlerinde, %10,4'ü teknik birimlerde, %11,9'u ise depo birimlerinde çalışmaktadır.

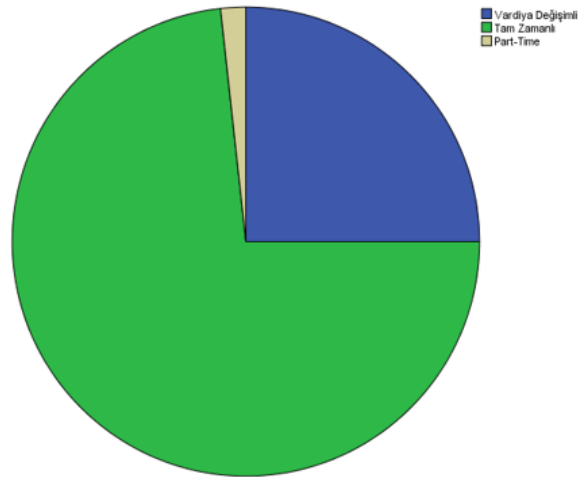


Şekil 12. Çalıştığı Birim Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 10. Katılımcıların Çalışma Şekli Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Çalışma Şekli	<i>f</i>	%
Vardiya Değişimli	101	25,0
Tam Zamanlı	296	73,3
Part-Time	7	1,7
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %25,0'ı vardiya değişimli, %73,3'ü tam zamanlı, %1,7'si ise part-time şeklinde çalışmaktadır.

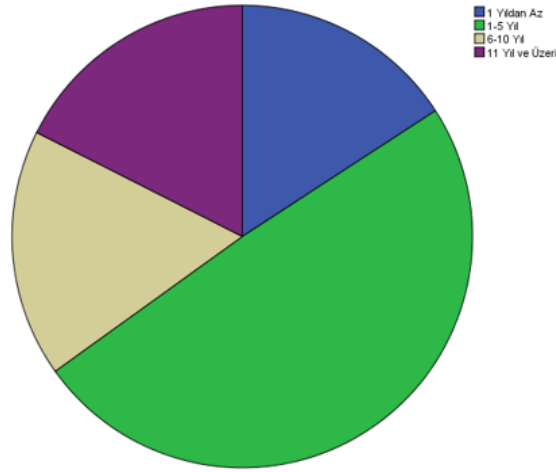


Şekil 13. Çalışma Şekli Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 11. Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Çalışma Süresi	<i>f</i>	%
1 Yıdan Az	64	15,8
1-5 Yıl	199	49,3
6-10 Yıl	70	17,3
11 Yıl ve Üzeri	71	17,6
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %15,8'i 1 yıldan az, %49,3'ü 1-5 yıl arası, %17,3'ü 6-10 yıl arası, %17,6'sı ise 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

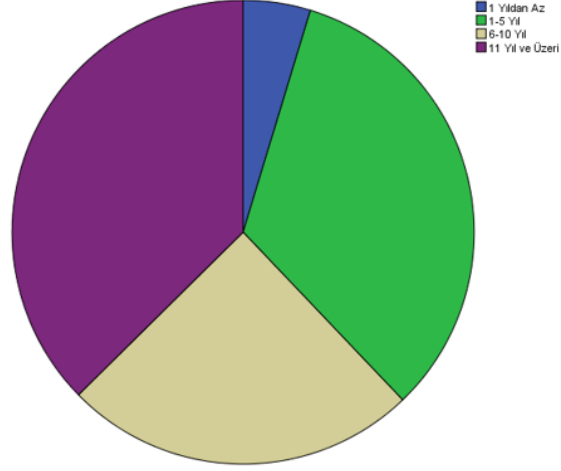


Şekil 14. Çalışma Süresi Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 12. Katılımcıların Mesleki Deneyim Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Mesleki Deneyim	<i>f</i>	%
1 Yıdan Az	19	4,7
1-5 Yıl	134	33,2
6-10 Yıl	100	24,8
11 Yıl ve Üzeri	151	37,4
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %4,7'si 1 yıldan az, %33,2'si 1-5 yıl arası, %24,8'i 6-10 yıl arası, %37,4'ü ise 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir.

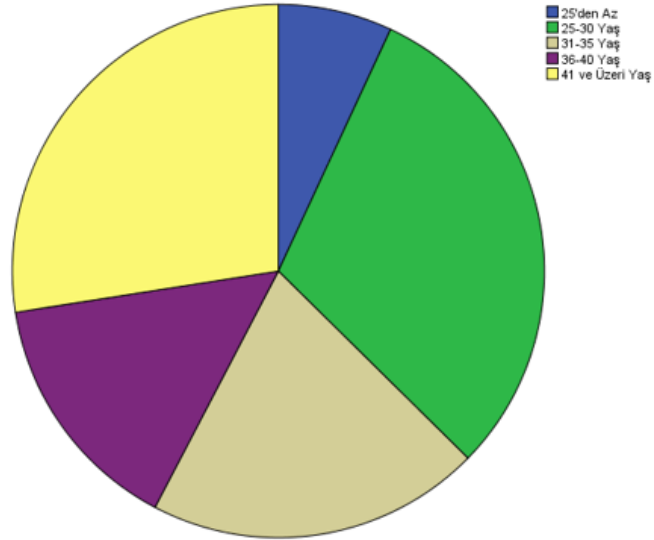


Şekil 15. Mesleki Deneyim Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 13. Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Yaş	<i>f</i>	%
25'ten Az	28	6,9
25-30 Yaş	123	30,4
31-35 Yaş	82	20,3
36-40 Yaş	60	14,9
41 ve Üzeri Yaş	111	27,5
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %6,9'u 25 yaşından az, %30,4'ü 25,30 yaş arasında, %20,3'ü 31-35 yaş arasında, %14,9'u 36-40 yaş arasında, %27,5'i ise 41 ve üzeri yaşa sahiptir.

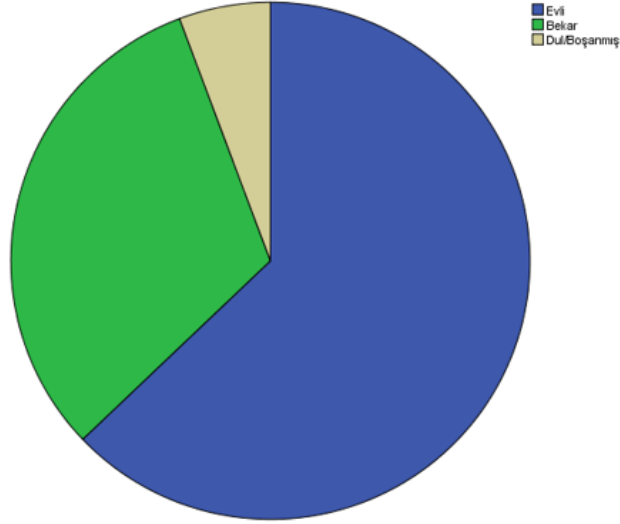


Şekil 16. Yaş Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 14. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	254	62,9
Bekar	127	31,4
Dul/Boşanmış	23	5,7
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %62,9'u evli, %31,4'ü bekar, %5,7'si ise dul/boşanmıştır.

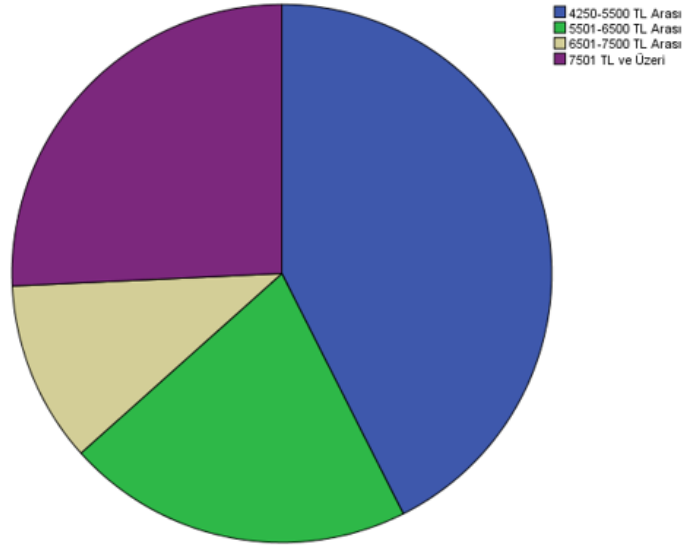


Şekil 17. Medeni Durum Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 15. Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Aylık Gelir	<i>f</i>	%
4250-5500 TL Arası	172	42,6
5501-6500 TL Arası	84	20,8
6501-7500 TL Arası	44	10,9
7501 TL ve Üzeri	104	25,7
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %42,6'sı 4250-5500 TL arası, %20,8'i 5501-6500 TL arası, %10,9'u 6501-7500 TL arası, %25,7'si ise 7501 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir.

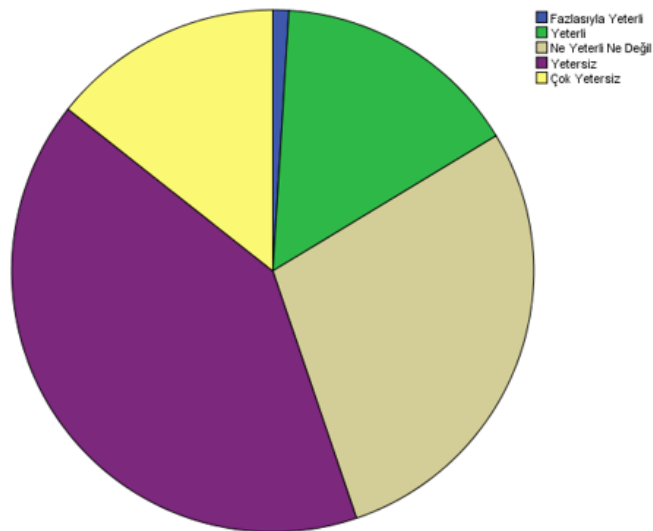


Şekil 18. Aylık Gelir Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 16. Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım

Gelir Yeterliliği	<i>f</i>	%
Fazlasıyla Yeterli	4	1,0
Yeterli	62	15,3
Ne Yeterli Ne Değil	115	28,5
Yetersiz	165	40,8
Çok Yetersiz	58	14,4
Toplam	404	100,0

Katılımcıların %1,0'ı aylık gelirlerinin fazlasıyla yeterli, %15,3'ü yeterli, %28,5'i ne yeterli ne yeterli değil, %40,8'i yetersiz, %14,4'ü çok yetersiz olduğu görülmüştür.



Şekil 19. Gelir Yeterliliği Değişkenine Ait Sıklık Dağılım Grafiği

B. Ölçeklere Ait Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın bu aşamasında, kullanılan ölçeklere ait cevap yüzdeleri ve cevap ortalamalarına yer verilmiştir.

Çizelge 17. Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeğine Ait Yüzde Dağılım

Maddeler	Hiç Güçlü Değil	Güçlü Değil	Kararsızım	Güçlü	Çok Güçlü	Ort. ± Ss.
İlgi Alt Boyutu						
1	Geleceğimin nasıl olacağı hakkında düşünme	7,2	11,6	28,7	36,9	15,6 3,42 ± 1,11
2	Bugünkü seçimlerimin geleceğimi şekillendireceğinin farkında olma	2,7	10,4	16,6	48,5	21,8 3,76 ± 1,00
3	Gelecek için hazırlanma	5,0	15,3	19,3	46,3	14,1 3,49 ± 1,07
4	Yapmam gereken eğitsel ve mesleki seçimlerin farkına varma	2,0	8,4	15,8	55,2	18,6 3,80 ± 0,91
5	Hedeflerime nasıl ulaşacağımı planlama	2,7	8,9	22,3	48,8	17,3 3,69 ± 0,95
6	Kariyerimle ilgilenme	2,5	13,1	18,3	46,3	19,8 3,68 ± 1,01
Kontrol Alt Boyutu						
7	Moralimi, neşemi sürdürebilme	6,4	9,9	16,6	46,8	20,3 3,65 ± 1,11
8	Kendi kendime karar verme	2,5	6,9	14,1	45,8	30,7 3,95 ± 0,97
9	Davranışlarımın sorumluluğunu alma	1,0	1,7	2,2	51,0	44,1 4,35 ± 0,71
10	Kendi doğrularıma bağlı kalma	1,0	2,2	10,9	52,7	33,2 4,15 ± 0,77
11	Kendime güvenme	0,5	3,2	7,7	46,8	41,8 4,26 ± 0,78
12	Kendim için doğru olanı yapma	1,0	3,0	13,1	50,2	32,7 4,11 ± 0,81
Merak Alt Boyutu						
13	Çevremi keşfetme	1,2	5,7	8,9	51,5	32,7 4,09 ± 0,87
14	Bir birey olarak gelişimim için fırsatlar arama	2,0	7,9	15,3	48,5	26,2 3,89 ± 0,95
15	Herhangi bir seçim yapmadan önce seçenekleri inceleme	1,2	1,7	5,7	56,9	34,4 4,22 ± 0,73
16	İşlerin farklı yapılaş yollarını gözlemleme	0,5	1,2	5,2	58,2	34,9 4,26 ± 0,66
17	Aklımdaki soruları derinlemesine irdeleme	1,5	3,5	9,2	56,4	29,5 4,09 ± 0,81
18	Yeni olanaklar hakkında meraklı olma	1,0	3,5	9,2	55,7	30,7 4,12 ± 0,78
Güven Alt Boyutu						
19	Görevleri etkili bir şekilde yerine getirme	0,2	0,5	1,7	52,2	45,3 4,42 ± 0,58
20	İşleri iyi yapmaya özen gösterme	0,5	0,5	1,7	44,3	53,0 4,49 ± 0,61
21	Yeni beceriler kazanma	0,7	2,5	10,6	48,3	37,9 4,20 ± 0,78
22	Yeteneklerim doğrultusunda çalışma	1,5	3,2	9,9	50,2	35,1 4,14 ± 0,83
23	Engellerin üstesinden gelme	0,5	2,7	5,4	57,4	33,9 4,22 ± 0,71
24	Problemleri çözme	0,5	1,5	5,7	55,4	36,9 4,27 ± 0,68
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Ortalama						
		4,03				

Önerme 1: “Geleceğimin nasıl olacağı hakkında düşünme” Önermesine katılımcıların %7,2’si “Hiç Güçlü Değil”, %11,6’sı “Güçlü Değil”, %28,7’si “Kararsızım”, %36,9’u “Güçlü”, %15,6’sı “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,42 ve standart sapma değeri ise 1,11 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Bugünkü seçimlerimin geleceğimi şekillendireceğinin farkında olma” Önermesine katılımcıların %2,7’si “Hiç Güçlü Değil”, %10,4’ü “Güçlü Değil”, %16,6’sı “Kararsızım”, %48,5’i “Güçlü”, %21,8’i “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,76 ve standart sapma değeri ise 1,00 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Gelecek için hazırlanma farkında olma” Önermesine katılımcıların %5,0’ı “Hiç Güçlü Değil”, %15,3’ü “Güçlü Değil”, %19,3’ü “Kararsızım”, %46,3’ü “Güçlü”, %14,1’i “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,49 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Yapmam gereken eğitsel ve mesleki seçimlerin farkına varma” Önermesine katılımcıların %2,0’ı “Hiç Güçlü Değil”, %8,4’ü “Güçlü Değil”, %15,8’i “Kararsızım”, %55,2’si “Güçlü”, %18,6’sı “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,80 ve standart sapma değeri ise 0,91 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Hedeflerime nasıl ulaşacağımı planlama” Önermesine katılımcıların %2,7’si “Hiç Güçlü Değil”, %8,9’u “Güçlü Değil”, %22,3’ü “Kararsızım”, %48,8’i “Güçlü”, %17,3’ü “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,69 ve standart sapma değeri ise 0,95 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Kariyerimle ilgilenme” Önermesine katılımcıların %2,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %13,1’i “Güçlü Değil”, %18,3’ü “Kararsızım”, %46,3’ü “Güçlü”, %19,8’i “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,68 ve standart sapma değeri ise 1,01 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Moralimi, neşemi sürdürebilme” Önermesine katılımcıların %6,4’ü “Hiç Güçlü Değil”, %9,9’u “Güçlü Değil”, %16,6’sı “Kararsızım”, %46,8’i “Güçlü”, %20,3’ü “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,65 ve standart sapma değeri ise 1,11 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Kendi kendime karar verme” Önermesine katılımcıların %2,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %6,9’u “Güçlü Değil”, %14,1’i “Kararsızım”, %45,8’i

“Güçlü”, %30,7’si “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,95 ve standart sapma değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Davranışlarımın sorumluluğunu alma” Önermesine katılımcıların %1,0’ı “Hiç Güçlü Değil”, %1,7’si “Güçlü Değil”, %2,2’si “Kararsızım”, %51,0’ı “Güçlü”, %44,1’i “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,35 ve standart sapma değeri ise 0,71 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Kendi doğrularıma bağlı kalma” Önermesine katılımcıların %1,0’ı “Hiç Güçlü Değil”, %2,2’si “Güçlü Değil”, %10,9’u “Kararsızım”, %52,7’si “Güçlü”, %33,2’si “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,15 ve standart sapma değeri ise 0,77 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Kendime güvenme” Önermesine katılımcıların %0,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %3,2’si “Güçlü Değil”, %7,7’si “Kararsızım”, %46,8’i “Güçlü”, %41,8’i “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,26 ve standart sapma değeri ise 0,78 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Kendim için doğru olanı yapma” Önermesine katılımcıların %1,0’ı “Hiç Güçlü Değil”, %3,0’ı “Güçlü Değil”, %13,1’i “Kararsızım”, %50,2’si “Güçlü”, %32,7’si “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,11 ve standart sapma değeri ise 0,81 olarak bulunmuştur.

Önerme 13: “Çevremi keşfetme” Önermesine katılımcıların %1,2’si “Hiç Güçlü Değil”, %5,7’si “Güçlü Değil”, %8,9’u “Kararsızım”, %51,5’i “Güçlü”, %32,7’si “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,09 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Bir birey olarak gelişimim için fırsatlar arama” Önermesine katılımcıların %2,0’ı “Hiç Güçlü Değil”, %7,9’u “Güçlü Değil”, %15,3’ü “Kararsızım”, %48,5’i “Güçlü”, %26,2’si “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,89 ve standart sapma değeri ise 0,95 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Herhangi bir seçim yapmadan önce seçenekleri inceleme” Önermesine katılımcıların %1,2’si “Hiç Güçlü Değil”, %1,7’si “Güçlü Değil”, %5,7’si “Kararsızım”, %56,9’u “Güçlü”, %34,4’ü “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,22 ve standart sapma değeri ise 0,73 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “İşlerin farklı yapılaş yollarını gözlemleme” Önermesine katılımcıların %0,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %1,2’si “Güçlü Değil”, %5,2’si “Kararsızım”, %58,2’si “Güçlü”, %34,9’u “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,26 ve standart sapma değeri ise 0,66 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Aklımdaki soruları derinlemesine irdeleme” Önermesine katılımcıların %1,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %3,5’i “Güçlü Değil”, %9,2’si “Kararsızım”, %56,4’ü “Güçlü”, %29,5’i “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,09 ve standart sapma değeri ise 0,81 olarak bulunmuştur.

Önerme 18: “Yeni olanaklar hakkında meraklı olma” Önermesine katılımcıların %1,0’ı “Hiç Güçlü Değil”, %3,5’i “Güçlü Değil”, %9,2’si “Kararsızım”, %55,7’si “Güçlü”, %30,7’si “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,12 ve standart sapma değeri ise 0,78 olarak bulunmuştur.

Önerme 19: “Görevleri etkili bir şekilde yerine getirme” Önermesine katılımcıların %0,2’si “Hiç Güçlü Değil”, %0,5’i “Güçlü Değil”, %1,7’si “Kararsızım”, %52,2’si “Güçlü”, %45,3’ü “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,42 ve standart sapma değeri ise 0,58 olarak bulunmuştur.

Önerme 20: “İşleri iyi yapmaya özen gösterme” Önermesine katılımcıların %0,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %0,5’i “Güçlü Değil”, 1,7’si % “Kararsızım”, %44,3’ü “Güçlü”, %53,0’ı “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,49 ve standart sapma değeri ise 0,61 olarak bulunmuştur.

Önerme 21: “Yeni beceriler kazanma” Önermesine katılımcıların %0,7’si “Hiç Güçlü Değil”, %2,5’i “Güçlü Değil”, %10,6’sı “Kararsızım”, %48,3’ü “Güçlü”, %37,9’u “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,20 ve standart sapma değeri ise 0,78 olarak bulunmuştur.

Önerme 22: “Yeteneklerim doğrultusunda çalışma” Önermesine katılımcıların %1,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %3,2’si “Güçlü Değil”, %9,9’u “Kararsızım”, %50,2’si “Güçlü”, %35,1’i “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,14 ve standart sapma değeri ise 0,83 olarak bulunmuştur.

Önerme 23: “Engellerin üstesinden gelme” Önermesine katılımcıların %0,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %2,7’si “Güçlü Değil”, %5,4’ü “Kararsızım”, %57,4’ü “Güçlü”, %33,9’u “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,22 ve standart sapma değeri ise 0,71 olarak bulunmuştur.

Önerme 24: “Problemleri çözme” Önermesine katılımcıların %0,5’i “Hiç Güçlü Değil”, %1,5’i “Güçlü Değil”, %5,7’si “Kararsızım”, %55,4’ü “Güçlü”, %36,9’u “Güçlü Değil” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,27 ve standart sapma değeri ise 0,68 olarak bulunmuştur.

Çizelge 18. İşgören Performansı Ölçeğine Ait Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1,0	1,5	4,5	48,8	44,3	4,34 ± 0,72
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,7	2,0	8,7	53,7	34,9	4,20 ± 0,74
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1,0	1,2	7,4	53,7	36,6	4,24 ± 0,72
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1,2	1,0	9,2	53,0	35,6	4,21 ± 0,75
	İşgören Performansı Boyutu Genel Ortalama	4,25					

Önerme 1: “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” Önermesine katılımcıların %1,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,5’i “Katılmıyorum”, %4,5’i “Kararsızım”, %48,8’i “Katılıyorum”, %44,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,34 ve standart sapma değeri ise 0,72 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.” Önermesine katılımcıların %0,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,0’ı “Katılmıyorum”, %8,7’si “Kararsızım”, %53,7’si “Katılıyorum”, %34,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,20 ve standart sapma değeri ise 0,74 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.” Önermesine katılımcıların %1,0’ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,2’si “Katılmıyorum”, %7,4’ü “Kararsızım”, %53,7’si “Katılıyorum”, %36,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,24 ve standart sapma değeri ise 0,72 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.” Önermesine katılımcıların %1,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %1,0’ı “Katılmıyorum”, %9,2’si “Kararsızım”, %53,0’ı “Katılıyorum”, %35,6’sı

“Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 4,21 ve standart sapma değeri ise 0,75 olarak bulunmuştur.

Çizelge 19. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
1 Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	3,5	7,7	17,1	52,0	19,8	3,77	±	0,97
2 Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	5,2	9,9	27,2	43,6	14,1	3,51	±	1,02
3 Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	4,2	10,6	29,0	41,8	14,4	3,51	±	1,00
4 Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana çok fazla yardımcı olur.	2,7	8,7	22,5	47,8	18,3	3,70	±	0,96
5 Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	3,7	8,4	31,9	45,0	10,9	3,51	±	0,93
6 Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır.	7,4	24,5	26,2	32,9	8,9	3,11	±	1,10
7 Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.	7,7	37,1	28,5	21,5	5,2	2,79	±	1,03
8 Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	1,7	8,7	24,8	47,3	17,6	3,70	±	0,92
9 Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	3,0	7,7	22,8	51,2	15,3	3,68	±	0,93
10 Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	6,9	18,3	25,0	36,4	13,4	3,31	±	1,13
Algılanan Örgütsel Destek Boyutu Genel Ortalama	3,46							

Önerme 1: “Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.” Önermesine katılımcıların %3,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,7’si “Katılmıyorum”, %17,1’i “Kararsızım”, %52,0’ı “Katılıyorum”, %19,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,77 ve standart sapma değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.” Önermesine katılımcıların %5,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9,9’u “Katılmıyorum”, %27,2’si “Kararsızım”, %43,6’sı “Katılıyorum”, %14,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,51 ve standart sapma değeri ise 1,02 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.” Önermesine katılımcıların %4,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %10,6’sı “Katılmıyorum”, %29,0’ı “Kararsızım”, %41,8’i “Katılıyorum”,

%14,4'ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,51 ve standart sapma değeri ise 1,00 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana çok fazla yardımcı olur.” Önermesine katılımcıların %2,7'si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,7'si “Katılmıyorum”, %22,5'i “Kararsızım”, %47,8'i “Katılıyorum”, %18,3'ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,70 ve standart sapma değeri ise 0,96 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.” Önermesine katılımcıların %3,7'si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,4'ü “Katılmıyorum”, %31,9'u “Kararsızım”, %45,0'ı “Katılıyorum”, %10,9'u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,51 ve standart sapma değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır.” Önermesine katılımcıların %7,4'ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %24,5'i “Katılmıyorum”, %26,2'si “Kararsızım”, %32,9'u “Katılıyorum”, %8,9'u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,11 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.” Önermesine katılımcıların %7,7'si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %37,1 “Katılmıyorum”, %28,5'i “Kararsızım”, %21,5'i “Katılıyorum”, %5,2'si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,79 ve standart sapma değeri ise 1,03 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.” Önermesine katılımcıların %1,7'si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8,7'si “Katılmıyorum”, %24,8'i “Kararsızım”, %47,3'ü “Katılıyorum”, %17,6'sı “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,70 ve standart sapma değeri ise 0,92 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.” Önermesine katılımcıların %3,0'ı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,7'si “Katılmıyorum”, %22,8'i “Kararsızım”, %51,2'si “Katılıyorum”, %15,3'ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,68 ve standart sapma değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.” Önermesine katılımcıların %6,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18,3’ü “Katılmıyorum”, %25,0’ı “Kararsızım”, %36,4’ü “Katılıyorum”, %13,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,31 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.

C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarm) sütununda değeri 0,20’nin altında kalan sorular Costello ve Osborne’un (2005) çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada elde edilen faktörlerde 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarm yapılmamıştır. Anti-ımağ matris diyagonal değeri her üç ölçek için 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır. Böylece soru çıkarılmamış, ölçekler orijinal haliyle kullanılmıştır.

Çizelge 20. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kariyer Uyumu Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İlgi	%24.45	0.921	3,641
Kontrol	%20.12	0.917	4,078
Merak	%16.89	0.914	4,109
Güven	%13.74	0.912	4,289
KMO= 0.932; Bartlett $\chi^2=8380.15$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %75.20			
İşgören Performansı Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İşgören performansı	%69.11	0.918	4,246
KMO= 0.926; Bartlett $\chi^2=7225.09$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %69.11			
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Algılanan örgütsel destek	%70.04	0.920	3,462
KMO= 0.925; Bartlett $\chi^2=6812.36$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %70.04			

Faktör yapısında, kariyer uyumu için 4 faktör, işgören performansı için 1 faktör ve algılanan örgütsel destek için 1 faktör özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Kariyer uyumu ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.932, işgören performansı ölçeği 0.926 ve algılanan örgütsel destek için 0.925 olarak elde edilmiştir.

Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu kariyer uyumu için istatistik anlamlı ($\chi^2= 8380.15$ ve $p= 0.000$), performans ölçeği için ($\chi^2= 7225.09$ ve $p= 0.001$) ve algılanan örgütsel destek ölçeği için ($\chi^2= 6812.36$ ve $p= 0.001$) olarak elde edilmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan her üç ölçek için extraction (çıkarma) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları kariyer uyumu için (0.60-0.81) arasında, işgören performansı ölçeği için (0.66-0.78) arasında ve algılanan örgütsel destek için (0.68-0.83) arasında elde edilmiştir.

D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989:45). DFA, verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır. DFA'nın öncelikli amacının, önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuma yeteneğini saptamak olduğu göz önüne alınarak, dört ana amaç için kullanıldığı belirtilmektedir. Bunlar, test araçlarının

psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği, metot etkileri ve ölçüm değişmezliği hesaplamalarıdır.

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004: 56).

DFA'da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin "0" olduğu şekilde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli, AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000: 107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin (sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör ağırlıkları) $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin (anketin ana faktörleri olan personel güçlendirme ve altı alt boyutu, örgüte bağlılık ve 3 alt boyutu, iş tatmini ve iki alt boyutu, yöneticiye güven ve 2 alt boyutu) $q \times 1$ boyutlu vektörü ve ε $p \times 1$ boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X 'sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \phi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) $p \times p$ boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1×1) ($m \times m$) boyutlu simetrik matrisi ve ϕ gösterimi ε varyanslarının

(modelin hata payının varyans değerleri) $p \times p$ boyutlu kőşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

Modelin belirlenmesi: DFA'da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulayıcı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluőtırmaktadırlar.

Modelin tanımlanması: DFA'da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu nedenle faktörler kendilerine has ölçeklerle ölçülmektedir. Model tanımlanması oluőturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

Modelin tahmin edilmesi: Doğrulayıcı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleőtirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

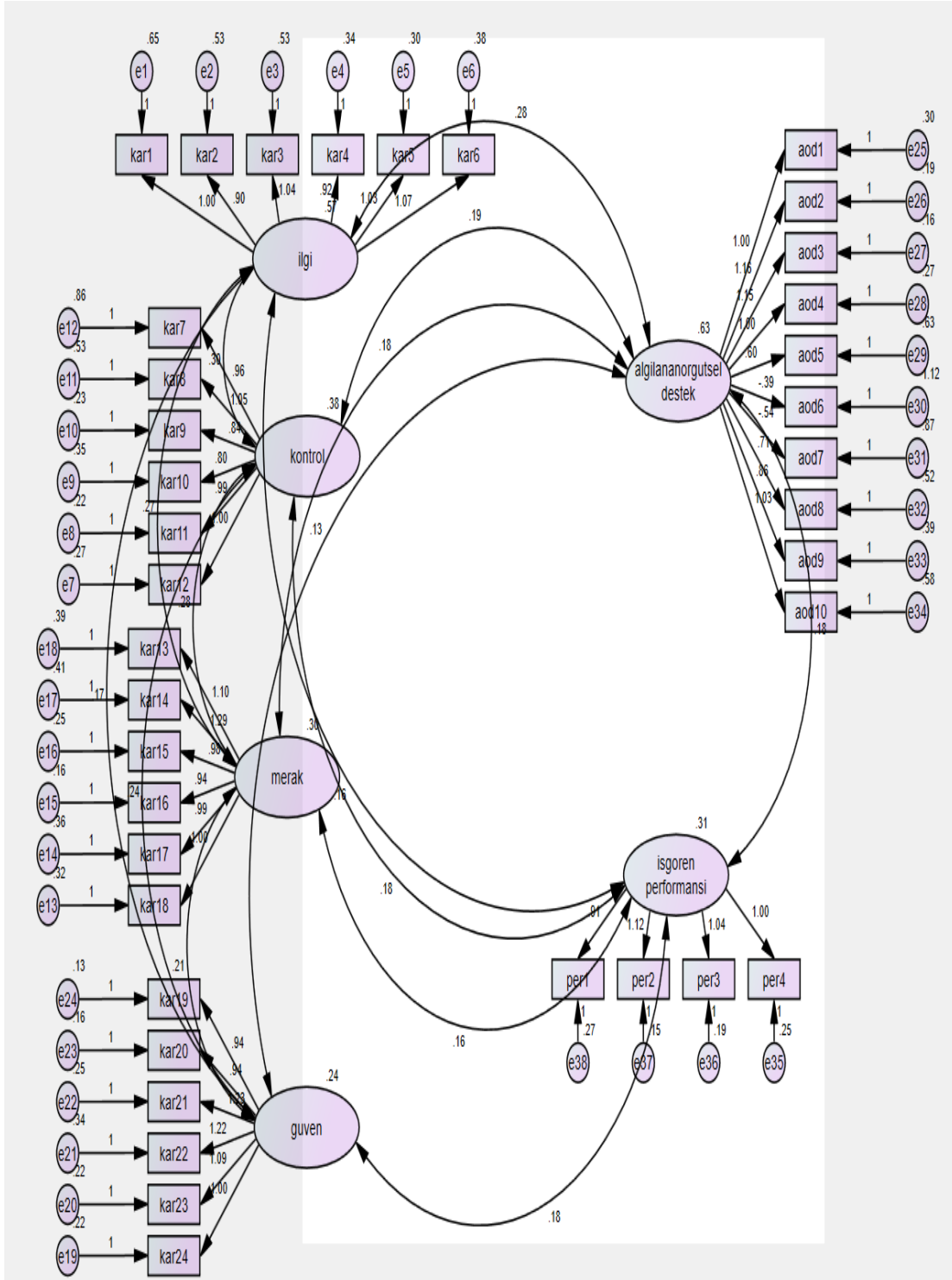
Modelin değerlendirilmesi: Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation,

Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök) , NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolen's Incremental Fit Index, Boolen'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. (χ^2)/sd değerinin 3'den küçük olması uyumun kabul edilebilir olduğunu gösterir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu gösteren değer RMSEA için 0,05-0,1 arasındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire ne kadar yaklaşırsa, modelim uyumu o kadar fazla olacaktır (Kelloway, 1998:89).

Modelin modifikasyonu: Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç verdiyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile, modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde χ^2 istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



Şekil 20. DFA Analizi Sonuçları

Çizelge 21. DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.08	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.965	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.973	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.981	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.960	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.023	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.955	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.949	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.034	İyi uyum

Çizelge 20’de $X^2 /sd = 2.08$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.965 ile ≥ 0.95 olduğundan “iyi uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.973 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.981 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.960 ile ≥ 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.023 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.955 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.949 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.034 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

E. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (3)’de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal

gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken olarak tanımlanırlar. Model analizinde bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken rolünde olur. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada ele alınan faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olmak üzere, η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonalı sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $var(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_j = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

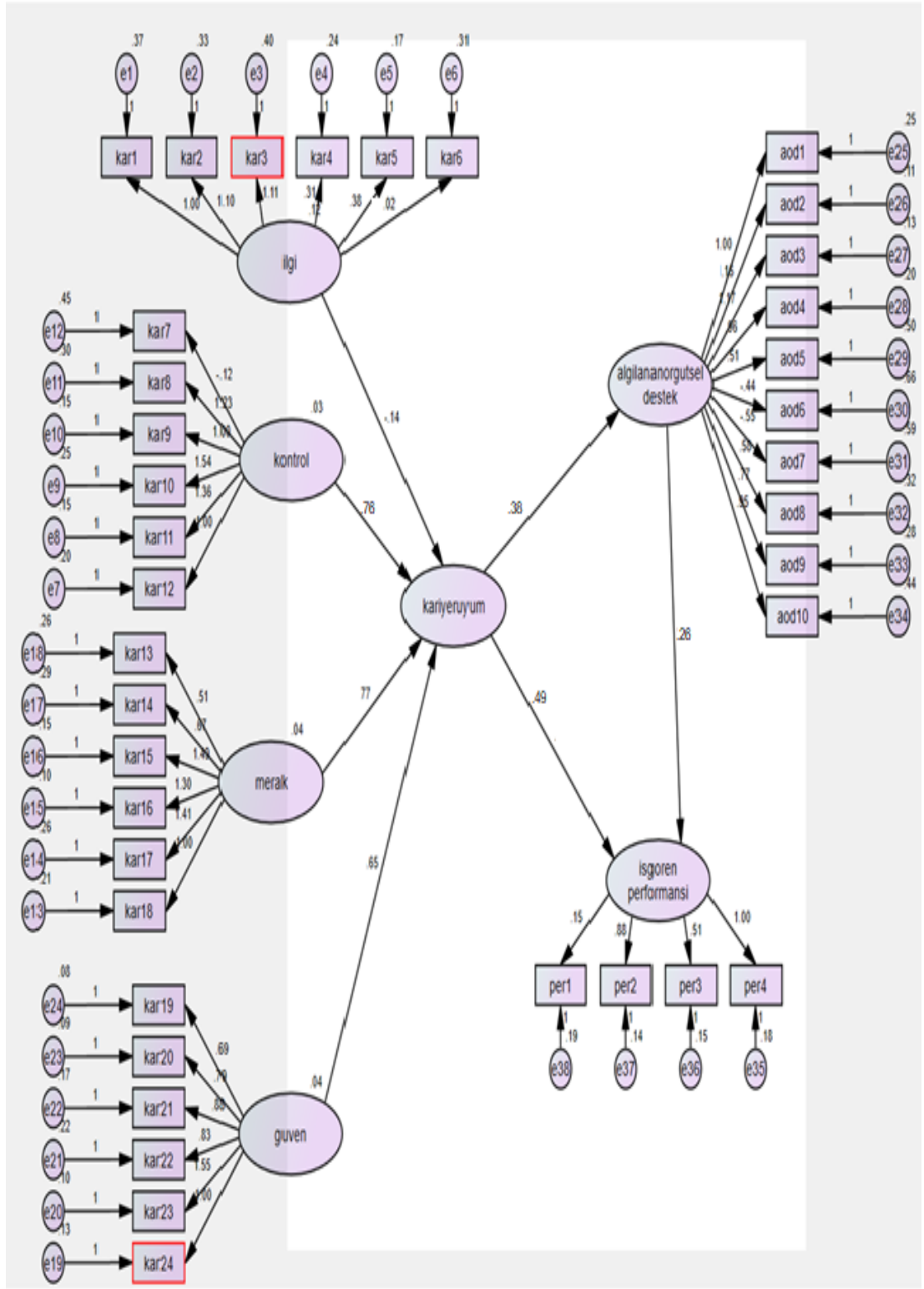
$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{22} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonuyları (6) ve (7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y: px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X: qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : qx n boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005: 78-79).



Şekil 21. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Çizelge 22. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X ² /sd	≤ 3	≤ 4-5	2.19	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.972	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.977	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.923	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.960	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.042	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.938	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.944	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.017	İyi uyum

Çizelge 21’de X² /sd =2.19 çıkmıştır, ≤3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.972 ile ≥0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.977 ile ≥0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.923 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.960 ile ≥0.97 sağlandığı için “kabul edilebilir”, RMSEA=0.042 ile ≤0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.938 ile ≥0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.944 ile ≥0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.017 ile ≤0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 23. YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	P	Sonuç
KUY→PER	+	0.493	0,074	6.662	0,000*	Anlamli ilişki
KUY→AÖD	+	0.382	0.052	7.346	0,000*	Anlamli ilişki
AÖD→PER	+	0.261	0.039	6.692	0,000*	Anlamli ilişki

*0.05 için anlamli ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; kariyer uyumu boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta =0.493$, $p <0.01$). Kariyer uyum boyutu algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta =0.382$, $p <0.01$). Algılanan örgütsel destek boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta =0.261$, $p <0.01$).

Algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. İlk olarak algılanan örgütsel destek olmadan, sadece

kariyer uyumu ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmaz ise, aracı etkinin tanımlanmasının anlamı yoktur. Bu nedenle ilk aşamada, kariyer uyumu ve performans için YEM uygulanmıştır. Kariyer uyumunun performans boyutu üzerinde 0.493br. artırıcı olduğu ve bu sonucun istatistik anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin ele alınması için ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir

İkinci aşamada, Şekil 20’de tanımlanan ve aracılık etkisini de kapsayan YEM’in analizi gerçekleştirilmiştir. Eğer algılanan örgütsel desteğin aracı rolü varsa, kariyer uyumu katsayısının bu modelde düşmesi ama anlamlı olması beklenmektedir. Çizelge 22’de’de görüldüğü üzere, kariyer uyumu performansı 0.493 br. artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Katsayı değeri düşmüştür, ama istatistik anlamlıdır.

Diğer yandan, bir aracılık etkisinden söz etmek için, aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin performans üzerinde anlamlı etkili olması gerekmektedir. Çizelge 22’de görüldüğü üzere, algılanan örgütsel destek performansı 0.261 br. artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Tüm bu aşamalar, algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olması konusunda olumlu bir durumu belirtmektedir. AMOS programında dolaylı (indirect) etkiler bootstrap metodolojisi ile otomatik verilmektedir. Standardize edilmiş dolaylı etki seçilir ve etki katsayılarının anlamlılığına bakılır. Eğer, p değeri 0.05’den küçük ise algılanan örgütsel desteğin kariyer uyumunun performansa etkisinde aracılık ettiği sonucuna ulaşılabacaktır.

Algılanan örgütsel desteğin, kariyer uyumunun performansa etkisinde aracılık rolünün anlamlılığını test etmek için bootstrap analizi yapılmıştır. Analize ilişkin doğrudan ve dolaylı yollara ilişkin katsayılar ve güven aralıkları Çizelge 21’de sunulmuştur.

Çizelge 24. Modele yönelik standardize bootstrap analizi

Model Yolu	Katsayı	%95 Güven Aralığı Alt-Üst
Doğrudan etki		
KUY→PER	0.493	0.458-0.501
KUY→AÖD	0.382	0.377-0.394
AÖD→PER	0.261	0.249-0.276
Dolaylı etki		
KUY→AÖD→PER	0.093	0.087-0.098

Sonuçlar incelendiğinde, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır içermediği ve anlamlı olduğu görülmektedir (bootstrap katsayısı=0.093, GA%95 =0.087-0.098). Bu durum algılanan örgütsel desteğin kariyer uyumunun performansa etkisinde aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

F. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 25. Kariyer Uyum Yeteneği ile İşgören Performansı İlişki Analizi

		İşgören Performansı Genel Boyutu
İlgi Alt Boyutu	r	0,276**
	p	0,000
Kontrol Alt Boyutu	r	0,373**
	p	0,000
Merak Alt Boyutu	r	0,401**
	p	0,000
Güven Alt Boyutu	r	0,479**
	p	0,000
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	r	0,430**
	p	0,000

*0.05 için anlamlı ilişki

İşgören performansı genel boyutu; ilgi alt boyutunu %27,6 (r=0,276, p=0,000), kontrol alt boyutunu %37,3 (r=0,373, p=0,000), merak alt boyutunu %40,1 (r=0,401, p=0,000), güven alt boyutunu %47,9 (r=0,479, p=0,000), kariyer uyum yeteneği genel boyutunu %43 (r=0,430, p=0,000) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Çizelge 26. Kariyer Uyum Yeteneği ile Algılanan Örgütsel Destek İlişki Analizi

		Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu
İlgi Alt Boyutu	r	0,335**
	p	0,000
Kontrol Alt Boyutu	r	0,263**
	p	0,000
Merak Alt Boyutu	r	0,276**
	p	0,000
Güven Alt Boyutu	r	0,208**
	p	0,000
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	r	0,326**
	p	0,000

*0.05 için anlamlı ilişki

Algılanan örgütsel destek genel boyutu; ilgi alt boyutunu %33,5 ($r=0,335$, $p=0,000$), kontrol alt boyutunu %26,3 ($r=0,263$, $p=0,000$), merak alt boyutunu %27,6 ($r=0,276$, $p=0,000$), güven alt boyutunu %20,8 ($r=0,208$, $p=0,000$), kariyer uyum yeteneği genel boyutunu %32,6 ($r=0,326$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Çizelge 27. Algılanan Örgütsel Destek ile İşgören Performansı İlişki Analizi

		İşgören Performansı Genel Boyutu
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	r	0,248**
	p	0,000

*0.05 için anlamlı ilişki

İşgören performansı genel boyutu; algılanan örgütsel destek genel boyutunu %24,8 ($r=0,248$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

G. Boyutlara Ait Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler

Çizelge 28. Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St.Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					İst	p	ist	p
İlgi Alt Boyutu	3,641	0,801	-0,517	-0,079	0,133	0,000	0,966	0,000
Kontrol Alt Boyutu	4,078	0,640	-0,864	2,176	0,110	0,000	0,933	0,000
Merak Alt Boyutu	4,109	0,617	-0,893	2,743	0,118	0,000	0,924	0,000
Güven Alt Boyutu	4,289	0,555	-0,902	3,096	0,134	0,000	0,893	0,000
Kariyer Uyum	4,030	0,546	-0,722	2,222	0,055	0,005	0,962	0,000
Yeteneği Genel Boyutu								
İşgören Performansı Genel Boyutu	4,246	0,612	-0,991	2,628	0,151	0,000	0,881	0,000
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	3,462	0,584	-0,496	0,707	0,086	0,000	0,980	0,000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p<0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

H. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır.

Çizelge 29. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
İlgi Alt Boyutu	Erkek	239	204,88	3,6622	19147,5	0,620
	Kadın	165	199,05	3,6092		
Kontrol Alt Boyutu	Erkek	239	220,09	4,1763	15512,5	0,000*
	Kadın	165	177,02	3,9353		
Merak Alt Boyutu	Erkek	239	217,74	4,1900	16074,0	0,001*
	Kadın	165	180,42	3,9920		
Güven Alt Boyutu	Erkek	239	219,35	4,3706	15689,5	0,000*
	Kadın	165	178,09	4,1698		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	Erkek	239	217,00	4,1005	16251,5	0,003*
	Kadın	165	181,49	3,9274		
İşgören Performansı Genel Boyutu	Erkek	239	214,61	4,3201	16824,0	0,010*
	Kadın	165	184,96	4,1394		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	Erkek	239	209,74	3,4891	17986,0	0,133
	Kadın	165	192,01	3,4218		

*0.05 için anlamlı ilişki

Kontrol, Merak ve Güven alt boyutları ile Kariyer uyum ve İşgören performans genel boyutları cinsiyet grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında tüm bu alt boyut ve genel boyutlar için farkın, ortalama değeri en yüksek olan Erkek katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 30. Eğitim Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İlgi Alt Boyutu	İlköğretim	73	185,12	3,5408	6,013	0,305
	Lise	126	192,15	3,5319		
	Önlisans	44	200,42	3,6548		
	Lisans	122	220,20	3,7773		
	Yüksek Lisans	34	217,18	3,7297		
	Doktora	5	203,70	3,7660		
Kontrol Alt Boyutu	İlköğretim	73	199,46	4,0427	18,900	0,002*
	Lise	126	229,32	4,2041		
	Önlisans	44	205,57	4,1316		
	Lisans	122	194,56	4,0451		
	Yüksek Lisans	34	150,71	3,8041		
	Doktora	5	90,10	3,5980		
Merak Alt Boyutu	İlköğretim	73	192,55	4,0755	5,801	0,326
	Lise	126	220,26	4,1848		
	Önlisans	44	209,66	4,1552		
	Lisans	122	187,32	4,0476		
	Yüksek Lisans	34	204,41	4,0585		
	Doktora	5	194,60	4,1320		
Güven Alt Boyutu	İlköğretim	73	200,40	4,2893	14,231	0,014*
	Lise	126	228,10	4,4047		
	Önlisans	44	217,72	4,3525		
	Lisans	122	183,45	4,2156		
	Yüksek Lisans	34	167,06	4,0635		
	Doktora	5	160,10	4,1000		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	İlköğretim	73	194,82	3,9878	3,160	0,675
	Lise	126	214,49	4,0817		
	Önlisans	44	209,85	4,0750		
	Lisans	122	197,35	4,0222		
	Yüksek Lisans	34	189,99	3,9156		
	Doktora	5	158,50	3,9020		

Çizelge 30. (devamı) Eğitim Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İşgören Performansı Genel Boyutu	İlköğretim	73	220,45	4,3356	10,839	0,055
	Lise	126	219,27	4,3294		
	Önlisans	44	190,58	4,1818		
	Lisans	122	189,92	4,1844		
	Yüksek Lisans	34	173,47	4,0956		
	Doktora	5	127,00	3,9500		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	İlköğretim	73	219,31	3,5630	6,731	0,241
	Lise	126	202,49	3,4214		
	Önlisans	44	176,32	3,3545		
	Lisans	122	209,02	3,5066		
	Yüksek Lisans	34	187,97	3,4088		
	Doktora	5	127,30	3,2000		

*0.05 için anlamlı ilişki

Kontrol ve güven alt boyutları eğitim durumu grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında her iki alt boyut içinde farkın, ortalama değeri en yüksek olan lise eğitim durumuna sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 31. Çalıştığı Birim Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İlgi Alt Boyutu	Üretim Birimleri	150	195,11	3,5709	10,131	0,017*
	Ofis Birimleri	164	218,16	3,7599		
	Teknik Birimler	42	214,98	3,7264		
	Depo Birimi	48	161,17	3,3752		
Kontrol Alt Boyutu	Üretim Birimleri	150	206,88	4,0849	1,545	0,672
	Ofis Birimleri	164	196,61	4,0586		
	Teknik Birimler	42	194,06	4,0314		
	Depo Birimi	48	216,33	4,1623		
Merak Alt Boyutu	Üretim Birimleri	150	206,46	4,1364	0,451	0,930
	Ofis Birimleri	164	197,97	4,0966		
	Teknik Birimler	42	203,15	4,0429		
	Depo Birimi	48	205,03	4,1248		
Güven Alt Boyutu	Üretim Birimleri	150	207,42	4,3231	8,072	0,041*
	Ofis Birimleri	164	190,35	4,2357		
	Teknik Birimler	42	188,40	4,1940		
	Depo Birimi	48	240,97	4,4440		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	Üretim Birimleri	150	203,82	4,0294	0,060	0,996
	Ofis Birimleri	164	201,28	4,0387		
	Teknik Birimler	42	204,52	3,9998		
	Depo Birimi	48	200,77	4,0271		
İşgören Performansı Genel Boyutu	Üretim Birimleri	150	220,85	4,3333	7,631	0,054
	Ofis Birimleri	164	185,38	4,1631		
	Teknik Birimler	42	199,42	4,2262		
	Depo Birimi	48	206,35	4,2760		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	Üretim Birimleri	150	211,29	3,4853	1,961	0,581
	Ofis Birimleri	164	199,41	3,4707		
	Teknik Birimler	42	202,33	3,4619		
	Depo Birimi	48	185,74	3,3563		

*0.05 için anlamlı ilişki

İlgi ve güven alt boyutları çalıştığı birim grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında İlgi alt boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan ofis birimlerinde çalışan katılımcılardan kaynaklandığı görülmekteyken, güven alt boyutu için farkın depo birimi çalışanlarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Çizelge 32. Çalışma Şekli Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İlgi Alt Boyutu	Vardiya Değişimli	101	200,38	3,6203	0,092	0,955
	Tam Zamanlı	296	203,43	3,6485		
	Part-Time	7	193,79	3,5957		
Kontrol Alt Boyutu	Vardiya Değişimli	101	214,07	4,1261	2,689	0,261
	Tam Zamanlı	296	199,83	4,0661		
	Part-Time	7	148,43	3,8800		
Merak Alt Boyutu	Vardiya Değişimli	101	204,52	4,1235	1,139	0,566
	Tam Zamanlı	296	200,75	4,0978		
	Part-Time	7	247,14	4,3800		
Güven Alt Boyutu	Vardiya Değişimli	101	212,27	4,3295	1,710	0,425
	Tam Zamanlı	296	198,37	4,2713		
	Part-Time	7	236,36	4,4286		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	Vardiya Değişimli	101	210,18	4,0504	0,584	0,747
	Tam Zamanlı	296	199,91	4,0218		
	Part-Time	7	201,21	4,0729		
İşgören Performansı Genel Boyutu	Vardiya Değişimli	101	220,89	4,3589	3,490	0,175
	Tam Zamanlı	296	196,45	4,2078		
	Part-Time	7	192,86	4,2500		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	Vardiya Değişimli	101	211,44	3,5069	1,129	0,569
	Tam Zamanlı	296	198,92	3,4412		
	Part-Time	7	224,79	3,6714		

*0.05 için anlamlı ilişki

Boyutların hiçbiri çalışma şekli grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 33. Çalışma Süresi Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İlgi Alt Boyutu	1 Yıldan Az	64	202,53	3,6203	7,140	0,070
	1-5 Yıl	199	213,08	3,7055		
	6-10 Yıl	70	170,02	3,4359		
	11 Yıl ve Üzeri	71	204,83	3,6785		
Kontrol Alt Boyutu	1 Yıldan Az	64	199,57	4,0331	1,061	0,786
	1-5 Yıl	199	205,26	4,0856		
	6-10 Yıl	70	190,94	4,0497		
	11 Yıl ve Üzeri	71	208,8	4,1242		
Merak Alt Boyutu	1 Yıldan Az	64	208,98	4,1252	2,709	0,439
	1-5 Yıl	199	209,57	4,1499		
	6-10 Yıl	70	188,49	4,0447		
	11 Yıl ve Üzeri	71	190,66	4,0438		

Çizelge 33.(devamı) Çalışma Süresi Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Güven Alt Boyutu	1 Yıldan Az	64	202,35	4,2680	0,549	0,908
	1-5 Yıl	199	199,38	4,2829		
	6-10 Yıl	70	211,24	4,3169		
	11 Yıl ve Üzeri	71	202,75	4,2951		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	1 Yıldan Az	64	199,89	4,0123	2,519	0,472
	1-5 Yıl	199	209,11	4,0567		
	6-10 Yıl	70	183,69	3,9627		
	11 Yıl ve Üzeri	71	204,88	4,0363		
İşgören Performansı Genel Boyutu	1 Yıldan Az	64	204,67	4,2891	3,292	0,349
	1-5 Yıl	199	194,17	4,2211		
	6-10 Yıl	70	203,77	4,2321		
	11 Yıl ve Üzeri	71	222,64	4,2923		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	1 Yıldan Az	64	249,35	3,6828	14,701	0,002*
	1-5 Yıl	199	198,57	3,4467		
	6-10 Yıl	70	174,41	3,3271		
	11 Yıl ve Üzeri	71	198,97	3,4366		

*0,05 için anlamlı farklılık

Algılanan örgütsel destek genel boyutu çalışma süresi grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında algılanan örgütsel destek genel boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan 1 yıldan az çalışma süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 34. Mesleki Deneyim Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İlgi Alt Boyutu	1 Yıldan Az	19	200,37	3,6332	4,085	0,252
	1-5 Yıl	134	214,29	3,7037		
	6-10 Yıl	100	209,12	3,6998		
	11 Yıl ve Üzeri	151	187,92	3,5462		
Kontrol Alt Boyutu	1 Yıldan Az	19	200,03	4,0253	0,434	0,933
	1-5 Yıl	134	197,66	4,0354		
	6-10 Yıl	100	207,26	4,1428		
	11 Yıl ve Üzeri	151	203,95	4,0791		
Merak Alt Boyutu	1 Yıldan Az	19	218,66	4,2016	5,480	0,140
	1-5 Yıl	134	212,56	4,1429		
	6-10 Yıl	100	212,18	4,1750		
	11 Yıl ve Üzeri	151	185,13	4,0239		
Güven Alt Boyutu	1 Yıldan Az	19	210,55	4,2979	0,799	0,850
	1-5 Yıl	134	197,27	4,2649		
	6-10 Yıl	100	209,90	4,3214		
	11 Yıl ve Üzeri	151	201,23	4,2866		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	1 Yıldan Az	19	206,00	4,0400	1,728	0,631
	1-5 Yıl	134	208,77	4,0376		
	6-10 Yıl	100	208,32	4,0855		
	11 Yıl ve Üzeri	151	192,65	3,9848		
İşgören Performansı Genel Boyutu	1 Yıldan Az	19	211,79	4,2895	2,675	0,444
	1-5 Yıl	134	193,36	4,2164		
	6-10 Yıl	100	217,01	4,3275		
	11 Yıl ve Üzeri	151	199,83	4,2136		

Çizelge 34. (devamı) Mesleki Deneyim Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	1 Yıldan Az	19	268,89	3,8000	11,829	0,008*
	1-5 Yıl	134	207,60	3,4731		
	6-10 Yıl	100	213,49	3,5260		
	11 Yıl ve Üzeri	151	182,34	3,3662		

*0,05 için anlamlı farklılık

Algılanan örgütsel destek genel boyutu mesleki deneyim süresi grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında algılanan örgütsel destek genel boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan 1 yıldan az çalışma süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 35. Yaş Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İlgi Alt Boyutu	25'den Az	28	202,55	3,5721	10,080	0,039*
	25-30 Yaş	123	213,47	3,7083		
	31-35 Yaş	82	227,03	3,8330		
	36-40 Yaş	60	190,88	3,5613		
	41 ve Üzeri Yaş	111	178,49	3,4833		
Kontrol Alt Boyutu	25'den Az	28	197,02	3,9396	4,087	0,394
	25-30 Yaş	123	196,79	4,0602		
	31-35 Yaş	82	224,83	4,2088		
	36-40 Yaş	60	203,03	4,0800		
	41 ve Üzeri Yaş	111	193,43	4,0344		
Merak Alt Boyutu	25'den Az	28	208,52	4,0893	4,946	0,293
	25-30 Yaş	123	216,33	4,1690		
	31-35 Yaş	82	206,99	4,1623		
	36-40 Yaş	60	200,24	4,0947		
	41 ve Üzeri Yaş	111	183,56	4,0163		
Güven Alt Boyutu	25'den Az	28	190,98	4,2200	0,668	0,955
	25-30 Yaş	123	203,79	4,2735		
	31-35 Yaş	82	204,57	4,3191		
	36-40 Yaş	60	209,53	4,3332		
	41 ve Üzeri Yaş	111	198,65	4,2759		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	25'den Az	28	202,21	3,9564	4,349	0,361
	25-30 Yaş	123	208,48	4,0536		
	31-35 Yaş	82	219,75	4,1317		
	36-40 Yaş	60	196,20	4,0180		
	41 ve Üzeri Yaş	111	186,60	3,9532		
İşgören Performansı Genel Boyutu	25'den Az	28	203,66	4,2857	0,725	0,948
	25-30 Yaş	123	199,05	4,2236		
	31-35 Yaş	82	197,68	4,2561		
	36-40 Yaş	60	212,25	4,3167		
	41 ve Üzeri Yaş	111	204,32	4,2162		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	25'den Az	28	215,00	3,4821	3,000	0,558
	25-30 Yaş	123	209,97	3,5024		
	31-35 Yaş	82	204,12	3,4902		
	36-40 Yaş	60	208,18	3,4800		
	41 ve Üzeri Yaş	111	186,80	3,3802		

*0,05 için anlamlı farklılık

İlgi alt boyutu yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında İlgi alt boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan 31-35 yaş arasındaki katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 36. Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İlgi Alt Boyutu	Evli	254	197,24	3,6141	4,719	0,094
	Bekar	127	218,76	3,7346		
	Dul/Boşanmış	23	170,76	3,4126		
Kontrol Alt Boyutu	Evli	254	208,84	4,1131	7,288	0,026*
	Bekar	127	200,98	4,0688		
	Dul/Boşanmış	23	140,87	3,7387		
Merak Alt Boyutu	Evli	254	201,77	4,1231	1,568	0,457
	Bekar	127	208,72	4,1232		
	Dul/Boşanmış	23	176,15	3,8765		
Güven Alt Boyutu	Evli	254	207,73	4,3187	1,938	0,379
	Bekar	127	196,55	4,2479		
	Dul/Boşanmış	23	177,57	4,1804		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	Evli	254	202,81	4,0430	3,303	0,192
	Bekar	127	209,33	4,0446		
	Dul/Boşanmış	23	161,30	3,8026		
İşgören Performansı Genel Boyutu	Evli	254	207,58	4,2638	5,256	0,072
	Bekar	127	186,05	4,1772		
	Dul/Boşanmış	23	237,24	4,4348		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	Evli	254	199,90	3,4500	0,700	0,705
	Bekar	127	209,33	3,4858		
	Dul/Boşanmış	23	193,50	3,4565		

*0,05 için anlamlı farklılık

Kontrol alt boyutu medeni durum grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında Kontrol alt boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan evli katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 37. Aylık Gelir Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
İlgi Alt Boyutu	4250-5500 TL Arası	172	180,65	3,4680	10,833	0,013*
	5501-6500 TL Arası	84	216,59	3,7498		
	6501-7500 TL Arası	44	213,24	3,7311		
	7501 TL ve Üzeri	104	222,72	3,7993		
Kontrol Alt Boyutu	4250-5500 TL Arası	172	206,95	4,0845	2,760	0,430
	5501-6500 TL Arası	84	211,23	4,1407		
	6501-7500 TL Arası	44	206,25	4,0864		
	7501 TL ve Üzeri	104	186,50	4,0126		
Merak Alt Boyutu	4250-5500 TL Arası	172	201,87	4,1017	2,645	0,450
	5501-6500 TL Arası	84	219,27	4,1860		
	6501-7500 TL Arası	44	195,97	4,0950		
	7501 TL ve Üzeri	104	192,75	4,0654		

Çizelge 37. (devamı) Aylık Gelir Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Ki-kare değeri	p
Güven Alt Boyutu	4250-5500 TL Arası	172	210,73	4,3177	4,555	0,207
	5501-6500 TL Arası	84	213,88	4,3490		
	6501-7500 TL Arası	44	186,48	4,2493		
	7501 TL ve Üzeri	104	186,48	4,2082		
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	4250-5500 TL Arası	172	196,52	3,9935	1,739	0,628
	5501-6500 TL Arası	84	216,86	4,1069		
	6501-7500 TL Arası	44	201,67	4,0411		
	7501 TL ve Üzeri	104	201,14	4,0228		
İşgören Performansı Genel Boyutu	4250-5500 TL Arası	172	204,95	4,2558	1,484	0,686
	5501-6500 TL Arası	84	210,52	4,2917		
	6501-7500 TL Arası	44	186,28	4,2045		
	7501 TL ve Üzeri	104	198,84	4,2115		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	4250-5500 TL Arası	172	190,40	3,3843	6,450	0,092
	5501-6500 TL Arası	84	229,70	3,5976		
	6501-7500 TL Arası	44	201,65	3,4841		
	7501 TL ve Üzeri	104	200,91	3,4702		

*0,05 için anlamlı farklılık

İlgi alt boyutu gelir grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında ilgi alt boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan 7501 TL ve üzeri gelire sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 38. Gelir Yeterliliği Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
İlgi Alt Boyutu	Fazlasıyla Yeterli	4	284,75	4,2075	27,950	0,000*
	Yeterli	62	247,64	3,9435		
	Ne Yeterli Ne Değil	115	224,9	3,7923		
	Yetersiz	165	182,65	3,5201		
	Çok Yetersiz	58	160,62	3,3193		
Kontrol Alt Boyutu	Fazlasıyla Yeterli	4	178	4,0000	9,803	0,042*
	Yeterli	62	240,55	4,2900		
	Ne Yeterli Ne Değil	115	206,74	4,1181		
	Yetersiz	165	187,82	4,0047		
	Çok Yetersiz	58	196,89	3,9850		
Merak Alt Boyutu	Fazlasıyla Yeterli	4	215	4,1650	12,580	0,014*
	Yeterli	62	235,06	4,2311		
	Ne Yeterli Ne Değil	115	219,03	4,1972		
	Yetersiz	165	184,08	4,0563		
	Çok Yetersiz	58	186,47	3,9505		
Güven Alt Boyutu	Fazlasıyla Yeterli	4	196,5	4,2500	4,019	0,403
	Yeterli	62	227,43	4,3789		
	Ne Yeterli Ne Değil	115	204,26	4,3217		
	Yetersiz	165	193,49	4,2624		
	Çok Yetersiz	58	198,41	4,2500		

Çizelge 38. (devamı) Gelir Yeterliliği Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Kariyer Uyum Yeteneği Genel Boyutu	Fazlasıyla Yeterli	4	224,5	4,1575	17,583	0,001*
	Yeterli	62	246,83	4,2118		
	Ne Yeterli Ne Değil	115	217	4,1081		
	Yetersiz	165	183,25	3,9619		
İşgören Performansı Genel Boyutu	Çok Yetersiz	58	179,6	3,8647	7,496	0,112
	Fazlasıyla Yeterli	4	307,25	4,7500		
	Yeterli	62	212,7	4,2702		
	Ne Yeterli Ne Değil	115	211,42	4,3087		
Algılanan Örgütsel Destek Genel Boyutu	Yetersiz	165	187,69	4,1833	39,431	0,000*
	Çok Yetersiz	58	208,81	4,2414		
	Fazlasıyla Yeterli	4	299,13	4,0750		
	Yeterli	62	263,1	3,7484		
	Ne Yeterli Ne Değil	115	224,99	3,5870		
	Yetersiz	165	168,48	3,3036		
	Çok Yetersiz	58	183,25	3,3138		

*0,05 için anlamlı farklılık

İlgi, Kontrol ve Merak alt boyutları ile Kariyer uyum yeteneği ve Algılanan örgütsel destek genel boyutları gelir yeterliliği grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında İlgi alt boyutu ve Algılanan örgütsel destek genel boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan gelir düzeyi fazlasıyla yeterli olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmekteyken, Kontrol ve Merak alt boyutları ile Kariyer uyum yeteneği genel boyutu için farkın ortalama değeri en yüksek olan gelir düzeyi yeterli olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kariyer, bireyleri iş yaşamları boyunca, iş ile ilgili sergilemiş oldukları tüm tutum ve davranışları ile kazandığı gelişimin, iş yaşamında ilerlemeyi kapsayan bir kavram olarak özetlemek mümkündür. Her ne kadar bireyler için önemli olsa da örgütler için de önemli bir kavramdır. Kariyerin odak noktası insandır ve örgütler rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle kariyerin sadece bireysel değil, aynı zamanda, kurumsal anlamda da bir niteliğinin ve öneminin bulunduğu düşünülebilir.

Tüm bireyler, yaşamları boyunca çevresin meydana gelen her türlü değişikliğe ayak uydurmak durumundadır. Bütün bu değişimlerin üstesinden gelebilmek, kariyerde kademeli olarak başarı göstermek ve uzmanlaşma süreçleri kariyer uyumu yeteneğini oluşturmaktadır. Kariyer uyum yeteneği, meslek hayatında olması gereken bütün görevleri üstlenerek, değişmekte olan iş ve çevre koşullarından ortaya çıkabilen her türlü belirsizlik ve öngörülemeyen tüm değişkenliklere karşı hazır olabilmek ve bu süreçlerin doğru olarak yürütülebilmesidir.

Günümüzde değişen çevre koşullarında hem mesleki gelişim açısından hem de istihdam koşulları için uyum becerileri önem arz etmektedir. Bu yetenekler, bireylerin değişken ortamlarda her zorluğun üstesinden gelebilmesini sağlamaktadır.

Çalışanların kariyer ya da diğer hususlar bazındaki gelişimleri, genel olarak performans unsuruna bağlı olarak şekillenmektedir. Çalışanların, bireysel nitelikleri, kimlikleri ve değerleri, performansın, aslında manevi açıdan da değerlendirilmesi gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, bu manevi unsurlar, çalışanların, iş yaşamının dışındaki yaşamlarına da performans açısından, farklı şekillerde etkide bulunabilmektedir. Bir başka deyişle performans, soyut bir kavramdan çıkarak, her anlamda, somut çıktıları olan bir unsura dönüşmekte ve bu şekilde de iş dünyası için olduğu kadar bireylerin sosyal hayatları için de somut bir çıktı olmaktadır.

Performansın, iş yaşamındaki etkililiğinin arttırılması adına, performans değerlendirme süreçlerinin büyük bir önemi bulunmaktadır. Performans uygulaması çalışanlar için bir sonraki yol haritası da olmaktadır. Toplam olarak performansın değerlendirilmesi, bireysel ve kurumsal anlamda da ne noktaya erişildiği ve bunun olumlu-olumsuz çıktıları konusunda bilgi edinilmesini sağlamaktadır.

Performans, çalışan bireylerin bireysel olarak yaşamsal açıdan kendini daha iyi hissetmesini sağlarken, kurumsal açıdan ele alındığında ise bireylerin performans bakımından yüksek seviyede olması, kurumsal faydalar da sağlamaktadır. İşletmelerin çalışanlarının performansını sürekli olarak üst seviyede kalması açısından atmaları gerekmekte olan en önemli faktörlerin sürdürülebilir bir biçimde, çalışanlarını mutlak suretle desteklenmesidir. Çünkü bireysellikten kurumsala yayılmakta olan, nitelikli ve yüksek performans, kurumların ve çalışanların başarısı bakımından oldukça değerli bir faktör olmaktadır. Bu başarı, bireyin yaşamına da etki etme imkanının bulunduğu da göstermektedir. Bu görüntü ise performansın, iş yaşamından başlamak üzere, bireyin yaşamının geneline tesir eden ve onu şekillendiren, önemli bir etmen olarak değerlendirilebilecektir.

Örgütsel destek, bireylerin, sosyal yaşamlarında değerli olarak gördükleri önemsenme hissiyatının, iş hayatındaki karşılığı olarak ele alınabilecektir. Çalışanlar, işletmelerinden, kendilerinin iş hayatındaki çıkarlarına önem vermeleri kadar, insani anlamdaki değerlerine de önem vermelerini beklemektedirler.

Yapılan bu çalışma ile, kariyer uyum yeteneğinin işgören performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü değerlendirilmiştir. Ayrıca cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, medeni durum vb. demografik faktörler için grup farklılıkları da test edilmiştir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda, istatistiksel analize başlarken iki farklı yönden ilerleme sağlanmış ve sonuçlara bu şekilde ulaşılmıştır.

- Birinci olarak demografik bilgilerden yola çıkılmış ve grup farklılıkları sınıanmıştır. Bu analizin amacı, farklı grupların ölçeklere vermiş oldukları

cevapları aynı bakış açısı ile cevaplayıp cevaplamadıklarını değerlendirmektedir. Eğer farklı düşünceler var ise ortaya çıkan bu farklılığın kaynaklandığı grubu tespit edebilmektir.

- İkinci olarak ilişkiler açısından incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve yapısal eşitlik modeli de incelenmiştir. İlişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Kariyer uyum yeteneğinin işgören performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün ölçülmesine ilişkin yapılan bu çalışmanın frekans dağılımları ve grup farklılıkları aşağıda sıralanmaktadır;

Ankete katılan toplam 404 personelin 239'u erkek, 165'i kadındır. Katılımcıların oranları ise %59,2'si erkek iken, %40,8'i kadındır.

Katılımcıların eğitim durumunu belirlemeye yönelik bakıldığında; personelin 73'ü ilköğretim (%18,1), 126'sı lise (%31,2), 44'ü önlisans (%10,9), 122'si lisans (%30,2), 34'ü yüksek lisans (%8,4), 5'i ise (%1,2) doktora mezunudur. Verilerin sonuçları doğrultusunda, imalat sektöründe çalışan personellerin lise ve lisans ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı birim açısından değerlendirildiğinde; 150'si (%37,1) üretim birimlerinde, 164'ü (%40,6) ofis birimlerinde, 42'si (%10,4) teknik birimlerde, 48'i (%11,9) ise depo birimlerinde çalışmaktadır.

Çalışma şekli açısından incelendiğinde; katılımcıların 101'i (%25,0) vardiya değişimli, 296'sı (%73,3) tam zamanlı, 7'si (%1,7) part-time olarak görev almaktadır. Durum değerlendirildiğinde imalat sektöründe çalışan çoğunluğun tam zamanlı olarak görev aldığı görülmektedir.

Katılımcıların çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; 64'ü (%15,8) 1 yıldan az, 199'u (%49,3) 1-5 yıl arası, 70'i (%17,3) 6-10 yıl arası, 71'i (%17,6) 11 yıl ve üzeri süredir bu kurumda çalışmaktadır. Mevcut durum incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışma süresinde olan personeller için sirkülasyonun olabileceği söylenmektedir.

Katılımcıların mesleki deneyimleri açısından değerlendirildiğinde; 19'u (%4,7) 1 yıldan az, 134'ü (%33,2) 1-5 yıl arasında, 100'ü (%24,8) 6-10 yıl

arasında, 151'i (%37,4) 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Buna göre imalat sektörü çalışanlarının deneyim sahibi ve tecrübeli oldukları görülmektedir.

Katılımcıların yaş değişkenine yönelik sonuçlarda; 28 çalışan (%6,9) 25'den az, 123 çalışan (%30,4) 25-30 yaş arasında, 82 çalışan (%20,3) 31-35 yaş arasında, 60 çalışan (%14,9) 36-40 yaş arasında ve 11 çalışan (%27,5) 41 ve üzerindedir. Bu veriler doğrultusunda imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların genç personelleri tercih ederek, onlar ile çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların medeni durum açısından analiz sonuçları; 254 çalışan (%62,9) evli, 127 çalışan (%31,4) bekar ve 23 çalışan (%5,7) dul/boşanmıştır.

Aylık gelir değişkenine ilişkin analiz sonuçları; 172 kişinin (%42,6) ortalama geliri 4250-5500 TL arası, 84 kişinin (%20,8) 5501-6500 TL arası, 44 kişinin (%10,9) 6501-7500 TL arası, 104 kişinin (%25,7) 7501 TL ve üzerindedir. Mevcut durum değerlendirildiğinde, ücretlerin tecrübe, uzmanlık seviyesi ve eğitim durumuna göre değişkenlik gösterdiği düşünülmektedir.

Katılımcıların aylık gelir değişkeni sonuçlarında, 4 kişi (%1,0) ortalama gelirin fazlasıyla yeterli olduğunu, 62 kişi (%15,3) yeterli olduğunu, 115 kişi (%28,5) ne yeterli ne değil, 165 kişi (%40,8) yetersiz olduğunu ve 58 kişi (%14,4) çok yetersiz olduğunu düşünmektedir.

Araştırmada, uygulanacak grup farklılığı analiz yöntemleri, dağılım normal olup olmamasına göre değişeceğinden öncelikle ölçek boyutlarına Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır. Çizelge 25'de görüleceği üzere her iki normallik testinin sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılmıştır. Katılımcıların demografik ve genel bilgileri için boyutlara yönelik ifadelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Normal dağılım sağlanmadığı için grup farklılıkları sınavında her 2 grup için Mann-Whitney-U testi, 3 ve üzeri grup için de Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

Araştırmada gerçekleştirilen grup farklılığı analizlerinde, farkın kaynağı için ortalama değerlere bakılmış ve demografik özellikler arasındaki farklar aşağıda açıklanmıştır;

Araştırma cinsiyet açısından ele alındığında, kontrol, merak ve güven alt boyutları ile kariyer uyum ve işgören performansı genel boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Erkeklerin, kadınlara göre daha olumlu yanıtlar verdiği görülmektedir. Bu sonuca göre erkeklerin iş sahibi olması ve aile geçindirmesi dolayısıyla kariyer hayatlarını önemli bir araç olarak gördüklerinden kaynaklanabilmektedir.

Eğitim durumu açısından, kontrol ve güven alt boyutlarında anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Lise eğitim grubu daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Lise mezunlarının merak alt boyutuna daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bunun nedeni ise, önlisans ve lisans eğitim almış kişilere nazaran kariyerlerinde daha fazla kararlı, kontrollü ve özgüvenli yapıda olmaları sebebiyle, yeni bilgi edinebilme durumuna aynı bakış açısıyla bakmalarından kaynaklanabilmektedir.

Çalışılan birim açısından ise, ilgi ve güven alt boyutlarında anlamlı farklılık elde edilmiştir. Kruskal Wallis sonuçlarına göre ilgi boyutu açısından bakıldığında ofis birimlerinde çalışan katılımcıların daha olumlu yanıtlar verdiği, güven boyutu açısından ise depo birimlerinin olumlu yanıt verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda ofis birimlerinde çalışanlar, kariyer hedefleri açısından bakıldığında diğer birimlere istinaden daha gelecek odaklı olmalarından, kariyerlerinde gelişmek ve yükselmek amacıyla daha fazla zaman harcamalarından kaynaklandığı söylenebilmektedir. Ofis birimi çalışanlarının gelecek çevresel ve iç zorluklar karşısında gelecek odaklı olmaları sebebiyle daha kolay hazırlanacakları düşünülmektedir.

Çalışma şekli grupları açısından bakıldığında, boyutların hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Kurumda çalışma süresi açısından incelendiğinde, algılanan örgütsel destek genel boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bir yıldan az çalışan grubun ortalama değeri en yüksek katılımcılardır. Bu grup, diğer çalışanlara nazaran iş hayatında ya da örgüt içerisinde daha yeni olduğundan, örgüt içerisinde daha çok destek görmesi sebebiyle olumlu yanıt vermiş olabildikleri düşünülmektedir. Yeni personellerin kuruma adapte olma, iyi bir başarı elde etmek ve yükselme ve iyi bir başarı elde etmek için göstermiş oldukları yüksek motivasyon ile örgüt içerisinde fark edilme arzusu, hem

kurumun beklentileri karşılayarak verimliliği arttırmakta hem de karşılığında personelin algılanan örgütsel desteğini güçlendirmektedir. Dolayısıyla 1 yıldan az çalışan personellere verilen eğitim, gelişim fırsatı ve aidiyet duygusu ile algılanan örgütsel destek sağlanmaktadır.

Mesleki deneyim açısından, algılanan örgütsel destek genel boyutunda anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Bu durumun mesleki deneyimi “1 yıldan az” olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir. Bunun sebebi, iş yaşamına yeni başlayan ve kariyer hayatına yeni adım atmaları nedeniyle diğer çalışanlara oranla daha yüksek motivasyon göstererek, yüksek enerji ile çalışmalarını sürdürmektedir. Kendini ispatlama ve gayretli bir şekilde meslekte ilerleme arzusu ile örgüt içerisinde fark edilmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Tüm bunlar nezdinde 1 yıldan az çalışanların daha olumlu yanıtlar verdikleri düşünülmektedir.

Yaş grupları incelendiğinde, ilgi alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Değerin en yüksek olduğu 31-35 yaş arası katılımcılar daha çok olumlu cevap vermişlerdir. Bunun sebebi, 31-35 yaş grubunun kariyerlerinin ortasında bulunmaları nedeniyle ne istediğini bilen ve tamamen gelecek odaklı olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Medeni durum açısından bakıldığında ise kontrol alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Kontrol alt boyutu için evli katılımcıların olumlu yanıt verdiği görülmektedir. Bunun nedeni evli çalışanların işinin sağlamlştırması için daha emin adımlarla ilerlemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Aile içerisinde sorumlulukları fazla olması nedeniyle birtakım kararlar alırken düşünerek hareket eder, geleceğini kontrol altına almak ister ve bu da sorumluluk hissi anlamına gelmektedir.

Aylık gelir düzeyi açısından, ilgi alt boyutu anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu durumun “7501 TL ve üzeri” gelir düzeyine sahip katılımcıların kaynaklandığı görülmektedir. Bu durumun sebebi, daha yetkin pozisyonlarda çalışmalarından kaynaklanabilmektedir. Daha gelecek odaklı, kariyerinde belirli zorluklar ile mücadele etmiş ve kendini geliştirmiş olan bu grup, iş yaşamında tecrübelidir. Eğitim seviyesi lisans veya yüksek lisans olduğu düşünülmektedir.

Gelir yeterliliği grupları açısından incelendiğinde, ilgi, kontrol ve merak alt boyutu ile kariyer uyum yeteneği ve algılanan örgütsel destek genel boyutu arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İlgi alt boyutu ve algılanan örgütsel destek genel boyutu için gelir düzeyi fazlasıyla yeterli olan katılımların daha çok olumlu cevap verdiği gözlemlenmiştir. Bu durumun sebebi, kariyer vizyonunu geliştirmek isteyen işgörenlerin, yüksek motivasyon ve örgüt içinde olması gereken aidiyet duygusu ile çalışmalarından kaynakladığı düşünülmektedir. Kontrol ve merak alt boyutları ile kariyer uyum yeteneği genel boyutu için ise en çok olumlu cevabı veren gelir düzeyi yeterli olan çalışanlardır. Bireylerin yaptıkları iş ile sorumluluk hissi oluşmuş, verilen görev ve iş rollerine uyum sağlamış olması sebebiyle böyle yanıt vermiş olabilirler.

Yapılan araştırmada grup farklılıkları incelenerek yorumlandıktan sonra, Kolerasyon Analizine geçilmiştir. Boyutlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla boyutlarda normal dağılım sağlanmadığından, Kendall's tau_b ilişki analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibidir;

İşgören performansı genel boyutu; ilgi alt boyutunu %27,6, kontrol alt boyutunu %37,3, merak alt boyutunu %40,1, güven alt boyutunu %47,9, kariyer uyum yeteneği genel boyutunu %43 oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Algılanan örgütsel destek genel boyutu; ilgi alt boyutunu %33,5, kontrol alt boyutunu %26,3, merak alt boyutunu %27,6, güven alt boyutunu %20,8, kariyer uyum yeteneği genel boyutunu %32,6 oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

İşgören performansı genel boyutu; algılanan örgütsel destek genel boyutunu %24,8 oranında pozitif yönde (artırıcı) etkilemektedir.

Yukarıdaki sonuçlar incelendiğinde, işgören performansı genel boyutu, güven alt boyutunu %47,9 yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Güvenin pozitif yönde yüksek olması, işgörenlerin aidiyet duygusunu arttırarak motivasyonlarını yükseltmektedir. Bu sayede performansın olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Güven, örgütlerde işgücü performansı ve iş verimliliği noktasında önemli bir yere sahiptir. Kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen ve çevresel faktörlerin üstesinden gelebileceğine inanan bireylerin işgören

performansı da yüksek seyretmektedir. İşgören performansının güven unsurundan etkilendiği ve örgüt içerisinde güvenin arttırılmasının performansı da mutlak suretle arttıracağını göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek genel boyutu, ilgi alt boyutunu %33,5 diğer boyutlara karşın yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Geleceğinin farkında olan bireyler, yüksek sorumluluk ile mesleğine yönelik hazırlıklıdır. Algılanan örgütsel destek, bireylerin geleceğe odaklı bakış açısı ile kariyer hayatını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanların görüşlerinin dikkate alınması ve önemsendiğinin gösterilmesi çalışanlar üzerinde çok yönlü bir etki yaratacak, geleceğe yönelik iyimserlik duygusu ile kariyerinin daha farkında olacağını göstermektedir.

İşgören performansı genel boyutunun, algılanan örgütsel destek genel boyutunu arttırmasının sebebi, örgüt içerisinde sağlanan örgütsel desteğin işgörenlerin moral ve motivasyonlarını arttırıcı bir etkiye sahip olması nedeniyle olumlu bir etki sağladığı söylenebilmektedir. İşgören performansı örgütsel performansını da etkileyeceğinden, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının karşılandığı, huzurlu ve değer gördükleri bir iş ortamının sağlanması önem arz etmektedir.

Araştırmada ölçeklere yönelik faktör yapısı DFA ile incelenmiştir. Burada ana faktörler arasında ilişkiler incelenerek uyum iyiliklerine bakılmıştır. Verilerin ne kadar modeli tanımladığı Uyum İyiliğine bakılarak tespit edilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, uyum iyilikleri istatistiklerinde uygunluk görülmüştür. Sonucunda faktör yapısı doğrulanmıştır. Çizelge 20'de görüleceği üzere bir tane kabul edilebilir uyum, diğerleri ise iyi uyum sonuçlarına ulaşılmıştır. Ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmış ve tüm bu aşamalardan sonra YEM analizine geçilmiştir.

Çizelge 21'de görüleceği üzere YEM Model Uyum İyiliği Sonuçlarına bakıldığında iki tane kabul edilebilir uyum, diğerleri ise iyi uyum sonuçlarına ulaşılmıştır. Tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygunluğu belirlenmiştir. Çizelge 20'de YEM Model Tahmin Sonuçları gösterilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Kariyer uyumu boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir. Kariyer uyum boyutu algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir. Algılanan örgütsel destek boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir.

Bu sonuçlardan kariyer uyum yeteneği algılanan örgütsel desteği %38,2 en yüksek olarak arttırdığı görülmüştür. Çalışanların örgüte olan olumlu algıları kariyer uyumlarında da olumlu etkiler yaratmaktadır. Bireylerin çalışma hayatında karşılaştığı zorluklarda örgütten aldıkları destek büyük önem taşımaktadır. Algılanan örgütsel destek ile hem kendi hem de çalıştığı örgüt açısından verim sağlamaktadır. Bu durum, algılanan örgütsel desteğin kariyer uyumunun performansına etkisinde aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Kariyer uyumu konusundaki yetenekleri ile birlikte çalışanlar, kariyerlerinin yönetimi açısından yetkinliklerini ispatlama şansı da elde etmektedirler. Bu sayede, çalışanların, mümkün olduğunca, kendileri için en doğru yolu bulma konusundaki yeteneklerinin ön plana çıktığı bir süreçten bahsetmek mümkündür.

Kariyer sürecinde, bireyleri kariyer uyum yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla birey, iş yaşamında örgütsel bir desteğe ihtiyaç duyacaktır. Bu sayede, kariyer uyum sürecinde alacağı bu destek ile daha fazla başarı gösterecektir. Kariyer yaşamında algılanan örgütsel destek önemli bir faktördür. Çalışanlar kendilerini değerli hissedecek ve işgören performansı artacaktır. Algılanan örgütsel destek algısına sahip bireyler, kariyerlerine daha yaratıcı bir açıdan bakarak daha fazla sorumluluk üstlenecek, işine ilişkin çabasında artış söz konusu olacaktır. Bunun sonucunda desteklenen bireyler, daha yüksek performans göstererek örgüt lehine davranışlar sergileyecektir. Örgütlerin işgörenlerini destekleyecek nitelikte olması ve her zaman işgörenin yanında olduğunu hissettirmesi, yüksek performans sağlanmasına zemin hazırlayacaktır.

Performansın varlığı, çalışanlar ve kurumsal yapı açısından son derece önemli olsa da örgütsel anlamda çalışanlara sağlanacak olan destek, sürecin şekillendirilmesi adına çok daha fazla önem taşımaktadır. Bunun da ötesinde, çalışanların, kendilerine sunulan örgütsel destek uygulamalarına odaklı algılamaları, çok daha fazla belirleyici olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek, işletmeler açısından yönetimi son derece zorlu olan bir sürece de atıfta bulunmaktadır. Buna istinaden, işletmelerin örgütsel destek uygulamaları ne şekilde olursa olsun, çalışanlarının süreç içerisindeki algılamalarının örgütsel desteğin niteliğini belirliyor olması, çalışanların subjektif değerlendirmelerine dayalı bir sürecin yaratılmasına sebebiyet vermektedir. Bir işletme içerisinde bulunan çalışanlar, birbirlerinden farklı algılamalara ve yaklaşımlara sahipken, bu durum, işletme yönetimlerinin örgütsel destek odaklı faaliyetlerinin de bu doğrultuda değerlendirilmelerine sebebiyet vermektedir

Algılanan örgütsel destek, yalnızca işletmenin genel anlamdaki desteği bazında değerlendirilen bir kavram değildir. Bunun ötesinde, algılanan örgütsel destek, çalışanlar açısından, yöneticilerin yaratmış olduğu algı ile ilintilidir. Buna göre çalışanlar, örgütsel destek konusunda önemli bir figür olarak gördükleri yöneticilerin destek konusundaki yaklaşımlarını da spesifik olarak değerlendirmektedirler.

Her bireyin kariyer uyum yeteneğini belirleyerek, bunun sonucuna göre kariyer planlamasını oluşturmak pek kolay değildir. Örgütlerde çalışan her bir bireyin demografik özelliklerinin birbirinden farklı olması sebebiyle, kariyer uyum yeteneklerinde farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Örgütler, bireylerin bu demografik farklılıklarından kaynaklanan özelliklerin farkında olması gerekmektedir. Bu sayede işveren performansının artış göstermesi, dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşabilmeyi kolaylaştırabilir. Bu bağlamda aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür;

- Çalışmada başka sonuçlara ulaşılabilmesi adına belirli kariyer uyumluluğu ve kültürel farklılıklar temel alınarak, çeşitli meslek grupları ile de çalışma sağlanabilir. Örneğin devlet memurları ve özel sektör çalışanlarına uygulanacak olan çalışmalarda, kariyer planları daha farklı olarak ortaya çıkabilir.
- Bireylerin kariyer planlaması ve mesleki yönelimine yardımcı olabilmek amacıyla danışma ağı kurulması önerilebilir.
- Bireylerin kişilik özellikleri ve kariyer uyum yeteneğinin karşılaştırılmasına ilişkin çalışmalar yapılabilir.

- İşe alınacak bireyler için kişilik testleri uygulanmadı ve işe olan yeteneği ölçülmesi önerilebilir
- Bireyleri doğru pozisyonda, kariyer uyumuna uyacak görevler verilmelidir.
- İmalat sektörünün yanı sıra başka sektörler içinde benzer araştırmalar yapılabilir.
- Çalışanların işe bağlılığını sağlamak ve kendilerini geliştirmelerine imkan tanımak için eğitim ve kişisel gelişim imkanları sunulmalıdır.
- Çalışanlara motivasyon sağlanmalı ve aidiyet duygusu hissettirilmelidir.
- Farklı sektörlerde algılanan örgütsel destek tespit edilmeli ve böylece işgören performansı yükseltilmelidir.
- Kariyer uyumunun performansa etkisi düşünülerek, kariyer uyum yeteneğini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Çalışanların farklı fikirleri veya çözüm önerileri var ise mutlaka dikkate alınması önerilmektedir.
- Sadece işgörenler için değil, yöneticiler ve üst yönetim için de yoğun ve daha nitelikli eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
- İşgörenlere yaptıkları işlerde özerklik tanınması maddi verilerin yanı sıra takdir edilerek huzurlu bir çalışma ortamının temin edilmesi sağlanması önerilmektedir.
- Bireylerin meslektaşlarının yanı sıra yöneticileri ile de açık iletişim ortamlarının sağlanması önerilmektedir.
- İmalat sektöründeki üst yönetimin şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeli ve destekleyici bir sistem geliştirmesi önerilmektedir.
- Kariyer uyum yeteneği yüksek bireylerin istihdam edilmesi sağlanmalı, bu sayede işletme verimliliği artacağından hem mali hem de performans açısından katkı sağlayacaktır.

VIII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AYDOĞDU, M. (2008). **İşletmelerde Performansa Dair Değişen Algısı ve Performansın Ölçümü**, Teknik Yayıncılık.
- AYTAÇ, S., (2005). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- BACANLI, F. ve ÖZTEMEL K. (Eds.) (2017). **Kariyer Gelişim Kuramlarının Kariyer Danışmasına Uygulanması** (1. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, İ. (2003). **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYRAKTAROĞLU, S. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya kitapevi, Sakarya.
- ÇALIK, T. ve F. EREŞ. (2006). **Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler**, Ankara: Gazi Kitapevi.
- ÇELİK, A., “**Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları**”, Ed. M. Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Akatay, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, 6-7.
- DOŠENOVİĆ, D. (2016). **Employee Reward Systems In Organizations. Economics**, 4(1), 107-118.
- DÜNDAR, G. (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi içinde 6. bölüm Kariyer Geliştirme**. İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. Beta Yayınevi, 263-295.
- ERSEN, H. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi**, İletişim Yayınları, İstanbul.

- FINDIKÇI, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (5. Basım), Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- GÖK, S. (2006). **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- GÜNEY, S., (2014), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık Ankara.
- GÜNEY, S. (2019). **İnsan kaynakları yönetimi** (3. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- HALL, D. T. (2002), **Careers In And Out Of Organizations**, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- İHSANOĞLU, S. (2010). **Performans Yönetimi**. Eskişehir: İlke Yayınevi.
- SEVİNÇ, E. (2010). **Kariyer Planlama ve Yönetimi** (1. Baskı). Etap Yayınevi.
- ŞİMŞEK, M. Ş. Ve H. S. Öge (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- YALÇIN, S. (1991). **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayın No:246, İstanbul, 1991.

MAKALELER

- AKAR, F. (2019). “Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme”, **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi**, 7(2), 514-541.
- AKÇAKAYA, M. (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları**, (32), 171-202.
- AKKOÇ, İ. ÇALIŞKAN, A. TURUNÇ, Ö. (2012). “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:19 Sayı:1.

- AKMAN, V., HANOĞLU, M. ve KIZIL, C. (2015). “Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(52), 130-145.
- AKTAN, C. C. (2009). “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(1), 25-49.
- ALBAYRAK, H. (2021). “Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Yönetimi”, **International Social Sciences Studies Journal**, 7(83), 2410-2423.
- ARTHUR, M. B. “The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry”, **Journal of Organizational Behavior**, 15(4), 1994, pp. 296.
- BAKAN, İ ve KEFE, İ. (2012). “Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi”, **KSÜ İİBF Dergisi**, 2(1), 19-34.
- BAKAN, İ. & KELLEROĞLU, H. (2003). “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10 (2) , 75-98 .
- BALTACI, A., TİYEK, R. ve BURGAZOĞLU, H. (2016). “Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(1), 49-77.
- BAYRAKTAROĞLU ve EMİR (2021). “Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeğinin Kültürlerarası Uyarlaması: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otellerin Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 3(4), 3873-3888.
- BAYRAM, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62, 47-65.
- BİBİ, A., KHALİD, M. A. & HUSSAİN, A. (2018).” Perceived Organizational Support and Organizational Commitment among Special Education

- Teachers in Pakistan” **International Journal of Educational Management**, 33(5), 848-859.
- BOLAT, T. ve SEYMEN, A.(2003). “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 13, Sayı: 45, 3-19.
- BURGER, J. M. (2009). “The Norm Of Reciprocity As An Internalized Social Norm: Returning Favors Even When No One Finds Out”, **Social Influence**, 4(1), 11–17.
- BURSALI, M. Y. ve KÖK, S. B. (2018).” İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi”, **ASEAD**, 5(3), 46-67.
- BUYUKGOZE, KAVAS, A. (2014).” Validation of the Career Adapt-Abilities Scale-Turkish Form and its Relation to Hope and Optimism”, **Australian Journal of Career Development**.
- CAMGÖZ, M. ve ALPERTEN, İ. N. (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 13(2): 191-212
- CİHANGİR, E. (2014). “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, (5), 37-54.
- ÇÖL, G.(2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1) 2008, 35-46.
- DEMİR, M. (2012). “Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İştenAyrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı YerHizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” **“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14(1), 47-64.
- DEMİR, A. S. ve TAŞKIN, H. (2012). “İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların

İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri”, **Journal of Yasar University**, 3(11), 1695-1710.

DENİZLİ, A. A. ve TAÇGIN, Z. (2018). “Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Tutumlar ile Kariyer Uyum Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 6(80), 422-435.

DİKİLİ, A. (2012). “Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.17, S.2:473-484.

DOĞAN, M. ve SÖKMEN, S. (2021). “Turizm Araştırmalarında Sosyal Değişim Teorisi'nin Çeyrek Yüzyılı”, **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 5(2), 1220-1237.

DOGHAN, M. A. A. (2019). “Examining the Effects of Perceived Organizational Support, a Fair Rewards System, Training and Development and Information Sharing on Employees Engagement in Saudi Arabia Telecom Sector”, **Humanities and Social Sciences Letters**, 7(3), 181-190.

DUFY, R.D., (2010), “Sense of Control and Career Adaptability Among Undergraduate Students”, **Journal of Career Assessment**, Vol.18, Issue.4, (420)

EISENBERGER, R. et al. (2001). “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 86(1), 42–51.

ELİTAŞ, C. ve AĞCA, V. (2006). “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(2), 343-370.

GERNİ, G. M. ve DENİZLİ, A. A. (2021). “Öz Yeterliliğin Kariyer Uyum Yeteneklerine Etkisinde Proaktif Kişiliğin Aracı Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 22(1), 1-19.

GİRAY, M. D. ve ŞAHİN, D. N. (2012). “Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 15(30), 1-9.

- GÜL vd., H. (2019). “Öğrencilerin Demografik Özelliklerinin Kariyer Uyumluluğu ve İyimserliği ile İlişkisi: Kırgızistan Örneği”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 21(36), 34-46.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve GÜLTEKİN, F. (2010). “Stres kaynakları ile kariyer yönetimi etkileşimi: borsa aracı kurum çalışanları üzerinde bir uygulama”, **Online Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Akademik Bakış Dergisi**, 1 (1): 1-20.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E., ÖZLER, D. E. ve YILMAZ, F.(2010). “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-20.
- HALL, D. T. (2004). “The Protean Career: A Quarter-Century Journey”, **Journal of Vocational Behavior**, 65(1), 1-13.
- HİRSCHİ, A. ve VONDRACEK F.W. (2009). “Adaptation of career goals to self and opportunities in early adolescence”, **Journal of Vocational Behavior**, 75, pp. 120-128.
- HSIAO, J.-M. & LİN, D.-S. (2018). “The Impacts of Working Conditions and Employee Competences of Fresh Graduates on Job Expertise, Salary and Job Satisfaction”, **Journal of Reviews on Global Economics**, 7, 246-259.
- IGBARİA, M.; KASSİCİEH, S. K.; SİLVER, M. (1999), “Career Orientations and Career Success Among Research and Development and Engineering Professionals”, **Journal of Engineering and Technology Management Jet-M**, 16:29-54.
- INKSON, K. & ARTHUR, M. B.(2001). “How to Be a Successful Career Capitalist” **Organizational Dynamics**, Vol:30, No:1, 48.
- İPLİK, E., İPLİK, F. ve EFEYOĞLU, İ. E. (2015). “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (12), 109-122.

- JOHLKE, M.C., STAMPER, C.L. & SHOEMAKER, M.E. (2002). "Antecedents to BoundarySpanner Perceived Organizational Support", **Journal of Managerial Psychology**, 17(2), 116-128.
- KALAFAT, T. (2012). "Kariyer Geleceği Ölçeği (KARGEL): Türk Örneklemini İçin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 4 (38), 169-179.
- KANBUR, E. ve ŞEN, S. (2017). "X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması", **International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, 12(12), 115-134.
- KANTEN, S. (2012). "Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(16), 191-205.
- KANTOS, Z. E. (2013). "Performans Değerlendirme Süreci ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi", **Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi**, 12 (23), 59-76.
- KAPLAN, T. (2019). "İnsan Kaynaklarının Mücadele Ruhu: Kariyer Uyum Yetenekleri", **Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi**, 6(38), 1566-1572.
- KAPTANGİL, K. (2012). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 25-44.
- KARA, D. (2009). "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1(1): 53-64.
- KASALAK, G., & AKSU, M. B. (2014). "Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 14(1), 115-133.

- KAYA, Ç. ve SART, G. (2020). “Genç Yetişkinlerde Duygusal Zekanın Kariyer Uyum ve İyimserliğine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Örneği”, **Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(1), 31-43.
- KAYA, Ç. ve SART, G. (2021). “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ, Kariyer Uyum ve İyimserliğinin Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi”, **International Journal of Applied Economic and Finance Studies**, 6(1), 46-64.
- KELLOWAY, E.K. (1998). Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guid: Sage, 98.
- KERSE, G. (2017). “İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe’ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişisini Belirleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9(4), 283-304.
- KERSE, G. ve Karabey, C. N. (2019). “Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 14(1), 83-108.
- KESİK, A., (2010). “Türkiye’de Yeni Bütçeleme Süreci”, **Dış Denetim Dergisi**, Sayı: Temmuz-Ağustos-Eylül, 27-36.
- KILIÇ, G. ve Öztürk, Y.(2009). “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1, 45-60.
- KORKMAZ, O. ve Önder, F. C. (2019). “Yaşam Amaçları ile Kariyer Uyum Yetenekleri Arasındaki İlişki: Umudun Aracılık Rolünün İncelenmesi”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 44(200), 59-76.
- KULUALP, H. G. (2018). “Sağlık Sektöründe Çalışan Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yol Analizi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(4), 600-624.
- MCCHARTY, A. M. and GRAVAN, T. N. (2001). “360 Feedback Process: Perfonmance Improvement and Employee Career Development”, **Journal of European Industrial Training**, 25 (1), pp. 5-32.

- MIAO, R. & KIM, H.-G. (2010). "Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study", **Journal of Service Science and Management**, 3(2), 257-264.
- MOHAMED, S. A. & ALI, M. (2015). "The Influence of Perceived Organizational Support on Employees' Job Performance", **International Journal of Scientific and Research Publications**, 5(4), 1-6.
- OKUL, F. K. (2021). "Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Mersin İlinde Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13(1), 464-480.
- ORUÇ, K. E., Armaneri, Ö. ve YALÇINKAYA, Ö.(2008). "360 Derece Performans Değerleme Ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması", **Endüstri Mühendisliği Dergisi Makina Mühendisleri Odası**, Cilt: 19 Sayı: 1, 4-18.
- ÖZDEMİR, Y. (2013). "Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22(1), 257-274.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2016). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18 (2), 113-130.
- ÖZER, A. M. (2012). "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri", **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, 33, 147-180.
- ÖZER, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", **Sayıştay Dergisi**, (73), 3-29.
- ÖZTÜRK, A. T. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(2), 1-10.

- ÖZUTKU, H. vd. (2019). “Kurumsal Performans, Motivasyon ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Afyon Belediyesinde Bir Araştırma”, **Türk İdare Dergisi**, (476), 151-183.
- RAHMAN, A. et al. (2016). “Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment”, **International Journal of Economics and Financial Issues**, 6(S3) 188-196.
- RAYMOND, A.N. (1996) “Is The Career Management Related To Employee Development and Performance?”, **Journal of Organizational Behavior**, Industrial Relations Center, Carlson School Of Management, University Of Minnesota, 17,119-133.
- RHOADES, L. & EISENBERGER, R. and ARMELI, S. (2002). “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, **Journal of Applied Psychology**, 87(4), pp. 698-714.
- ROZAINI, R., NORAILIS, A. W. and AIDA, B. (2015). “Roles of Organizational Support in Quality of Work Life in Insurance Industry”, **Journal of Economics, Business and Management**, 3(8), 753-757.
- SAVICKAS, M. L. (1997). “Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, LifeSpace Theory”, **The Career Development Quarterly**, 45: 247.
- SİYEZ, D.M. ve BELKIS, Ö., (2016), “Üniversite Öğrencilerinde Kariyer İyimserliği ve Uyumluluğu ile Toplumsal Cinsiyet Algısı Arasındaki İlişki”, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, C.5, S.4, (279,
- SKORIKOV, V.(2007). “Continuity in adolescent career preparation and its effects on adjustment”, **Journal of Vocational Behavior**, 70, pp. 8-24.
- SOYSAL, A. ve KILINÇ, E. (2016). “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16(31), 325-347.
- SÖNMEZ, R. V. (2020). “Algılanan Örgütsel Destek, Motivasyon ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Sağlık

- Sektöründe Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12(2), 1540-1553.
- SULLIVAN: E. (1999). “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, **Journal of Management**, 25(3): 458.
- TANRIVERDİ, H. vd. (2019). “Kişilik Özellikleri, Duygusal Zekâ, Kariyer Uyum Yeteneği ve Turizmde Kariyer Yapma İsteği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul Üniversitesinde Turizm İşletmeciliği Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi**, 3(1), 41-56.
- TAŞLIYAN, M., Arı, N. Ü. ve Düzman, B. (2011). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF öğrencileri üzerinde bir alan araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2), 231-241.
- TAŞTAN, S., İŞÇİ, E. ve ARSLAN, B. (2014). “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19) , 121-138
- TEMPLER, A. J. & CAWSEY, T. F. (1999). “Rethinking Career Development In An Era Of Portfolio Careers”, **Career Development International**, 4(2), 70-76.
- THOMPSON, B. (2004). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications. Washington, **DC: American Psychological Association**.
- TOKGÖZ, N. (2011). “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(2), 363-387.
- TRAVAGLIONE, A. et al. (2017). “Managerial support: Renewing the role of managers amidst declining union support for employees”, **Journal of General Management**, 43(1), 24-32.

- TUNÇ, A. ve ATILGAN, A. (2017). “Algı Üzerine Kurulu Yönetimsel Bir Anlayış: Algı'nın Yönetimi”, **International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies**, 3(3), 228-238.
- TUNÇER, P. (2012). “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(1), 203-233.
- TUNÇER, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, (88), 87-108.
- TURGUT, H. (2001). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, 42 (7-9), 56-68.
- UYSAL, Ş. (2015). “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, (October/Ekim 2015), 32-39.
- ÜNGÜREN, E. ve KOÇ, T. S. (2015). "İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Performans Değerlendirme Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Sosyal Güvenlik Dergisi**, 5(2), 124-144.
- ÜREN, S. G. ve ÇORBACIOĞLU, S. (2012). “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(1), 29-52.
- ÜZÜM, B. ve UÇKUN, S. (2018). “Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(2), 254-275.
- XU, Z. & YANG, F. (2018). “The impact of perceived organizational support on the relationship between job stress and burnout: a mediating or moderating role?”, **Current Psychology**, 40(1), 1-12.
- YİRMİBEŞOĞLU, S. ve BOZKURT, Ö. (2018). Kariyer Uyum Yeteneğinin Beyaz Yakalı Çalışanlar Açısından Değerlendirilmesi”, **II. InTraders Uluslararası Ticaret Kongresi**, 103-120.

- YOUSEFİ, Z. et al. (2011). “Personal and Situational Variables, and Career Concerns: Predicting Career Adaptability in Young Adults”, **The Spanish Journal of Psychology**, 14(1), pp. 263-271, 2011.
- ZORVER, C. E. & OWEN, F. K. (2014). “Kariyer Uyumu ve İyimserliği Ölçeği'nin geliştirilmesi”, **International Journal of Human Sciences**, 11(2), 314-331.
- ZORVER, C. E. ve YEŞİLYAPRAK, B. (2021). “Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği Kısa Formu'nun (KUYÖ-KF) Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 54(1), 91-116.

TEZLER

- ALDUR, V. E. (2008). “Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ATEŞ, M. (2018). “Çalışanların Kariyer Uyum Yeteneği, Birey İş Uyumu, İşe Bağlanma ve Yaşam Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Antalya'daki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- CAN, Ü. (2010). “Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- CELEP, H. (2010). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü, **Mesleki Yeterlilik Tezi**”, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- ÇETİN, D. (2006). “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri Ve Bir Uygulama Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- DERİNBAŞ, D. (2011). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- DURMUŞ, V. (2011). “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Öğrenme ile Olan İlişkisi: Ankara İlinde Bulunan Askeri Hastanelere Yönelik Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KARAKUŞ, O. (2004). “Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KESTEK, S. B. (2016). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası’ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- ÖMEROĞLU, S. (2014). “Polis Akademisi Öğrencilerine Yönelik Kariyer Uyumu Programının Etkililiğinin Değerlendirilmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- SOLMAZTÜRK, İ. (2019). “Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algılarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi: Küçükçekmece İlçesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- UÇAR, H. (2021). “Algılanan Örgütsel Desteğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: İş Becerikliliğinin Aracı Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- ULUKAPI, H. (2013). “Algılanan Örgütsel Desteğin İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Konya Üniversiteleri Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

DİĞER KAYNAKLAR

EİSALOU, M. R. (2014). Human Resource 360-Degree Feedback Performance Appraisal System. Saarbrücken: LAMBERT Academic Publication.

TONUS, H. Z. (Ed.) ve Kağncıoğlu, D. (Ed.) (2012). Performans ve Kariyer Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

TONUS, Z. H. ve Paşaoğlu Baş, D. (Eds) (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

EKLER

Ek 1: Demografik Bilgi Formu

Ek 2: Kariyer Uyum Yeteneği

Ek 3: İşgören Performansı

Ek.4: Algılanan Örgütsel Destek

Ek.5: Etik Kurul Raporu

Ek 1: Demografik Bilgi Formu

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Bu bölümde lütfen size uygun seçeneği (x) işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz?

a)Erkek () b)Kadın ()

Eğitim Durumunuz?

a) İlköğretim () b) Lise () c) Önlisans ()

d) Lisans () e) Yüksek Lisans() e) Doktora ()

Çalıştığınız Bölüm?

a) Üretim Birimleri () b) Ofis Birimleri ()

c) Teknik Birimler () d) Depo Birimi ()

Çalışma Şekliniz?

a) Vardiya Değişimli () b) Tam zamanlı () c) Part-time ()

Bu iş yerinde çalışma süreniz?

a) 1 yıldan az () b) 1-5 yıl () c) 6-10 yıl () d) 11 yıl ve üzeri ()

Toplam Mesleki Deneyiminiz?

a) 1 yıldan az () b) 1-5 yıl () c) 6-10 yıl () d) 11 yıl ve üzeri ()

Yaşınız?

- a) 25'den az () b) 25-30 () c) 31-35 () d) 36-40 () d) 41
ve üzeri ()

Medeni Durumunuz?

- a) Evli () b) Bekar () c) Dul/Boşanmış ()

Aylık Geliriniz?

- a) 4250-5500 () b) 5501-6500-TL. arası ()
c) 6501-7500-TL arası () d) 7501-TL ve üzeri ()

Sizce aylık geliriniz?

- a) Fazlasıyla Yeterli () b) Yeterli () c) Ne yeterli ne değil ()
d) Yetersiz () e) Çok yetersiz ()

Ek 2: Kariyer Uyum Yeteneği

		1	2	3	4	5
SORU NO	KARIYER UYUM YETENEĞİ	HIÇ GÜÇLÜ DEĞİL				ÇOK GÜÇLÜ
1	Geleceğimin nasıl olacağı hakkında düşünme	()	()	()	()	()
2	Bugünkü seçimlerimin geleceğimi şekillendireceğinin farkında olma	()	()	()	()	()
3	Gelecek için hazırlanma	()	()	()	()	()
4	Yapmam gereken eğitsel ve mesleki seçimlerin farkına varma	()	()	()	()	()
5	Hedeflerime nasıl ulaşacağımı planlama	()	()	()	()	()
6	Kariyerimle ilgilenme	()	()	()	()	()
7	Moralimi, neşemi sürdürebilme	()	()	()	()	()
8	Kendi kendime karar verme	()	()	()	()	()
9	Davranışlarımın sorumluluğunu alma	()	()	()	()	()
10	Kendi doğrularıma bağlı kalma	()	()	()	()	()
11	Kendime güvenme	()	()	()	()	()
12	Kendim için doğru olanı yapma	()	()	()	()	()
13	Çevremi keşfetme	()	()	()	()	()
14	Bir birey olarak gelişimim için fırsatlar arama	()	()	()	()	()
15	Herhangi bir seçim yapmadan önce seçenekleri inceleme	()	()	()	()	()
16	İşlerin farklı yapılış yollarını gözlemlenme	()	()	()	()	()
17	Aklımdaki soruları derinlemesine irdeleme	()	()	()	()	()
18	Yeni olanaklar hakkında meraklı olma	()	()	()	()	()
19	Görevleri etkili bir şekilde yerine getirme	()	()	()	()	()
20	İşleri iyi yapmaya özen gösterme	()	()	()	()	()
21	Yeni beceriler kazanma	()	()	()	()	()
22	Yeteneklerim doğrultusunda çalışma	()	()	()	()	()
23	Engellerin üstesinden gelme	()	()	()	()	()
24	Problemleri çözme	()	()	()	()	()

Ek 3: İşgören Performansı

SORU İŞGÖREN PERFORMANSI NO		1	2	3	4	5
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	()	()	()	()	()
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	()	()	()	()	()
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	()	()	()	()	()
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	()	()	()	()	()

Ek 4: Algılanan Örgütsel Destek

SORU NO	ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	1	2	3	4	5
		KESİNLİKLE KATILMIYOR	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	()	()	()	()	()
2	Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	()	()	()	()	()
3	Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	()	()	()	()	()
4	Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana çok fazla yardımcı olur.	()	()	()	()	()
5	Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	()	()	()	()	()
6	Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır.	()	()	()	()	()
7	Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.	()	()	()	()	()
8	Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	()	()	()	()	()
9	Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	()	()	()	()	()
10	Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	()	()	()	()	()

Ek 5: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 15.03.2022-45229



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-45229
Konu : Etik Onayı Hk.

15.03.2022

Sayın Görkem MUCUK

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 10.03.2022 tarihli ve 2022/04 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin KAZAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSA4DB5PL3 Pin Kodu : 24552 Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys/>
Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kaçıkçekmece / İSTANBUL Bilgi için : Mesut YILMAZ
Telefon : 444 1 428 Unvanı : Enstitü Öğrenci İşleri Uzmanı
Web : <http://www.aydin.edu.tr/> Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.h03.kep.tr Tel No : 30010



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Görkem Mucuk

ÖĞRENİM DURUMU:

Önlisans: İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi (MYO)

Lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Lisans

Yükseklisans: İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi

MESLEKİ DENEYİM:

2021-Halen: Escaturco Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş., İnsan Kaynakları Uzmanı

2020- 2021: Bimed Teknik Aletler A.Ş., İnsan Kaynakları Uzmanı

2017- 2020: Bimed Teknik Aletler A.Ş., İnsan Kaynakları Uzman

