T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Kariyer Gelişimi Algısının İşte Kalma ve İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü

Yüksek Lisans Tezi

Emine Hazal Çebi
200020735

İstanbul, 2022

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Kariyer Gelişimi Algısının İşte Kalma ve İşten Ayrılma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü

Yüksek Lisans Tezi

Emine Hazal Çebi
200020735

İstanbul, 2022

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Emine Hazal ÇEBİ

Özet

Araştırma kapsamında örgüt-işgören arasında yazılı olarak gerçekleştirilmeksizin, algılanan yükümlülük ve beklentileri ifade eden psikolojik sözleşmenin, işten ayrılma ve işte kalma davranışı ile kariyer gelişimi algısının üzerindeki aracılık rolü incelenmektedir. Öncelikle alanyazın taraması gerçekleştirilerek kariyer, iş tatmini, işte kalma ve işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme kavramları incelenmektedir. Bu esnada tüm kavramların birlikte incelendiği çalışma sayısının sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada nicel yöntem benimsenmekte ve kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan 201 katılımcı ile anket uygulaması gerçekleştirilmektedir. Elde edilen veriler istatistiksel analize tabi tutulmaktadır. Bu kapsamda psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik, özyönetim ve değer odaklılık olmak üzere 4 boyutlu bulunan kariyer gelişimi algısının işte kalma ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu, psikolojik sözleşmenin iki alt boyutu olan ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmeden ilişkisel psikolojik sözleşmenin işte kalma ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu, işlemsel psikolojik sözleşmenin yalnızca işte kalma niyeti üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kariyer gelişimi algısının işte kalma ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Psikolojik Sözleşme, Kariyer, Kariyer Gelişimi, İşte Kalma, İşten Ayrılma*

Abstract

In the scope of the research, the mediating role of the psychological contract, which is verbally perceived between the organization and the employee and expresses obligations and expectations, on the behavior of leaving and staying at work and the perception of career development is examined. First, by performing a literature review, the concepts of career, job satisfaction, intention to stay and leave, and psychological contract are examined. In the meantime, it has been determined that the number of studies in which all concepts are examined together is limited. Quantitative method was adopted in the research. 201 people participated in the survey application. Participants are public and private sector personnel. Statistical analysis was performed on the obtained data. Four sub-dimensions of career development perception (psychological mobility, physical mobility, self-management, and value orientation) were also examined. In this context, it has been determined that the perception of career development influences the intention to stay and leave the job. From the psychological contract with two sub-dimensions; It has been determined that the relational psychological contract affects the intention to stay and leave the job, while the transactional psychological contract affects only the intention to stay at work. In addition, psychological contract is a predictor of career development perception, which affects the intention to stay and leave the job.

Keywords: *Psychological Contract, Career, Career Development, Retention, Resignation*

İÇİNDEKİLER

Özet iii
Abstract iv
TABLO LİSTESİ x
ŞEKİL LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii
1. GİRİŞ 1
1.1. Araştırmanın Amacı 1
1.2. Araştırmanın Önemi 3
1.3. Araştırmanın Kapsamı 3
2. KURAMSAL ÇERÇEVE 4
2.1. Kariyer 4
2.1.1. Kariyer Dönemleri 5
2.1.1.1. Keşfetme Dönemi 6
2.1.1.2. Kurma Dönemi 7
2.1.1.3. Orta Kariyer Dönemi 7
2.1.1.4. Kariyer Sonu 7
2.1.1.5. Emeklilik Dönemi (azalma) 8
2.1.2. Kariyer Planlama ve Önemi 8
2.1.2.1. Kariyer Planlamasının Amaçları 9
2.1.2.2. Kariyer Planlamasının Aşamaları 9
2.1.3. Kariyer Gelişimi 12
2.1.3.1. Kariyer Gelişim Teorileri 13
2.1.3.1.1. İşe Uyum Teorisi 14
2.1.3.1.2. Holland' ın Kariyer Tipolojisi 14
2.1.3.1.3. Gelişimsel Teoriler 14
2.1.3.1.4. Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi 15
2.1.3.2. Kariyer Gelişimi Algısı 16

2.1.3.2.1. Kariyer Uyumluluğu 16
2.1.3.2.2. Kariyer İyimserliği 16
2.1.3.2.3. İş Piyasasına Dair Algılanan Bilgi 16
2.1.4. Kariyer Geliştirme Sistemi 17
2.1.4.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları 19
2.1.4.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Amaçları 21
2.1.4.3. Kariyer Gelişimi Programları 21
2.1.4.4. Örgütlerde etkili kariyer geliştirme süreci ve yöntemleri 22
2.1.5. Kariyer Yönetimi, Amaçları ve Önemi 25
2.1.6. Kariyer Sorunları 27
2.1.6.1. Cam Tavan Sorunu 27
2.1.6.2. Çift Kariyer Sorunu 28
2.1.6.3. Çift Kariyerli Eş Sorunu 28
2.1.6.4. Ay Işığı Sorunu 28
2.1.6.5. Beceri Eksikliği Sorunu 29
2.1.6.6. Kariyer Platosu Sorunu 29
2.1.6.7. Gözden Düşme Sorunu 29
2.1.6.8. Kariyer Evreleri Sorunu 30
2.1.6.9. İşten Çıkarılma Sorunu 30
2.1.6.10. Stres ve Tükenmişlik Sorunu 30
2.1.6.11. Engellenme Sorunu 31
2.1.7. Kariyerde Yeni Yaklaşımlar 31
2.1.7.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı 32
2.1.7.2. Çalışan Eş Kariyeri 32
2.1.7.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı 33
2.1.7.4. Kariyer Mozaiği 33
2.1.7.5. Global Kariyer Yaklaşımı 33

2.1.7.6. Esnek Kariyer Yaklaşımı 33
2.1.7.7. Portföy Kariyer Yaklaşımı 34
2.1.8. Kariyer Tatmini ve Alanyazına Bakış 35
2.2. İşte Kalma Niyeti 39
2.2.1. İşyerine Bağlılık 39
2.2.2. Arkadaşlarına Bağlılık 40
2.2.3. Gelecekte Çalışma İsteği 41
2.3. İşten Ayrılma Niyeti 41
2.4. İş Tatmini, İşte Kalma ve İşten Ayrılma Niyeti 42
2.4.1. Bireysel Etkenler 43
2.4.2. Örgütsel Etkenler 45
2.4.3. Çevresel Etmenler 45
2.5. Psikolojik Sözleşme 46
2.5.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı 46
2.5.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi 47
2.5.2.1. Barnard (1938) Denge Teorisi 47
2.5.2.2. March ve Simon (1958) Teşvik-Katkı Modeli 48
2.5.2.3. Menninger (1958) Psikoanalitik Teknik Kuramı 48
2.5.2.4. Argyris (1960) Psikolojik İş Sözleşmesi 48
2.5.2.5. Levinson ve Arkadaşları (1962) Psikolojik Sözleşme 49
2.5.2.6. Schein (1965) Örgüt Psikolojisi 49
2.5.2.7. Kotter (1973) 49
2.5.2.8. Portwood ve Miller (1976) 50
2.5.2.9. Weick (1979) 50
2.5.2.10. Nicholson ve Johns (1985) 50
2.5.2.11. Rousseau (1989) Yeniden Yapılandırma 51
2.5.2.12. Guest (1998) Psikolojik Sözleşme Modeli 51
2.5.3. Psikolojik Sözleşmenin Genel Özellikleri 52
2.5.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri 53
2.5.4.1. İşlemsel Sözleşmeler 53

2.5.4.2. İlişkisel Sözleşme 54
2.5.4.3. Geçici Sözleşmeler 54
2.5.4.4. Dengeli Sözleşmeler 55
2.5.5. Psikolojik Sözleşmelerde Sosyal Mübadele Normu 55
2.5.6. Psikolojik Sözleşmelerde Karşılıklılık Normu 56
2.5.7. Psikolojik Sözleşmenin İhlali 56
2.5.8. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler 57
2.5.9. Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi 58
2.5.10. Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 61
3. YÖNTEMBİLİM 64
3.1. Çalışmanın Amacı ve Konusu 64
3.2. Hipotezler 65
3.3. Hedef Çalışma Evreni 66
3.4. Araştırmanın Tasarımı 67
3.5. Araştırmanın Modeli 67
3.6. Veri Toplama Araçları 67
3.7. Verilerin Toplanması 68
4. İSTATİSTİK ANALİZLER 68
4.1. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi 68
4.2. Normallik Analizleri 71
5. BULGULAR 72
5.1. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri 72
5.2. Katılımcılara İlişkin Bulgular 73
5.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular 80
5.3.1. Kariyer Gelişiminin Örgütte Kalma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları 80
5.3.2. Kariyer Gelişiminin Örgütten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları 82
5.3.3. Kariyer Gelişiminin Psikolojik Sözleşmeye Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları 83
5.3.4. Psikolojik Sözleşmenin İşte Kalma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları 85

5.3.5. Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları 86
5.3.6. Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi 86
5.3.6. Hipotezlerin Sınanma Durumu 88
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 89
KAYNAKÇA 93
EKLER 103
EK 1- YARARLANILAN ÖLÇEKLER 103

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Kariyer Kavramı 5
Tablo 2. Örgütsel Kariyer Geliştirme Süreci 23
Tablo 3. Kariyer Geliştirme 24
Tablo 4. Sınırsız kariyer ve geleneksel kariyer 32
Tablo 5. Geleneksel kariyer ve değişken kariyer 34
Tablo 6. Örgütsel Beklentiler ve Bireysel Beklentiler 62
Tablo 7. Doğrulayıcı Faktör Yükleri 69
Tablo 8. Ölçek Puanlarına Ait Normallik Sınamaları 71
Tablo 9. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Matrisi 72
Tablo 10. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler 73
Tablo 11. Tüm Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Tespiti 74
Tablo 12. Tüm Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Tespiti 75
Tablo 13. Tüm Boyut Puanlarında Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık 76
Tablo 14. Tüm Boyut Puanlarında Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık 76
Tablo 15. Tüm Boyut Puanlarında İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılık 77
Tablo 16. Tüm Boyut Puanlarında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık 78
Tablo 17. Tüm Boyut Puanlarının Statü Değişkenine Göre Farklılık Tespiti 79
Tablo 18. Tüm Boyut Puanlarında Yönetici Olma Değişkenine Göre Farklılık 80
Tablo 19. Kariyer Gelişimi ve Alt Boyutlarının Örgütte Kalma Niyetine Etkisi 81
Tablo 20. Kariyer Gelişimi ve Alt Boyutlarının Örgütten Ayrılma Niyetine Etkisi 82
Tablo 21. Kariyer Gelişimi ve Alt Boyutlarının İşlemsel Sözleşmeye Etkisi 83
Tablo 22. Kariyer Gelişimi ve Alt Boyutlarının İlişkisel Sözleşmeye Etkisi 84
Tablo 23. Psikolojik Sözleşmenin İşte Kalma Niyetine Etkisi 85
Tablo 24. Yapısal Model Analiz Sonuçları (n = 201) 86

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Kariyer Dönemleri 6
Şekil 2. Bireysel Kariyer Planlama Süreci 11
Şekil 3. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci 12
Şekil 4. Portföy Yaklaşım Kariyer Geliştirme Prosedürleri 35
Şekil 5. Psikolojik Sözleşme Türleri 53
Şekil 6. İlişkisel ve İşlemsel Sözleşme Türleri 54
Şekil 7. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler 57
Şekil 8. Psikolojik Sözleşme Nitelikleri 58
Şekil 9. Psikolojik Sözleşme Boyutları ve Davranış Biçimleri 61
Şekil 10. İşten Ayrılma Nedenleri 64
Şekil 11. Araştırmanın Kavramsal Modeli 67
Şekil 12. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli 69
Şekil 13. Aracılık Modeli 87

KISALTMALAR

PS	Psikolojik Sözleşme

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı

Temeli aile, çevre ve eğitimden oluşan kariyer, bireylerin yaşam döngüleri içinde yer alan dinamik bir olgudur. Bireylerin olmak istedikleri yer, kariyerlerine dair deneyim ve algıları kariyer kavramının sübjektif yönünü meydana getirmektedir. Böylece kendini gerçekleştirme ve geliştirme olanağı tanıyan kariyer, bireyler için motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Bireyler başarı duygusu hissettiklerinde tatmin olmakta ve takdir toplamayı arzulamaktadır. Bu nedenle kariyer esasen iş hayatının başlangıcından itibaren bireysel bakımdan tek taraflı gelişim göstermektedir. İşe alma yerleştirme esnasında gerçekleşen iletişim beklentileri etkilemekte ve çift yönlü psikolojik sözleşme oluşumunu sağlamaktadır. Bu nedenle tek taraflı gelişen kariyerin aksine kariyer yönetimi, işgören ve kurum beklentilerinin karşılanması doğrultusunda gerçekleşen faaliyetleri ihtiva etmektedir. İşverenler iş başlangıcında yükümlülük ve beklentilerini işgörene aktarmakta, bireyler kuruma etkileşimi sonucunda algıları gereği işletmenin kendisine verdiği sözlere inanmaktadır (Okay, 2019, s. 1). Psikolojik sözleşme olarak vuku bulan bu durum işveren ve iş görenin çift yönlü beklentilerinin araştırılmasına zemin hazırlamıştır. Bu nedenle alanyazında sıkça yer verilen psikolojik sözleşme kavramı potansiyel manada işgören tutum ve davranışlarının kariyer yönetim faaliyetleri ile ilişkisini faydalı bir çerçeveye sığdırmaktadır (Sturges, Conway, Guest, & Liefooghe, 2005).

Psikolojik sözleşme bir insan kaynakları uygulaması olarak beklentiler kapsamında işgörenin hangi biçimde geri bildirim yapması gerektiğine dair kuvvetli bir ileti oluşturabilmektedir (Scheepers & Shuping, 2011, s. 141). Ayrıca söz konusu insan kaynakları uygulamaları psikolojik sözleşme gelişiminde rol oynamakta, işgören beklentilerinin göz ardı edilmeksizin işletme hedefleri ile denge içerisinde yürütülmesi kariyerin bütünleştirici unsuru olarak kabul görmektedir (Braekkan, 2012, s. 278).

Birçok araştırmacı kariyer geliştirmenin iki sürecin bütünleşmesi halinde mümkün olduğunu belirtmektedir. Kariyer planlama bireysel, kariyer yönetimi örgütsel süreçleri ifade etmektedir ((Üzüm, 2017, s. 2); (Özdemir & Aras, 2015, s. 109)). Bu doğrultuda kariyer gelişimi algısının oluşmasında kariyer yönetimi ve iş tatmininin etkili olduğu, gerçekleştiren

uygulamaları kariyer yönetim araçları ile desteklendiği, böylece kariyer planlamanın yapıldığı, işten ayrılma niyeti ile psikolojik sözleşme arasında ilişki bulunduğunu düşündürmektedir. Bu çalışmada söz konusu ilişkinin varlığı incelenmektedir.

Piyasa koşullarının değişmesi, teknolojide yaşanan gelişmeler, yönetim anlayışlarını meydana gelen yenilikler, yoğun rekabet gibi unsurlar örgüt yapılarının karmaşıklaştırmakta, artan eğitim fırsatları uzmanlaşmayı arttırmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda örgüte, işe ve kendisine yabancılaşabilen çalışanlarda örgütsel bağlılık azalmakta psikolojik sözleşme etkisini getirebilmektedir. Bu durum işgörenlerin işten ayrılma niyeti beslenmelerine ve nihayetinde işten ayrılma davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Bedir & Misican, 2017, s. 246) (Misican & Bedir, 2017, s. 79-80)

Örgütsel bağlılığın ve kariyer tatmininin dolayısıyla işte kalma niyetinin en önem arz eden unsura örgüt ve işgören arasında gerçekleşen psikolojik sözleşmedir. Bu nedenle küresel bazda yoğun çalışılan bir konu haline gelen psikolojik sözleşme eşitlik, beklenti, karşılıklılık normu, sosyal takas gibi kuramlarla ilişkilidir ((Kurt, 2019, s. 30); (Cihangiroğlu & Şahin, Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, 2010, s. 4)). Ancak işgören davranışını açıklamak ve anlamaktan ziyade örgütlerdeki olası olumsuz davranış sorunlarına sebebiyet vermekte ve işgören beklentileriyle alakalı olarak yöneticilere yol göstermektedir.

Algı ve beklenti doğrultusunda oluşan örgüt ve işgörenin birbirine karşı yükümlülüklerini ifade eden psikolojik sözleşme iş ilanında yer verilen yazılı ifadelere dahil dayanmaktadır. İşte kalma ve işten ayrılma davranışlarında yüksek etki gösteren psikolojik sözleşmenin sağlanması veya ihlali nedenleri ile araştırılmalı, olumsuzluğa yol açan durumlara karşı önlemler geliştirilmeli, olumsuzlukları ortadan kaldırılmalıdır (Afşar & Eyel, 2021, s. 64). Bu durum günümüz iş yaşamında rekabet kapsamında önem arz eden insan faktörü baz alındığında özellikle örgütlere yarar sağlamaktadır. Bu nedenle araştırmada Türkiye'de faaliyet sürdüren kurum ve kuruluşlarda işgörenlerin algıladıkları kariyer gelişimi yönetiminin işte kalma ve işten ayrılma niyetleri ile davranışları üzerine psikolojik sözleşmenin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'de yapılan yüksek lisans ve doktora tezleri alanyazın araştırmasına tabii tutulmakta ayrıca alanyazın anket uygulaması ile desteklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bireyler ve örgütler için farklı yükümlülük ve beklentileri içeren psikolojik sözleşme, adalet, insan kaynakları politikaları gibi unsurlar işgören tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle örgütsel ve bireysel faktörlerden etkilenmektedir. Psikolojik sözleşme bireysel bir halka olduğundan beklentilerinin karşılanmadığı düşüncesi işgörenin işten ayrılma niyeti geliştirmesine hatta bunu davranış haline getirerek işten ayrılmasına neden olmaktadır. Örgütler tarafından olumsuzluk yaratan bu davranışın insan kaynakları uygulamalarına ait kariyer yönetiminin etkilediği bireyin kariyer gelişimi algısı ile ilişkisi incelenmelidir. Bu incelemenin alanyazına, insan kaynaklarına dolayısıyla örgütlere ve nihayetinde bireylere fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Kurt, 2019, s. 30).

Alanyazın incelendiğinde YÖK ulusal tez merkezinde "psikolojik sözleşme" ile alakalı olarak 121 çalışmaya rastlanmıştır. "Kariyer geliştirme" konulu çalışma sayısı ise 36'dır. "İşten ayrılma niyeti" konusuna sahip olan çalışma sayısı ise 450'dir (Ulusal Tez Merkezi, 2022). Ancak psikolojik sözleşme, kariyer gelişimi ve işten ayrılma niyeti ilişkisine dair bütünleşik sadece bir çalışma mevcuttur. Üzüm (2017) tarafından gerçekleştirilen *Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* adlı çalışmada karma yöntemden yararlanılarak kariyer yönetiminin rolü araştırılmaktadır.

1.3. Araştırmanın Kapsamı

Kariyer gelişimi algısının işte kalma ve işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolünü tespit etmek üzere gerçekleştirilen bu araştırma kariyer, iş tatmini işte kalma ve işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme alanyazın incelemesi ile nitel biçimde ortaya konulmakta ardından nicel analiz yöntemi ile gerçekleştirilen incelemeyi kapsamaktadır. Bu amaçla giriş, kuramsal çerçeve ve araştırma bölümlerinden meydana gelmektedir. Giriş bölümünde araştırmanın amacı önemi kapsamı ve yöntemi açıklanarak kurulan hipotezler paylaşılmaktadır. Kuramsal çerçeve alanyazın taraması sonucunda ulaşılan nitel bilgilerin özü ile sunulmaktadır. Devamında uygun yöntemlerle gerçekleştirilen araştırma istatistiksel analize tabi tutulmakta, bulgu ve sonuçlar paylaşılmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer

İşletmelerin çevrelerinde gerçekleşen değişim ve gelişimler karşısında alabilecekleri en ideal önlem nitelikli iş gücüdür. Nitelikli iş gücü varlığı ancak insan kaynaklarının güncel şartları uygun biçimde günü yönetmesi ve eğitmesi ile sağlanmaktadır. Temel gereksinimlere yönelik oluşturulan örgütsel ve bireysel hedefler eşgüdüm göstermeli, kısa, orta, uzun vadede örgüt amaçlarının gerçekleştirebilmeleri için gelecek ve mevcut nitelikli iş gücü planlanmalıdır. Bu noktada mevcut imkanlar geliştirilmeli ve işgörene ilerleme fırsatı sunulmalıdır. Söz konusu durumlar kariyer kavramına ve önemine işaret etmektedir (Akman, 2018, s. 18)

Fransızca yarış yolu anlamına gelen *Carriere*, Güney kısmında bulunan Provencal dilinde aynı zamanda bir mesleğin gerektirdiği aşamalar, seçilen hayat yönü, otomobil yarışına ayrılan sınırları belirli alan, diplomatik kariyer ve meslek manasını taşımaktadır. Latince *Carrus* ve *Carrera* kelimeleri at arabası ve yol, İngilizce *Carrier* kelimesi meslek anlamına gelmektedir. Ayrıca Büyük Meydan Larousse Ansiklopedisi'nde akademik kariyer meslek hayatı, mesleki başarı, diplomatlık, meslek, profesyonel ve hız kelimeleri ile açıklanmaktadır (Bingöl, 2013, s. 329).

Bireylerin işle alakalı pozisyonları bireysel yaşam boyunca artarda kullanması olarak tanımlanabilen kariyer üç boyut içermektedir; pozisyon iş ve birey. Pozisyon ve iş örgüt veya işletmeler vasıtası ile gerçekleştiğinden kariyer sürecinde örgütler ve bireyler karşılıklı pozisyon almaktadır. Bu nedenle kariyer esasında örgütler ve bireyler boyutuna sahiptir. Bireylerin kendi kişiliğinde oluşan kariyer planlama ilk boyuttur. Böyle de iş yaşamında bulunulan yer bilinmekte anlaşılmaktan ve gelecek dönemler için nasıl nerede olmak istendiği sorusuna yanıt verilecektir. Bu nedenle bireyler iş yaşamının ilk anından itibaren bazı gereksinimleri karşılamak Arzu ve beklentileri tatmin etmek gelecek doğrultusunda planlama yaparak işinde ilerlemek ve tüm bunların sonucunda başarı elde etmek istemektedir (Akman, 2018, s. 18). İkinci boyutta örgütsel kapsamda bireysel kariyerin yönlendirilmesi ve irdelenmesi bulunmaktadır. Bu noktada örgütlerin kendilerine ait amaç ve yönetimleri dışarıda

bırakmaksızın, bireysel amaç ve yönetime uyum sağlayarak, felsefe ve içeriğe zarar vermeyerek yönlendirmesi gerekmektedir (Kaynak, 1996, s. 162-163).

Kariyer, işletmelerin sağlayacakları yetenek ve öğrenme geliştirme imkanları karşısında gelenlerin işletme ürün ve hizmetlerinin değerini artırdığı anlaşmalar olarak da tanımlanabilmektedir. Beşeri yaşamda özel bir anlam ifade eden kariyer, iş hayatında çok sayıda iletişimi ve işbirliğini içerdiğinden sosyal bir yöne, doyuma neden olduğundan psikolojik bir yöne sahiptir (Akman, 2018, s. 18). Alanyazında kavrama dair rastlanılan ifadeler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Kariyer Kavramı

Yazar	Tanım
(Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2009, s. 202)	Tercih edilen iş hattı üzerinde ilerlemek, devamında daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk almak, daha yüksek saygınlık, güç ve statü sahip olmak
(Bingöl, 2013, s. 329)	İş hayatı süresince takip edilmesi gereken bir dizi etkinlik yoludur
(Akman, 2018, s. 18)	İş tecrübesine binaen ilerlemeden ziyade bilgi edinilen bir süreçtir. İşle alakalı etkinliklerin sıralamaları, bireylerin o iş üzerindeki gidişatları, hayatı boyunca gerçekleştirdiği işler sonucunda oluşmaktadır. Sağladığı olanaklar; terfi, kişisel gelişim, yüksek gelir beklentisi, kadro beklentisi, eğitim olanaklarıdır

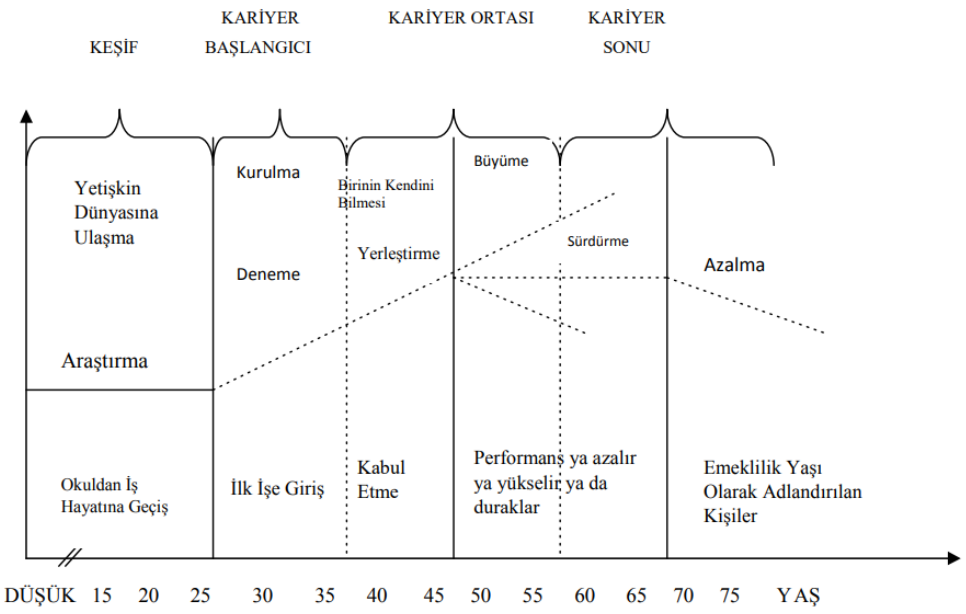
2.1.1. Kariyer Dönemleri

Alanyazında kariyer dönemleri devre safha ve aşama olarak da adlandırılarak kategorize edilmektedir. Kariyer dönemleri çalışma süreleri ve yaş temel alınarak çok sayıda model ile açıklanmıştır (Halaçlı, 2018, s. 5). Modeller 3-5 dönemden meydana gelmektedir. Ortak özellikleri (Sav, 2009, s. 16);

- Bireyler her biri belirli olan görev ve rekabet neticesinde bir dizi aşamada ilerlemektedir.
- Dönemlerin tümü belirli bir yaş aralığına tekabül etmektedir.

- Her dönem kişisel gelişim aile ve iş yaşamını dikkate alan bütüncül bir yaklaşımdır.

Kariyer dönemleri genel yapısı itibariyle Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Kariyer Dönemleri

Kaynak: Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

2.1.1.1.Keşfetme Dönemi

Keşfetmede bireyler meslek doğrultusunda zihinsel kabul süreci ve ön hazırlık yaşamaktadır. Genel anlamda eğitime son verilip ilk iş hayatına başlanan, 20'li yaşların ortasında sonlanan süre işaret etmektedir. Kariyer alternatifleri değerlendirilmekte ve dönem kendini ispat zamanı olarak görülmektedir. Anne, baba, arkadaş, öğretmen, televizyon, sokak gibi çok sayıda fikrin edinildiği ve bürünen rollerin yansıttığı alternatif opsiyonların değerlendirildiği, özetle bireysel gözlemler sonucunda genç yetişkinlerin mesleklerini seçtiği dönemdir. Bu dönemde çevre istekleri ebeveynlerin finansal kaynakları ile şekillenmektedir. Dönemde ön planda olan gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlar emniyet ve güvenliktir. İş hayatı başlangıcında sona eren dönem bireylerin kariyer beklentilerinin açığa vurulduğu dönem olup gerçekçi ve sağlıklı kararlarla başarılı bir kariyer stratejisi oluşturulabilmektedir ((Halaçlı, 2018, s. 5); (Sav, 2009, s. 17)).

2.1.1.2.Kurma Dönemi

Dönemde yetişkin olan bireyleri kapsayan dönem ortaöğretim eğitiminin ardından iş hayatına başlayanlar, yükseköğrenimde çalışmak durumunda kalanlar için erken cereyan etmektedir (Halaçlı, 2018, s. 5). Kurma dönemi üç alt aşama içermektedir: (a) İş arama ve bulma, (b) İşe başlama ve oryantasyon, (c)Yerleşme ve ilerleme (Sav, 2009, s. 18).

2.1.1.3.Orta Kariyer Dönemi

Bireylerin edindikleri pozisyon daha sağlamdır. Yaş aralıkları 36-50 bandındadır. Öğrencilikten uygulayıcılığa, çıraklıktan ustalığa geçiş yapması beklenmektedir. İş yaşamına dair alınan görevlerin hayati önemi vardır. Daha yüksek miktarda sorumluluk alınmakta, başarıları ödüllendirilmekte, hataları cezalandırılmaktadır. Kurma döneminde gösterilen çabalar sonucunda kazanılan bu pozisyon daha rahat korunabilmektedir. İhtiyaçlar değişim göstererek özgürlük saygınlık ve başarı ihtiyacı önem kazanır hale gelmektedir. Yükselme ve terfi imkanları araştıralım bireyler inisiyatif kullanabilecekleri Üstün sorumluluk içeren işlere geçişi arzulamaktadır. Dönemde değerlendirilen yaşam ve kariyer henüz krizle yüzleşilmediği taktirde performans gelişmektedir. Başarısızlık veya yanlış seçim inancı halinde bazı düzenlemeler veya yeni iş arayışları başlamaktadır. Bu noktada kariyer krizleri ile karşılaşmak mümkündür. Örgüt veya birey kökenli olabilen bu krizlerin nedenleri işyerindeki sınırlı ilerleme fırsatı, olgunluk dönemini yaşayan bireyin eşine ve çocuklarına daha geniş zaman ayırma isteği, boşanma, hastalık, ölüm hissidir. Dönemin geç safhalarında söz konusu durumların sonucunda bireyin karşısına üç olasılık çıkmaktadır Halaçlı, 2018, s. 6; Sav, 2009, s. 19-20): (a) Gelişme: dikey kariyer ilerlemesi, (b) Düzleşme, (c) Gerileme: düşüş nedeniyle yatay kariyer ilerlemesi önerisi.

2.1.1.4.Kariyer Sonu

Dönemler arasındaki en uzun safhadır. Kariyer hayatının sonuna gelinmektedir. 50-65 yaş aralığında gerçekleşen bu dönem iş hayatında edinilen yerin korunmasına yönelik çabaları içermektedir. Kendini gerçekleştirme ve saygınlık gereksinimi sürmektedir. Örgütsel yönelim azalarak bireysel yönelime odaklanılmaktadır. Emeklilikte ne yapılacağı hayaliyle tecrübeleri

neticesinde bilgi aktarmaya başlayan bireyler performans mobilitelerinin azaldığını fark etmektedirler (Ünver, 2005, s. 14).

2.1.1.5.Emeklilik Dönemi (azalma)

İş yaşamının son dönemidir. Bazı bireylerde şoka neden olabilmektedir. Kariyer, güç ve sorumluluğun azalması, iş kaybının boşluk yaşatması "işe yaramaz" hissine neden olabilmektedir. Yaşlılık karşısında olumsuz tepkiler gelişebilmekte, ailenin ekonomik sorunları mevcudiyetinde yük hissedilebilmektedir. Olumlu perspektif kazanılmasında birey kadar örgüt de etkilidir. Ayrıca emeklilik olanaklarının yeterli ligi, emeklilik yaşı, ülkenin gelişmişlik düzeyi de bakışa yon vermektedir. Hobi, ilgi alanı, yeni eğitimler, farklı kariyer arayışları (danışmanlık gibi) planlamalar etkindir. Dönemin en önemli gelişmesi örgütte eğitim vermek veya yardımcı olmak için emekli olsa dahi organizasyonda kalan iş görendir (Halaçlı, 2018, s. 6-7).

2.1.2. Kariyer Planlama ve Önemi

Öncelikle ortaöğretim döneminde belirlenmeye başlanan ve yaşamın tümünde süren kariyer planlama bireylerin ilgi ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının araştırılması, kariyer amaçlarının oluşturulması, uygun gelişim uygulamalarının planlamasını içermektedir. Gelecekte sahip olunmak istenen meslek doğrultusunda üniversite bölüm tercihleri yapılmaktadır. Bireysel tercihini içeren programdan mezun olan bireyler kariyerlerini bu doğrultuda planlamaktadır. Bireysel bir süreç olmasının yanı sıra örgütlerde kariyer danışmanı aracılığı ile bireysel gelişim uygulamalarına ve değerlendirmelere tabii tutulmaktadır (Aydın S. , 2015, s. 9).

1980'lerin ardından iş yaşamında değişen işgücü odaklı yaklaşımlar, örgütlerin başarılı biçimde faaliyetlerini sürdürebilmelerini sağlamıştır. Ayrıca yeni olanaklar insan kaynaklarını geliştirmek üzere çeşitli araştırmalara imkan tanımıştır. Kariyer planlaması ile örgüte çeşitli imkanlar sağlanmış, birey-örgüt arası uyum geliştirilmiştir. Kariyer yolu tercihinde bulunarak ilerleme kat eden bireylerin amaçlarını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde yararlanılacak araçların belirlenme süreci halini almıştır. Kariyer planlamasının önemi farklılaşan çevresel

şartlara uyum gösterme çabaları, iş piyasasında yaşanan değişimler, yaşamsal faaliyetlerini sürdürmek isteyen örgütler, başarı kazanımları, beşeri sermaye geliştirmeleri, esnek örgüt yapısı sağlama gibi durumlar neticesinde giderek artmıştır. Son dönemlerde yetenek ve nitelik sahibi işgörenlerin örgüte tutunabilmeleri ve etkinliklerinin artması için önemli bir olgu haline gelen kariyer planlama önemini sürdürmektedir. Kariyer planlama ve geliştirme sistemi ile tatmin hissi sağlanan işgörenlerin yeniliklere daha açık, daha üretken, örgüte daha bağlı oldukları ve bunun neticesinde örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik daha çok çalışma isteği barındırdıkları belirtilmektedir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011, s. 234).

2.1.2.1. Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlaması birey-örgüt hedefleri, kalite ve motivasyonu bütünleştirerek verimliliği arttırdığından nihai amacı verimlilik ve etkinlik artışıdır. Öncelikle bireylerin kariyer başarısı elde etmesi sağlanarak özgüveni, işe bağlılığı, örgüt sadakati ve iş tatmini artırılmakta ardından yetenek ve amaçları doğrultusunda mevcut ve gelecek fırsatların oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda kariyer planlaması temel amaçları şöyle sıralanabilir (Sav, 2009, s. 25-28; Taşlıyan, Arı veDuzman, 2011, s. 235):

- Bireysel Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi
- Bireyin kariyer başarısını sağlamak
- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ve yönetimi
- Personel geliştirilmesini sağlayabilecek uygulamalar gerçekleştirmek
- İş güvenliği ve iş sağlığını sağlamak
- Kariyer olanakları ve eğitim sonucu iş başarımında artış gerçekleştirmek
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenlerin değerlendirilmesi
- Yeni ve farklı bir alana giren iş görenin değerlendirilmesi
- İş görenlerin işe bağlılığının sağlanması

2.1.2.2. Kariyer Planlamasının Aşamaları

Çalışma hayatından önce ve çalışma hayatı süresince içinde bulunulan her dönem bireyin mesleki konularda ihtisasını ve yetkinlik artışını sağlayabilmek dolayısıyla kariyerlerini geliştirmek için yapılan planları kapsamaktadır (Yeşil, 2011, s. 27). Bu planlar;

Değerlendirme: Kariyer planlamasında ilk adım erişilmek istenen hedefe karar verilmesidir. Ne zaman nereye nasıl ulaşılabileceği istendiği biçimde planlanmalı ve kararlı olunmalıdır. Herhangi bir engelle karşılaşılması durumu için yedek bir plan hazırlanmalıdır.

Sektör belirleme: İşletme ve sektörlerin geleceklerinin varlığı değerlendirilmeli ve hangilerinde iş gücü ihtiyacı bulunduğu tespit edilmelidir. Tercih aşamasında bireysel beceri ve bilgi düzeyi göz önüne alınmalıdır.

Pazarlama planı: Dilenen meslek ve sektör tercihinin ardından bireysel beceri ve bilgi dâhilinde başarılı olunabilecek pozisyonlar planlanmalıdır.

Zayıf ve güçlü yönler: Zayıf yönlerin minimize ve güçlü yönlerin maksimize edilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle tespiti önemli olan değerlendirme mümkün olduğunca tarafsız yapılmalıdır.

Hareket planı: Alınan kararların uygulamasına yönelik çabaları kapsayan bir süreçtir. Başarılı olan bireylerle görüşülebilir, sektördeki uzmanlardan fikir alınabilir veya çeşitli araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Finans planı: Kariyer planında gerçekleşen değişimler finansal durumları etkileyebilmektedir. Bu nedenle bireysel kariyer haritası ve koşullar ara sıra incelenmelidir (Entek, 2017).

Bireysel veya örgüt desteği ile geliştirilen bu planlar kariyer planlamasının iki boyutunu ortaya koymaktadır (Yeşil, 2011, s. 27).

2.1.2.2.1. Bireysel Kariyer Planlama

Yukarıda tanımlanan biçimde açıklanan bireysel kariyer planlamanın her dönemde yapılması ve güncellenmesi gerekmektedir (Torun, 2011, s. 59). Bireyin kendini tanıması ne istediğine karar vermesi hedef oluşturmasına gerektirmektedir. Bu doğrultuda dört unsur göz önünde bulundurulmalıdır (Yeşil, 2011, s. 29).

- Motivasyon: değerlerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran birey mezuniyetinin ardından planladığı alana uygun göreve pozisyonu belirlemelidir.
- Beceri: yapılabilecek, gerçekleştirme esnasında zorlanılmayacak, her ortamda ve koşulda gerçekleştirilebilecek, sahip olunması gereken beceriler bakımından bilinebilecek tercihler yapılmalıdır.
- Tarz: mezuniyet ardından uzmanlaşmak istenilen alan, yer almak istenen sektör, sektör koşulları, meslektaşlar, yönetici ve ast ilişkileri, yönetim liderlik stilleri belirlenmelidir.

- İç engeller: ihtiyaç duyulan, düşünce ve davranışın istediği performansın başarılması için mevcut engellilerin ortaya konması gerekmektedir. Bu nedenle gelişimsel ihtiyaçlar motivasyon beceri ve tarz ile karşılaştırılmalıdır.

Bireysel kariyer planlama süreci Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

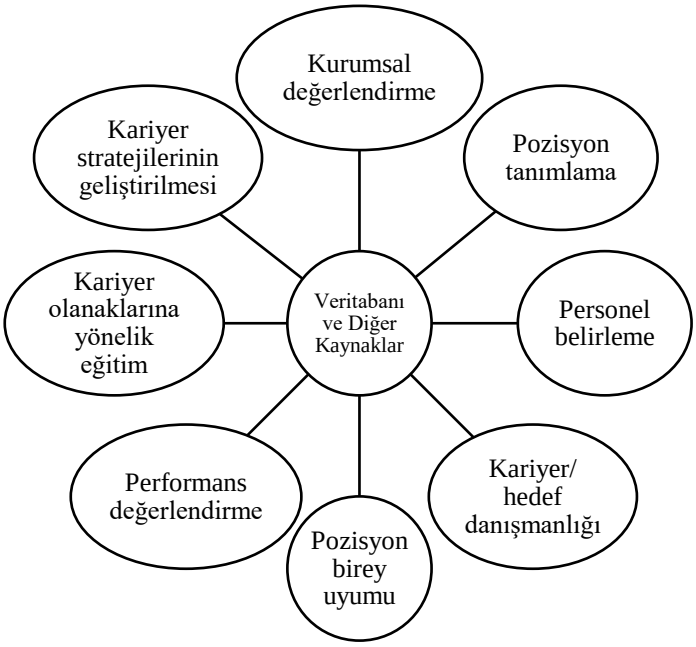
Kaynak: Pişkin, M. (2019, 01. 20). Kariyer Danışmanlığı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi: https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/111030/mod_resource/content/0/M.%20P%C4%B0%C5%9EK%C4%B0N-2.pdf adresinden alındı.

2.1.2.2.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Organizasyonu işgörenleri için gerçekçi hedef belirleme ve gerçekleştirme amacı doğrultusunda yol göstermesini ifade etmektedir. Yönetim işgören için kariyer amacı planlamakta örgütsel faaliyet ve kariyer yolları oluşturmaktadır. İşgörene kariyer fırsatı sunmak veya sunulan fırsat hakkında ne yapması gerektiğine dair bilgi kaynağı oluşturmakla yükümlüdür. Gelişim fırsatı yaratarak eğitim programı tasarlamalı, rekabet ortamında yer alan iş görenlerinin bireysel hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlaştırmalıdır. Mevcut durumda ve gelecekte nitelikli iş gücü gereksinimi ancak bu şekilde sağlanacaktır (Kabadayı, 2013, s. 56). Bu kapsamda örgüt faaliyetleri aşağıda şekilde listelenmektedir (Mavisu, 2010, s. 22):

- İnsan kaynakları kurumsal olarak değerlendirilmekte ve işgörenlerin gelişme ihtiyaçları saptanmaktadır.
- Örgütteki kariyer olanakları tespit edilmektedir.
- İşgörenlerin performansı değerlendirilmektedir.
- İşgörenlere kariyer olanakları doğrultusunda danışmanlık faaliyeti sunulmaktadır.
- Performans değerlendirme sonuçları ve kariyer olanakları doğrultusunda gerekli eğitimler verilmektedir.

Örgütlerde kariyer planlama süreci Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Sav, D. (2009). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Isparta: Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

2.1.3. Kariyer Gelişimi

Kariyer yalnızca üst düzey çalışanlar için olmamakla birlikte hızlı terfi olasılığı bulunan işgörenle de alakalı değildir. Tüm işgörenleri ilgilendirmektedir. İş tatmini yatay hareketlilik dikey hareketlilik ile alakası bulunmaktadır bu durum işgörenin zamanla uzmanlaştığı alanda çalışması anlamına gelmektedir. Tek bir kurum ile sunulan ama çok sayıda birey ve kurumu

kapsayan kariyer, işgören üzerinde bıraktığı etki ile de alaka göstermektedir. Bireylerin kariyer planı yapmalarına, denetim ve hayatlarını değerlendirmelerine imkan tanımaktadır (Deniz, 2014, s. 5). Objektif ve gerçekçi algılamalardan oluşan dışsal boyut ve sübjektif algılamalardan oluşan içsel boyut olmak üzere iki boyut içermektedir. Kariyerin içerdiği bu boyutlar aşağıdaki açıklamaktadır (Sav, 2009, s. 8).

Örgütlerde gelişebilmenin sübjektif boyutu olan içsel boyut birey kişiliğinde oluşmaktadır. İş hayatında ve içinde bulunulan organizasyondaki konumun irdelenmesini, anlaşılmasını, geleceğe dair ulaşılmak istenen noktayı, bu hedef doğrultusunda sahip olunan nitelikleri sorgulama söz konusudur. Sorgu esnasında bireyler kendilerini de sorgulamakta, tanımakta ve bu doğrultuda geleceğe dair yönelimlerini belirlemektedir. Gerçekleşen bireysel yönelime örgütsel davranış terminolojisi kendini gerçekleştirme niteliği adını vermektedir. Psikolojik boyutta sağlıklı olarak kabul edilen bireylerin tümü kendini gerçekleştirme olgusuyla kariyerlerini geliştirme, yükseltme, hedeflenen düzeye ulaşmak için çaba gösterme gibi davranışlar sergilemektedir. Gösterilen çabaların sağlıklı olması bireysel gerçekliklerin kariyer hedefleri ile uyum göstermesine bağlıdır (Soylu, 2002, s. 6).

Belirli işe yönelen nesnel ilerleme aşamaları olarak tanımlanan kariyerin dışsal boyutu bireyin içerisinde bulunduğu organizasyonu ifade etmektedir. Bu nedenle kariyer organizasyon kapsamında yönlendirilmeli ve irdelenmelidir. İşletmelerin esas amaçları ve yönelimlerini göz önünde bulundurarak ve söz konusu yönelimin gerektirdiği felsefe bilincini taşıyarak bireysel hedeflere uyumlu hale getirilmelidir. İlkenin alanyazında amaçların bütünleştirilmesi kavramı ile belirlendiği, somutlaştırıldığı, özdeşleşen bireysel ve örgütsel hedefleri ifade ettiği bilinmektedir (Sav, 2009, s. 8).

2.1.3.1. Kariyer Gelişim Teorileri

Kariyer gelişim teorileri gelişimsel yaklaşımlar, mesleki gelişim teorisi, yaşam boyu-yaşam alanı yaklaşımı ve öz yaratım, daraltma ve uzlaşma teorisi ile açıklanabilse dahi kariyer kararı verme ve kariyer gelişimi ile ilgili bilimsel araştırmalara teorik ve ampirik çalışmalar ile yön veren psikolojidir. Kişiliklerin kişilerin kariyerleriyle ilişkisi, kariyer seçimi ve gelişimini etkileyen psikolojik faktörler özellikle üç alanda etkilidir: Kişisel özellik teorisi, gelişimsel teoriler ve sosyobilişsel teori.

2.1.3.1.1. İşe Uyum Teorisi

Bireylerin çalışma ortamı ile uyum sağlamak için mücadele ettiği ve bu mücadelenin örgütün beklentileri dahilinde devam ettiği temel varsayımı üzerine kurulmuştur. Çalışma ortamının, iş ihtiyaçları olarak adlandırılan, iş için bireysel gereksinimleri karşılayan yönlerine, bireysel gelişim üzerindeki zorluğun arkasındaki güç olan pekiştireçler denir. Bu süreç, kişinin uyumunu açıklamak için iki önemli terimle sonuçlanmıştır; memnuniyet ve tatmin. İhtiyaçlar ve yetenekler arasındaki uyumun idealleştirilmesi arasındaki uyumun gerçekleşme yolları bu teorinin araştırma alanıdır. Süreç çeşitli davranışlarla açıklanmakta ve bu davranışsal eğilimlerin, çalışanların işle ilgili kişilik tarzlarını temsil etmesi önerilmektedir. Bireyin işe uyum süreci, işin ihtiyaçları ve o zamana kadar kazanılan yetenekler ile memnuniyet düzeyine bağlıdır. Memnuniyet düzeyi sonuçları; organizasyonda terfi, transfer, yer değiştirme ve elde tutma döngüsüne sahip olup tatmin düzeyi bireyin terfiini destekleyene dek sürmektedir (Evrey, 2005).

2.1.3.1.2. Holland' ın Kariyer Tipolojisi

Değişen politik, ekonomik ve sosyal faktörler içerisinde kişilik tiplerini kariyer ile anlamlı ilişkiler kurmalıdır. Holland'ın teorisi en çok araştırılan teori olup kişilik tiplerini ve bunların mesleki gereksinimlerle ilişkisini açıklamaktadır. Teorinin temel varsayımı; kariyer ilgisi kişiliğin bir yönüdür, bu nedenle kariyer ilgisinin belirlenmesi aynı zamanda kişiliğin tanımıdır şeklindedir. Bireysel çalışanlar ve çalışma ortamlarının anlamlı ilişkisi altı kişilik/çıkar tipi ile açıklanmaktadır: gerçekçi, araştırmacı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel. Kariyer seçimleri kişilik, yetenek ve uygun ortam ile gerçekleşmektedir (Evrey, 2005).

2.1.3.1.3. Gelişimsel Teoriler

Teorilerin gelişimsel yönü, Roe'nun kişilik gelişimi teorisi ile daha belirgin kılınmaktadır. Bu teori kariyer karar verme şeklini araştırırken, çocukluk ortamının etkilerinin, ilgi alanlarının, ihtiyaçların gelişim aşamalarının ve kişilik parametrelerinin kariyer kararı üzerindeki önemini göstermektedir. Roe'nun teorisi, kariyer davranışı ve kişilik arasındaki ilişkiyi açıklayarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının temel olarak ebeveyn davranışlarından ve çocukluk deneyimlerinden kaynaklanan kişilik içinde

şekillendiğini göstermektedir. Bordin'in psikolojik kariyer karar verme teorisi, biyolojik ihtiyaçlar ile aile ortamı arasındaki ilişkiden doğan kişilik arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik kariyer teorilerinden biri olarak da ifade edilebilmektedir. Kariyerin kişilikle anlamlı eşleşmesi, gelişim kuramlarının tek seferlik bir olaydan ziyade devam eden bir süreç olarak açıklanan kariyer yolları varsayımı ile değişmiştir. Özellikle kişiliklerin yaşam boyu değişen doğası ve kariyer kararlarını kişinin kabulü üzerindeki etkileri teorilerin gelişiminde etkilidir. İlgili teoriler; Ginzberg, Ginsburg, Axelrad ve Herma Gelişim Teorisi (kariyer karar verme sürecinin, bireylerin sıradan, planlanmamış bir eylemi değildir ve meslek seçiminin bazı iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir: gerçeklik faktörü, eğitim süreci, duygusal faktör ve bireysel faktörler. Bu kapsamda meslek seçim sürecinin üç aşamalı gerçekleşmektedir: hayal aşaması, deneme aşaması, gerçekçi aşama). Super Mesleki Seçim Teorisi (Değişen çalışma ortamlarına uyumunu sağlamak için benlik kavramı gelişmektedir. Benlik kavramının gelişimsel doğası, çalışanların deneyim kazanımları ve bunu başarma mücadeleleri açısından kariyer gelişiminde önem arz etmektedir. Aşamalı gerçekleşmektedir: 14-18 yaş (kristalleşme aşaması- çocukların birbirleriyle iyi geçinmeyi öğrendikleri ve geleceklerini düşünmeye başladıkları zaman), 18-21 yaş (Spesifikasyon aşaması), 21-24 yaş (Uygulama aşaması), 24-35 yaş (Stabilizasyon Aşaması), 35 yaş (Konsolidasyon aşaması), 55 yaş (Hazırlık Aşaması)) (Evrey, 2005).

2.1.3.1.4. Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi

Mesleki kariyer gelişim sürecinde çıkarların, yeteneklerin ve değerlerin önemini kişilik faktörü kuramları olarak kabul eder. Aynı zamanda kişilerin kariyer seçimi gibi önemli gelişimsel kilometre taşlarını ve kariyer geleceği üzerinde önemli etkisi olan engelleri nasıl ele aldığı ile ilgilenmektedir. SBKT, kişilik faktörü teorilerinin aksine, hem insanların hem de çevrelerinin dinamik ve duruma özel yönlerini vurgular. Teori, bireyin akademik bir kariyer seçimini geliştirilmesi ve bu seçimini takip edebilmesine yol açan dinamik süreçleri açıklayan bir çerçevedir. Bu süreç, çeşitli kişisel girdilerden ve zamana bağlı olarak değişen çevresel ve durumsal faktörlerden etkilenir. Kurama göre, bu süreç bireyin kendi kariyer gelişimini etkilerken, aynı zamanda birey kontrolü altında olmayabilecek sosyal ve ekonomik koşullar gibi engellerle de karşılaşacaktır. Bu teorinin temel değişkenleri, bireyin sonuçlara yönelik beklentilerini ve performansa yönelik niyetlerini etkileyen öz yeterlilik; gelecekteki performansını veya hedeflerini etkileyen sonuç beklentileri ve kişisel hedeflerdir (Durmuş, Otlu, ve Özkan, 2019).

2.1.3.2. Kariyer Gelişimi Algısı

Kariyer gelişimi algısı, bireyin geleceğe dair planladığı kariyer tutumuna yönelik bir kavramdır. İş piyasasına dair algılanan bilgi, kariyer iyimserliği ve kariyer uyumluluğu önemlidir. Kariyer uyumluluğu kariyer için gereksinim duyulan yapıları ifade etmektedir. Bu doğrultuda kariyer gelişimi olgunluğu ve dayanıklılığından farklı bir kavram halini almaktadır. Ayrıca kariyer iyimserliğinin planlama stratejilerini etkilediği ve netice itibarıyla daha iyi bir kariyer yönetimi sağladığı saptanmaktadır (Scheier & Carver, 1985).

2.1.3.2.1. Kariyer Uyumluluğu

Bireyin sahibi olduğu meslekler arası geçişin kolaylığını ifade etmektedir. Geçişe katkı sağlayan görevlerin yapılması ve bu esnada iş hayatı ile çalışma koşullarından doğan zorlukların üzerinden gelinebilmesidir (Savickas, 1997, s. 254). Güven, merak, ilgi ve kontrol olmak üzere dört temel tutumu ihtiva etmektedir.

2.1.3.2.2. Kariyer İyimserliği

Bireyin kendi geleceğine dair iyi şeyler olma inancı barındırmasıdır. Yaşanılan olumsuzlukları durumsal ve dışsal nedenlere bağlayarak geçici olarak nitelendiren olumlu olayları genel ve içsel nedenlere bağlayarak kalıcı olarak nitelendiren bakış açısıdır (Özçınar ve Esen, 2020, s. 1099). İyimser olanlar herhangi bir engelle karşılaşmaları halinde hedefe ulaşabilmek adına çabalarını sürdürmektedir. Kötümser bireyler ise pes etme eğilimindedir (Crane & Crane, 2007, s. 15). Kariyer planlama sürecinin önemli bir etkeni olan kariyer iyimserliği ait olduğu bireyin hedef odaklı, özgüvenli, benlik saygısı ve problem çözme yetisi yüksek nitelikler taşıdığını göstermektedir. Ayrıca bu bireyler psikolojik açıdan sağlıklıdır (Özçınar ve Esen, 2020, s. 1099).

2.1.3.2.3. İş Piyasasına Dair Algılanan Bilgi

İstihdam eğilimi ve iş piyasasının ne denli iyi anlaşıldığının göstergesidir. İşletme ve işe dair bireysel beklentilerin, bireye dair örgütsel beklentilerin, ekonomik getiri ve sosyal yaşama uygunluğu bilinmezse bireyin kararı üzerinde doğrudan etkilidir. Barındırdığı faydalar;

ekonomik faydalar (yan haklar, ödül, ücret vb.), Fonksiyonel faydalar (eğitim, kariyer gelişimi vb.) gibi somut ve psikolojik faydalar (mutlu çalışma ortamı, kendini ifade etme, olumlu ilişki kurma, özgür irade kullanma, objektif yönetim, işgörenlerin saygı görmesi) gibi soyut kavramlardır (Özçınar ve Esen, 2020, s. 1100).

Organizasyonların işveren olarak çekici özelliklerinde net algı oluşturması adına gösterilen çaba işveren markası olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda pozitif izlenim gören iş gücü işveren çekiciliği hissetmektedir böylece işletmede çalışma süresine karar vermektedir (Öksüz, 2012, s. 24). İşe başvurma ve katılma isteğinde en büyük faktörlerden biri olan işveren çekiciliği işveren markası yine gelmekte ve çalışılabilecek en iyi yer algısı geliştirmektedir (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003, s. 995). İç ve dış çekicilikten meydana gelmektedir. Dış çekicilik potansiyel İşgören algısı duygusu ve niteliğiyle, çekicilik mevcut işgören algısı duygusuyla niteliğiyle oluşmaktadır (Özçınar ve Esen, 2020, s. 1100). İşveren çekiciliğini sağlayan beş boyut bulunmaktadır (Berthon, Ewing, & Hah, 2005, s. 159-162):

- Mutlu çalışma ortamı yönetici ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler uyumlu çalışma atmosferini kapsayan *sosyal değer boyutu.*
- Heyecan verici iş ortamı, kolay adaptasyon sağlayan yenilikçi üretim için işgören yaratıcılığından yararlanan *fayda değeri boyutu.*
- Maaş, yan haklar, iş güvencesi ve terfi imkânlarının değerlendirildiği *ekonomik değer boyutu.*
- Gelecek hedeflerine ulaşma, kendini geliştirme, deneyim kazanma ve tanınma imkânlarını içeren *gelişim değeri boyutu.*
- İnsancıl ve tüketici odaklı çalışma ortamı, iş görene öğrendiklerini uygulama ve öğretme imkânı sunan *uygulama değeri boyutu.*

2.1.4. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme alanyazında eğitim hayatının bitirilip iş hayatının başlaması ile gelişim bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Ancak kariyer planlama gelişim ve geliştirmelerin eğitim öğretim hayatında başladığını ifade etmektedir. Bunun nedeni planlamanın asıl amacının iş hayatına adım atanların donanım sahibi bireyler olmasından kaynaklanmaktadır. Kariyer

geliştirme bu doğrultuda işgörenin sahip olduğu yetenekleri değerlendirme ve genişletme kuvveti veren, gerçek kariyer amacının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yardımcı olan faaliyetlerdir. Örgütlerin iş görene sunduğu, kariyer yönü ve ilerleyişini etkileyen unsurlardan haberdar olmayı sağladığı, kapasite ve bilgi artışını işaret eden resmi ve yapılanmış uygulamalardır (Aydın S. , 2015, s. 13).

Kariyer geliştirme sürecini örgütlerde insan kaynakları birimi, eğitim ve öğretim hayatında kariyer merkezleri yürütmektedir. İnsan kaynakları birimi için işgörenlerin kariyerlerindeki başarı yalnızca gerçekleştirdikleri iş karşılığında iyi bir ücret alma prestij veya statü elde etme, iş güvenliğine sahip olma ile ölçülmemektedir. Bunların yanı sıra yeni teknolojiye işgörenin adaptasyonu için kendini geliştirmesi, yeni beceri ve bilgi elde etme, eğitme arzusu bulunmaktadır. Bireyler bakımından kendini kanıtlama bağımsız karar alma sorumluluk üstlenme gibi çok sayıda psikolojik ve sosyal gereksinim iş hayatında tatmin edilmek istenmektedir. Bu nedenlerden dolayı performansın değerlendirilmesi ve işgörenlerin eğitilerek çalıştırılması kariyer geliştirme sistemini oluşturmaktadır (Kurtoğlu, 2010, s. 55-56).

Bireylerin yaşam kalitelerindeki artış beklentisi eğitim düzeyinde yaşanan artış kaynaklıdır. İşgörenler işe dair isteklerini, beklentilerini ve nasıl verimli olabileceklerinin hususunda bilinçlenmeye başlamıştır. Bu bilinçlenmenin neticesinde kariyer geliştirme bireylerin iş hayatına yon vermelerinde önemli bir etkiye sahiptir (Aydın S. , 2015, s. 14).

Örgütsel kariyer geliştirme bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda örgütün işgücü gereksinimine uygun bağlantı kurmaktadır. Bu bağlantıya istinaden kariyer gelişimi ile ilgili olarak örgüt ve birey arasında temel üç oluşum mevcuttur (Aydın E. , 2007, s. 76-77):

- Gelişim durağan nitelik aksine süreklilik taşımaktadır. Gelişim süreci ideal olarak insan kaynaklarının yapısı, politik niteliği ve örgüt prosedürleri ile entegrasyonu içermektedir. Stratejik avantaj kazandıran bu durum sağlıklı ilişkiler kurulması halinde sürekli bir ilerleme ve başarılı bir sonucu garanti etmektedir.
- Örgüt, yöneticiler ve işgörenlerin geliştirme sisteminde önemli görevler üstlenmektedir. Süreç için gereksinim duyulan yapı, kaynak ve araçları tedarik etmelidir. Yöneticiler iş görene destek olarak örgüt gereksinimlerinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. İş görenler ise bireysel gelişimlerini sağlamakta ve örgüt tarafından belirlenen planı uygulamaktadır.

- Oluşum kariyer geliştirme sisteminin kendisidir. Planlama faaliyetleri sonucunda etkilerin örgütsel ve bireysel perspektiften edinilen görünüm olarak kariyer geliştirme, uyumlu sonuçlar yansıtmalıdır.

Kariyer geliştirme her bir bireyin kendisine özgü temel problem ve görev bütünüyle ayırt edilebilecek aşama serisi boyunca kendisini sürekli geliştirmesini ve örgütün bu konuda sunduğu resmi teknikleri içermektedir. Tüm bu tanımların sonucunda belirlenen yolda yürüyebilmek adına gerekli materyalleri toplandığı bir süreç olan kariyer geliştirme bilgi ve deneyime bağlı oluşmakta, örgütsel ve bireysel amaçlara uygun olarak oluşturulan stratejilerin gerçek hayatta aktarılmasına fırsat tanımaktadır (Aydın S. , 2015, s. 14).

2.1.4.1.Kariyer Geliştirme Sisteminin Yararları

Günümüzde hızla akan zaman, karşılaşılan iş dünyası problemlerini hızla çözüme ulaştırabilecek kariyer teorilerine ihtiyaç duymaktadır. İyi bir geliştirme kuramının bireysel kariyere yön verebilir nitelik oluşturulması, yaratıcılığı ortaya çıkarabilen yaklaşımlar edinerek mümkün olmaktadır. Uzun süreli yaklaşımlarda odak noktasına kariyeri almak etkinliği arttırmaktadır. Psikolojik ve ekonomik olarak iş kaybının neden olduğu olumsuz etkiler bireylere kariyer geliştirme çabalarını yönetmelikte yaratıcı ve bağımsız bir faktör olan bireye örgüt içerisinde gelişme fırsatı tanımaktadır. Yanlış bilgilere odaklanmamak, neler yapılabileceği konusunda yardımcı kaynak göstermek, bireyin kim olduğunu fark etmesini sağlamak gibi önemli etkiler arz etmektedir. Başarılı bir planlama ve kariyer geliştirme sistemi sinerji oluşturmaktadır. Büyüme odaklı örgütlerin daha üretici ve daha mutlu kılınan işgörenlerin işbirliği sayesinde kendi gereksinimlerini de karşılamakta böylece yönetimsel bağlamda pozitif sonuçlar elde etmektedir. Kariyer geliştirme sistemlerinde asıl amaç bireysel beklentilerin örgüte uyumlaştırılarak çözülmesidir. Bu nedenle aynı odak noktalarına sahip olan örgüt ve bireyler için yanıtlanması gereken sorular ve dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda paylaşılmaktadır (Aydın E. , 2007, s. 78):

2.1.4.1.1. Örgütsel İhtiyaçlar

Aydın örgütsel ihtiyaçları şöyle sıralamaktadır: (Aydın S. , 2015, s. 13):

- Gelecek 2-3 yıllık süreçte meydana gelebilecek stratejik sorunlar
- Gelecek 2-3 yıllık süreçte gereksinim duyulabilecek ihtiyaçlar, karşılaşılacak ve mücadele edilmesi gerekecek sorunlar

- Karşılaşılan sorunları çözüme ulaştırabilecek işgörende bulunması gereken bilgi yetenek ve tecrübe düzeyi
- Örgütsel ihtiyaçları karşılayabilecek en etkin hiyerarşik yapı
- Yaşamsal sorunlar karşısında sağlanması gereken yeterli altyapı

2.1.4.1.2. Bireysel Kariyer İhtiyaçları

Aydın bireysel kariyer ihtiyaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Aydın S. , 2015, s. 14):

- Güçlü yönlerin maksimize edilerek ön plana çıkarılması
- Gelişim için gerekli ihtiyaçların belirlenmesi
- Mücadele edilmesi
- Kişiliğe uygunluk göstermesi
- Bireysel değerlerle uyuşması
- İlgi alanlarının ilk dikkat unsuru olarak göz önünde bulundurulması halinde örgüt içerisinde nasıl bir kariyere ihtiyaç duyulacak ve tercih ne olacak?

Bu ihtiyaçlar doğrultusunda kariyer geliştirme sistemi olası problemlerin tanımlanmasında örgütün bu problemleri aşması için sahip olduğu gücün farkında kılınmasında etkilidir. Örgütün gücü yüksek nitelik ve potansiyeli işgörenlerdir.

Örgüt kapsamında kariyer geliştirme önemi ve yararı. Kariyer planları ile şekillenen geliştirme programları ile uygulanan ve korunan örgütsel kariyer süreci boş pozisyonların doldurulmasını işgörenlerin kariyer hedefini, işgörenlerin değişen taleplerini, başarılı olan işgörenin örgütte tutulmasını, terfi etmesini, yeteneğinin ortaya çıkarılmasını, geliştirilmesini kapsamaktadır. Yönetimlerin en önem arz eden sorumlulukları tüm potansiyellerinden fayda sağlanabilecek işgören yetiştirmektir. Sürekli değişen ve büyüyen örgüt işgörenlerin geliştirilmesi ile başarıya ulaşmaktadır. Kariyer geliştirme çabaları stratejik insan kaynakları planlaması ihtiva etmekte ve uzun dönem için gereksinim duyulabilecek kadro değişikliklerinin yaratılmasında katkı sunmaktadır. Bireysel gereksinimlerin sıraya konulması ve hedeflerin belirlenmesinde iş görene yardımcı olunması örgütün değişen kadro talebinin bu iş gören tarafından karşılama ihtimalini arttırmaktadır.

Birey kapsamında kariyer geliştirme önemi ve yararı. Kariyer gelişimi birey ile başladığından, her bireyin kendi sorumluluğuna aittir. En büyük kişisel hedeflerin belirlenmesi,

bu hedeflere ulaşabilmek adına yapılması gereken eylemlere odaklanılması ve örgütün aksine yaşam stilini dahi kapsaması ve bireysel tatmini arttırması önemini ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik bir doyum kaynağı olmanın haricinde belirlenen hedeflere eğitim yolu ile gerçekten erişmeyi kapsamaktadır (Aydın E. , 2007, s. 80).

2.1.4.2. Kariyer Geliştirme Sisteminin Amaçları

Kariyer gelişim sisteminin amaçları örgüt ve birey açısından farklılıklar göstermektedir. Kabadayı (2013, s.48-49), kariyer gelişim sisteminin amaçlarını şöyle sıralamaktadır:

- Bilgi ve beceri birikimi yüksek olan nitelikli işgörenin örgütte kalmasını sağlamak.
- Belirlenen ve onaylanan hedefleri benimseyerek, amaca erişimi kolaylaştırmak,
- Çalışanın işgücü verimliliğini arttırarak kurumun verim kaybını azaltmak,
- Çalışanların beklentilerine cevap veren bir kurum yapısı oluşturmak,
- Çalışanların gelişimlerini planlamasına destek olarak motive olmalarını sağlamak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik tatmin sağlamak,
- Çalışanların kurum basamaklarını güvenle tırmanmasını sağlamak
- İyi bir kurum iklimi yaratmak,
- Kurum içinde çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırmak,
- Kurumun ihtiyacı olan bilgili yönetici kapasitesini arttırmak,
- Kurumun ihtiyacı olan bilgili yönetici ve yönetici potansiyelini yaratmak,
- Kültürel çeşitliliği, motivasyonu ve sadakati arttırmak,
- Örgütsel yeteneği geliştirmek.

Birey açısından kariyer geliştirmeninim amaçları ise şunlardır: (Aydın S. , 2015, s. 16);

- Hedef belirlemesi,
- Birey, kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesi,
- Kişisel gelişimin hızlanmasının sağlanması,
- Meslek seçiminde bulunması,
- Seçilen meslek doğrultusunda eğitim ve öğretim programlarına dâhil olması,
- Kişisel gelişime önem verilmesi ve bu yönde girişimlerde bulunması

2.1.4.3. Kariyer Gelişimi Programları

Kaynaklarda farklı kariyer geliştirme programlarından söz edilmektedir (Şimşek, Çelik, ve Akatay, 2007, s. 151):

1. Psikoteknik Yöntem: Bu yöntemde çalışanlar psikoteknik testlere tabi tutulmakta, kariyer ihtiyaçları buna göre belirlenmektedir.
2. Kariyer Rehberliği (mentoring): Çalışanlara kurum içinden gelişimine yardımcı olmak üzere mesleki alanda uzmanlaşmış bir rehber, akıl hocası tayin edilmektedir.
3. Özel Programlar: Bu yöntemde kişilerin ihtiyaçları bireysel olarak ele alınmakta ve kişiye özgü gelişim programları tasarlanmaktadır.
4. Kariyer Planlama Merkezleri: Uzman kişilerden oluşan bu merkezde, kişiler iş hayatına benzer simülasyonlarla değerlendirilmekte ve kendileri ile ilgili ayrıntılı gelişim raporları hazırlanmaktadır.
5. Koçluk Desteği: Bu yöntemde kişinin potansiyelini kendisini keşfetmesine ortam hazırlayan bir rehberlik hizmeti sunulmaktadır. Koç rehberlik yaptığı kişiye bilgi öğretmekten çok sorduğu sorularla onun kendi çözümlerini bulmasını kolaylaştırır.
6. Kariyer Planlama Grupları: Bu yöntemde çalışanlar için birey olarak değil, gruplar halinde gelişim programları hazırlanır.
7. Kariyer Haritaları: Bu haritalarda çalışanların, şirket hiyerarşisi içinde hangi yollarda ilerleyebileceği gösterirler. Haritalar çalışanlara kariyer yolculuğunda rehberlik eder.
9. İş Zenginleştirme: Kişinin işindeki monotonluk duygusunu yenmesi için mevcut işlerine ilave olarak yeni işler ve sorumluluklar verilmesidir.
10. Eğitim ve Geliştirme Programları: Gelişim ihtiyaçlarına göre kurumların kişilere eğitim ve geliştirme programları sunması uygulamasıdır.
11. İş Rotasyonu: Çalışanları beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla geçici süreyle farklı işlerde çalıştırılmasıdır.
12. Çifte (dual) Kariyer Yolu: Yönetici olmak istemeyen çalışanlara teknik alanda ilerleme imkânı sunulmasıdır. Böylelikle çalışanlar hem maddi yönden tatmin edilmekte hem de öğüte bağlılıkları artmaktadır.

2.1.4.4. Örgütlerde etkili kariyer geliştirme süreci ve yöntemleri

Bireysel açıdan işgücü piyasasına ortaklığı örgütsel açıdan nitelikli işgalinin örgütte istihdamını ve faydalanmayı işaret eden bir süreçtir. Çağın gereksinimlerine paralel biçimde işgörenlerin ortaya koymuş olduğu bilgiyi sürekli geliştirmesi ve kullanması, bu iş görenin

günümüzde entelektüel sermaye olarak nitelendirilmesi insan kaynaklarının kritik sorumluluklar üstlenmesine neden olmuştur. Bu nedenle iş gücünden etkin biçimde yararlanabilme, örgüt içi bilgi sinerjisini canlı tutabilme ancak örgüt tarafından etkin kullanılan kariyer geliştirme sürecine bağlıdır. Tablo 2'de örgütsel kariyer geliştirme süreci paylaşılmaktadır.

Tablo 2. Örgütsel Kariyer Geliştirme Süreci

Bireyler		Örgüt
Kariyer Planlama		Kariyer Yönetimi
	Alt Yöntemler	
Mesleki Seçim		Seçme ve Yerleştirme
Örgütsel Seçim		İnsan Kaynakları Tahsisi
İş Sorumluluğu Alma		Değerlendirme ve Takdir
Bireysel Kariyer Gelişimi		Eğitim ve Geliştirme

Kaynak: Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları.* Denizli: Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Görüldüğü üzere birey açısından tam olarak desteklenmesi gereken kariyer gelişim süreci örgütlerin planlaması ve organizasyonu sağlaması ile hayata geçirilmekte ve yürütülmektedir. Bireyler bu doğrultuda kendi alternatifine en fazla uyan ve kariyer olgusuna hat safhada ağırlık veren örgütü seçerek, örgütler ise amaçlarına en fazla uyum sağlayan ve eğitim faaliyetlerini karşılayabilecek bireyleri seçerek süreci başlatmaktadır. Kariyer geliştirme araçlarından en önem arz edeni eğitimdir. Rekabet üstünlüğü adına yüksek performanslı çalışma sistemi, sosyal, küresel düşünme, küresel üstünlük alanlarında mücadele eden örgütler her bir alanda ancak eğitim ve başarı gösterebilmektedir. Örgütler işgörenlerin eğitimine ağırlık vererek örgüte geri dönüşünü takip etmelidir. Alınan her eğitim bireylerin gerçekleştirdiği işe katkı sağlamalıdır. Sağlanan katkının işe yansıması ölçülmelidir. Eğitimin etkinliğinin ölçülmesi şartı diğer bir önemli unsura tekabül etmektedir. Bu unsur performans değerlendirme uygulamalarıdır. Örgütün bireye, bireyin örgüte katkıları, gereksinimlerine verilen yanıtın ölçülmesini sağlamaktadır. İşgören performans beklentisini başarı ile karşılaması halinde iyi bir puan promosyon takdir ve ücret artışı ile ödüllendirilmektedir. böylece bireysel doyum veya tatmin gerçekleşecektir. Ancak beklentilerin yüksek seviyede kalması halinde beceri ve performans geride kaldığından giderek azalma gösterecektir. Kariyer planlama ve iş süreçlerinin oyun ve işbirliği içerisinde gerçekleşmesini kapsayan kariyer geliştirme

tamamlayıcı ve ilintili bir nitelikle etkin biçimde uygulanabilmektedir. Tablo 3'te örgütsel kariyer geliştirme süreci paylaşılmaktadır.

Tablo 3. Kariyer Geliştirme

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi yeteneklerinin, ilgi alanları, bilgi becerisinin, zayıf ve güçlü yanlarının değerlendirilmesi Organizasyon içi ve dışı fırsatların değerlendirilmesi Kısa, orta ve uzun dönemli amaçların belirlenmesi Planların hazırlanması, uyarlanması ve uygulanması.	Personel planlama ile kariyer geliştirme programlarının bütünleştirilmesi, İş olanaklarının belirlenmesi, açık işlerin duyurulması, Kişinin örgütte yükselmesinin sağlayacak yolların ve kariyer stratejilerinin belirlenmesi, Elemanların değerlendirilmesi Çalışma yaşamının değerlendirilmesi ve iş analizi yapılması Kişisel gelişime katkısı olacak meslek içi eğitim ve staj imkânlarının sağlanması Yeni personel politikaları üretilmesi Danışman, patron, yönetici kavramının yerleştirilmesi ve kariyer konusunda danışmanlık yapılması Kariyer kavramının çalışanlara tanıtılması

Kaynak: Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları.* Denizli: Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Tüm bu hususların doğrultusunda etkili bir kariyer geliştirme sistemi için dört aşama kusursuz uygulanmalıdır. Aşamaların dahil olduğu her bir yaklaşım İşgören başarısında neyin gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu aşamalar analiz, tasarım, gelişim ve değerlemedir. Aşağıda kısaca tanımlanmaktadır (Aytaç, 2005, s.212):

Analiz: Çeşitli birimlerden seçilen üyelerden oluşan tasarım ekibi kaynak ve gereksinimleri incelemektedir. Sistem hedefleri, gerektirdikleri, birey ve örgüt hedefleri araştırılmaktadır.

Tasarım: Ekip işgören ve yöneticinin hangi tür eğitimlere ve desteklere ihtiyaç duyduğunu incelemektedir.

Geliştirme: Kariyer geliştirme sisteminin üretilmesinde hazırlanan tasarım planı kullanılmaktadır. Bireysel yetenekler ve amaçlar doğrultusunda gerekli plan ve stratejiler saptanmaktadır.

Değerleme: Hazırlanan planların uygulamaya alınmasını, değerlendirilmesini ve kontrolünü, gelişen aksaklıkların ortadan kaldırılma çabalarını kapsamaktadır.

2.1.5. Kariyer Yönetimi, Amaçları ve Önemi

Kariyer yönetimi, 1970'lerin ardından yönetimi geliştirmenin bir aracı olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bireysel ve örgütsel amaçların uyumlu hale getirilmesinde özellikle insan kaynaklarının etkin yönetimi olmaktadır. İş yaşamına benzer biçimde yataylaşma eğiliminin görüldüğü kariyer yönetimi klasik piramit yapısını, yatay yapıya bırakmaktadır. Bu durum yönetici pozisyonu ve diğer pozisyonlar için profesyonel konumda kariyer imkanı sağlamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 80). Daha önceki bölümde detaylıca açıklandığı üzere kendi kariyerini yönetme sorumluluğu taşıyan işgörenin örgüt desteği ile kariyer planını gerçekleştirmesini kapsamaktadır. Hayat boyu öğrenme süreci olan kariyer yönetiminde örgüt ve birey aynı taraftadır. Birbirini destekleyici roller üstlenmekte ve edindikleri sorumluluklarını yerine getirmektedir (Turan, 2016, s. 68).

En genel kapsamda işgörenin kariyer planlamasına ulaşabilmek adına örgüt yönetimince desteklenmesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda kariyer yönetimi bireyin işletmede yetenek bilgi ve becerisine uygun işte ve pozisyonda çalışabilmesini sağlamayı, işletme ile bireysel amaçları bütünleştirerek verimlilik, etkinlik ve motivasyonu arttırmayı amaçlamaktadır (Sav, 2009, s. 12). Bireye geleceğine dair gerçekleştirmeyi hedeflediği yol haritasının oluşturulmasına katkıda bulunma vasıtası ile örgütsel yetkinlik ve yeteneklerin arttırılmasını amaçlamaktadır (Turan, 2016, s. 68). Kariyer yönetimi amaçları özel ve genel olarak iki grupta incelenmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 81).

Özel amaçlar

- İşgörenin iş gerçekleştirmesinde mevcut durumda ve gelecekte ihtiyaç duyacağı bilgi ve donanımın sağlanmasına yardımcı olmak
- Yeni kariyer yolları tespit etmek
- Örgütsel ihtiyaçların hedeflerin doğrultusunda işgören amaçlarını uyumlaştırmak
- Durgunlaşan kariyer halinde motivasyon sağlamak

Genel amaçlar

- Başarılı bir yönetim için örgütsel ihtiyaçları tespit ve temin etmek
- Sahip olunan deneyim bilgi ve beceriyi kariyer gerçekleştirmede kullanabilmek üzere yol haritası oluşturmak

Bireysel kariyer yönetimi iş danışmanlığı, iş imkanları, iş seçimi, iş bilgisi, kendini yönlendirme, kendini geliştirme, örgüt seçimi ve yaşam planlaması faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ayrıca örgütsel kariyer yönetimi danışmanlık servisi, başarı planlaması, kariyer bilgisi, kariyer basamakları, işgücü kariyer planlama, personel bilgi sistemi, personel sistemi, performans değerleme, potansiyel ölçüm faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu nedenle örgüte göre farklılık göstermesine rağmen genel olarak benimsenen faaliyetler (Aydın E. , 2007, s. 32-34);

- Bireylerin kendilerini anlaması ve değerlendirebilmesi için plan yapılmaktadır uygulamalar genelde hazırlanan eğitim broşürleri ve eğitim salonlarında yüz yüze gerçekleşen kariyer danışmanı söyleşileri ile gerçekleşmektedir.
- Örgüt içi ve dışında fırsatlar duyurulmaktadır. Bireyin ilgi alanına dahil olan yeni pozisyonlar ve kariyerler hakkında bilgi verilmektedir.
- Kariyer danışmanlığı oturumları, eğitim ve personel uzmanı, profesyonel danışman, yönetici gibi örgüt sınırlarında yetkili kişilerce yönetilmektedir.
- Bireyin amaçları belirlenmekte ve değişim planı uygulamak üzere hazırlıklara yardımcı olmak maksadıyla deneysel programlar hazırlanmaktadır.
- Üstün düzeyde iş memnuniyeti sağlamak, işgören gelişimini arttırabilmek için yeniden yapılanma hedefli iş tasarım geliştirme ve örgütsel gelişim programları hazırlanmaktadır.
- Anlaşılacağı üzere faaliyetler kendini değerlendirme, uyum kontrolü, hedef belirleme ve faaliyet planlama basamaklarından oluşmaktadır.

2.1.6. Kariyer Sorunları

Çağın gerektirdiği değişen çalışma ilişkileri ve biçimleri örgütlerin ve işgörenlerin değişmesine neden olmuştur. Örgüt yapıları, çalışma saatleri, kariyer tercihleri ve iş güvencesi gibi konular öncelikli olmak üzere çok sayıda konuda geleneksel yaklaşım terk edilmektedir. Kariyer planlaması ile bireylerin mevcut ve geleceğe dair beklentileri karşılık bulmakta bu nedenle kendilerinden olumlu etkiler yaratmaktadır. Ancak kariyer gelişim sürecinin bazı aşamalarında sorunlar gelişmekte ve bu sorunlar bireyin hedeflerine ulaşabilmesini engellemektedir. İyi bir planlama ile öngörülmesi mümkün olan muhtemel olumsuzluklar ortadan kaldırılabilmektedir. Aşağıda karşılaşılan kariyer sorunları kısaca açıklanmaktadır.

2.1.6.1. Cam Tavan Sorunu

İş yaşamında kadınların karşılaştığı engelleri tanımlayan cam tavan sorunu üst düzey yönetimde ilerlemenin engellenmesine neden olan görünmeyen duvarlar ve bariyerleri ifade etmektedir. Kadınların sırf cinsiyetlerinden dolayı oluşturulduğu düşünülen keyfi engelin yetenek, fiziksel görünüm, performans ve eğitim düzeyinden bağımsız olduğu savunulmaktadır. Ayrıca karşılaşılan sorunlar aşağıda listelenmektedir (Akşit, 2014, s. 86-91):

- Bireysel faktörler
  - Çoklu rol üstlenme
  - Bireysel tercih ve algı
- Toplumsal faktörler
  - Mesleki ayırım
  - Toplumsal önyargılar
- Örgütsel faktörler
  - Erkek öğrencilere konulan engeller
  - Kadın öğrencilere konulan engeller
  - Fırsat eşitliğinin olmaması
  - İletişim ağlarına katılamama
  - İş hayatında kadın algısı
  - Mentor (rehber) eksikliği
  - Örgüt iklimi
  - Örgüt kültürü

Karşılığında sunulan gerekçeler (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001, s. 31);

- Başarılı iş kadınlarının kendi işini kurma ve bağımsız çalışma isteği
- Çocuk sahibi olmak veya çocuklarını büyütebilmek için kariyerlerini sonlandırmaları, durdurmaları veya ara vermeleri
- Geleneksel bakımdan mühendislik ve işletmecilik becerilerince yoksunluk göstermeleri
- Geleneksel insan kaynakları birimindeki kariyer kadrolarını tercih etmeleri

2.1.6.2.Çift Kariyer Sorunu

Birden daha fazla uzmanlık alanına sahip olan bireyi ifade eden çift kariyerlilik birden fazla alanda eğitimi ve deneyimi kapsamaktadır. İlerleme hangi alanda gerçekleşecekse kariyer o doğrultuda yönlendirilmelidir. Aksi halde her iki yolunda tercih edilmesi sorunlar yaratmaktadır. Başarı çabası bölündüğünden başarıya ulaşım zorlaşmaktadır. Bu nedenle ilgi alanına daha yakın kariyer tercihi gerçekleştirilmeli motivasyon ve iş tatmini yükseltilmelidir (Deniz, 2014, s. 26); (Aktaş, 2015, s. 31).

2.1.6.3.Çift Kariyerli Eş Sorunu

Profesyonel yönetici sayılarında aile artış gösteren kadınlar ve çift kariyer peşinde koşan eşler neticesinde doğan bir sorundur. Eşler arasında yaşanabilecek sıkıntılar çocukların büyümesi sonucu eşlerden birinin işgücünden ayrılarak kariyerine ara vermesi, alışveriş veya tatil programlarında uyumsuzluk yaşanması, aynı coğrafi bölgelerde iş bulma zorluğudur. Kökeni kariyer olan bu gerginlikler evli çiftlerde boşanmalara neden olmakta hatta bu durum çift kariyerli ailelerin yüksek boşanma oranları ile kanıtlamaktadır. Örgütler tarafından sorunun çözümü çocuk bakımı yardımı, evden çalışma veya esnek çalışma saatleri, danışmanlık hizmetleri, belirli bir süreliğine ücretsiz izin gibi uygulamalarla sağlanmaktadır (Deniz, 2014 s. 26; Aktaş, 2015, s. 31).

2.1.6.4.Ay Işığı Sorunu

Bireylerin tecrübe kazanma isteği, gelir yetersizliği, iş güvenliği, işsiz kalmamak için Garanti gibi çeşitli nedenlerle ikinci veya üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Bazı örgütler bu nitelikteki iş görenlerinin işine son vermekle tehdit etmektedir. Bazı örgütler ise

kendileri ile rekabet oluşturmadığı takdirde lehine çalışmaya izin vermektedir. Düzenli istihdama mensup bireylerin farklı işlerde haftada 12 saat veya daha fazla çalışması söz konusudur. Yöneticilere göre erken ayrılma, işe geç gelme, devamsızlık yapma, iş sadakatinde azalmaya neden olmaktadır. Aynı zamanda çift kariyerlilik sorununa da yol açmaktadır (Deniz, 2014, s.27; Aktaş, 2015, s. 31).

2.1.6.5.Beceri Eksikliği Sorunu

Kariyerin orta veya son dönemlerinde zamanla kaybedilen yetenek ve becerileri ifade etmektedir. Yaşlanma teknolojik değişimlere adapte olamama kendisini yenileyen meme sonucu becerilerim demode olması kullanışsız ve değersiz hale gelmesi sonucunda gerçekleşebilmektedir. Örgüt tarafından geliştirme ve eğitim programları ile giderilebilmektedir. Ancak böyle bir programı bulunmayan örgütlerde iş görünen kariyeri kesintiye uğramaktadır (Deniz, 2014, s. 28).

2.1.6.6.Kariyer Platosu Sorunu

Kariyer duraklaması olarak bilinen terfi imkanı azlığında veya hiç kalmadığında herhangi bir kariyer aşamasında gerçekleşen durumlardır. Özellikle orta yaş döneminde karşılaşılan bu sorun etkin bir kariyer danışmanlığı hizmeti ile çözüme kavuşturulmaktadır. Emeklilik yaşının yaklaşması, performansta düşüş veya yetenek eksikliği, teknoloji değişimi veya örgüt politikalarındaki değişimler neden olabilmektedir. Ayrıca eğitim eksikliği başarı ihtiyacında azalma, sorumluluklar karşısında karışıklık yaşama, şirketteki kısıtlı gelişme fırsatı, adil olmayan ödemeler, memnuniyetsizlik yaratan maaş veya kişisel nedenli olabilmektedir. Heyecansız beklentisiz tepkisiz ve umutsuz olan işgören hali psikolojik ve fiziksel enerji depolamasına yönlendirildiğinde yarar sağlamaktadır (Deniz, 2014, s. 27; Aktaş, 2015, s. 31).

2.1.6.7.Gözden Düşme Sorunu

Yükselme beklentisinin aksine motivasyon azalması alt kademeye indirilmesi orta kademede durağanlaşması gözlenen işgörenin yaşadığı bir sorundur. İşgörene ve örgüte yüksek ölçüde zarar veren bu durumun başlıca nedenleri; işverene aşırı bağlılık, yeteneksizlik,

uyumsuzluk, aşırı rekabet hırsı, bireyler arası çatışma, çevreye kötü muamele, üst yönetimle anlaşmazlıktır (Deniz, 2014, s. 29).

2.1.6.8.Kariyer Evreleri Sorunu

Büyük hedefleri ve beklentileri olan işgören çalışma hayatında beklediği ortamla karşılaşmadığında kariyer şoku yaşamaktadır. Kişiliği, eğitimi, tutumu, örgüt yapısı ile oluşmadığından imkanlar dahilinde başka bir iş arayışına girişmekte ve iş tatmini düşmektedir. Örgüt açısından personel seçim sürecine dair bir sorunu yansıtan ve istenmeyen bir durum olan kariyer evresi sorunu çözümlenmediği takdirde tükenmişlik hissi, stres ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bireysel başarının kanıtlanması depresyona da neden olabilmektedir. Ayrıca eziklik ve kıskançlık görülebilmektedir. Genelde kariyerin başında cereyan eden bu durum kariyer sürecinin son safhalarına denk geldiğinde emekliliğe yol açmaktadır. Emeklilik sosyal finansal ve duygusal birçok soruna neden olmaktadır (Deniz, 2014, s. 27; Aktaş, 2015, s. 31).

2.1.6.9.İşten Çıkarılma Sorunu

Mevcut çalışanın iradesinden bağımsız olarak işten ayrılmak zorunda bırakılması, işten çıkarılmadır. Üretim biçiminde yaşanan değişiklik, işletmede küçülmeye gidilmesi, işyerinin kapatılması, performans düşüklüğü gibi nedenler etken olabilmektedir. Yetenek ve başarılarının farkında olan işgörenler yeni kariyer imkânları ile dönemi kolayca atlatabilmektedir. Bazı işletmelerde işten çıkarılan işgörene destek verilmektedir (Deniz, 2014, s. 30).

2.1.6.10.Stres ve Tükenmişlik Sorunu

Çoklu stres kaynağından (işsizlik, işsiz kalma korkusu, ailevi sorun, bunalım, ekonomik bunalım, ölüm, hastalık, boşanma, teknolojik değişim, siyasi istikrarsızlık vb.) beslenmektedir. Yetersiz veya kapasiteyi aşan terfi, gözden düşme, işten çıkartılma, engellenme, belirsizlik, aşırı çalışma, bozuk iletişim, kariyer düzleşmesi, bireyler arası çatışma veya rekabet gibi iş hayatı kaynaklı da olabilmektedir. Örgüt verimliliğinde ve etkinliğinde azalmaya neden olabildiği gibi iş görene fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar yaşamasına yol açabilmektedir. İşe devamsızlık, yabancılaşma, işten ayrılma, iş kazalarında artış, işgören devir hızı artışı, düşük performans ve kariyer planında sekteye neden olabilmektedir (Deniz, 2014, s. 30; Aktaş, 2015, s. 31).

2.1.6.11. Engellenme Sorunu

Engellenme, kariyer beklentilerine bazı nedenlerden dolayı karşılık alamayan bireylerde doğan histir. Ekonomik yetersizlik durumunda çalışma sürdürülmekte aksi takdirde işten ayrılma gerçekleşmektedir. Çalışmanın sürdürülmesi de çeşitli sorunlara neden olduğundan, işgören beklentilerine duyarlı olunmalı, iyi iletişim ortamı yaratılmalıdır (Deniz, 2014, s. 31).

2.1.7. Kariyerde Yeni Yaklaşımlar

Dikili (202, s. 476), yeni kariyer yaklaşımlarının temel eğilim belirleyicilerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Ben merkezli kariyer yönetiminden dolayı kariyerin bir örgütle sınırlı olmaması,
- Dinamik yapıya sahip küresel pazarlar nedeniyle istihdam ve uzun süreli iş garantisinin yaygınlığını yitirmesi,
- Örgüte bağlılığı azalan işgören,
- Dikeyden ziyade yatay kariyer hareketinin yaygınlaşması,
- Yatay yapıya sahip örgütler nedeniyle sunulan kariyer olanaklarının azalması,
- Yükselen işgücü dönüşüm hızı.

Geçmiş dönemlerde sadece yukarı doğru ilerleme gösteren kariyer bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerine vurgu yaparak çapraz ve yatay transferleri de içeren çok yönlü ilerleme sahası haline gelmiştir. Projenin sahibi olmak, iş tatminini yükseltmek, sektörde ismini duyurmak gibi sosyolojik ve psikolojik süreçleri içerir, sektörler ve örgütler arası geçişleri mümkün kılar bir hal almıştır. Azalan örgütsel bağlılık, Artan iş memnuniyeti örgütlerin daha yalın hale gelmesine katkıda bulunmuştur. Buradan hareketle yeni kariyer yaklaşımlarında ortak bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar bir veya maksimum iki örgütte gerçekleşebilen kariyeri ifade eden örgütler arası hareketlilik, istihdam edilebilirlik vurgusu, kariyer öz yönetimi, sübjektif/psikolojik kariyer başarısıdır (Çakmak, 2011, s. 66). Bu nedenlerle gelişen yeni kariyer yaklaşımları aşağıda kısaca tanımlanmaktadır.

2.1.7.1.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Küresel kariyer yaklaşımı ilk adımı olan bu yaklaşım işe dair faaliyetleri açık sınırlarla tanımlanamayacağını, örgütlerin sınırlı olmadığını ve işgörenlerin birden fazla örgüt arasında hareket edebileceğini savunmaktadır. Sınırlı kariyer veya örgütsel kariyer ile zıt anlamda kullanılan sınırsız kariyer yaklaşımı hiyerarşik yapıdan bağımsızdır. Aylıklar üzerinde bilgi ve ilişki gerektirmektedir. Özgür yaradılışa sahip işgörenler için uygun olup mesleğe bağlılık ve profesyonelliğe vurgu yapmaktadır. Örgütlerin dar sınırlar yerine belirsiz ortamlarda iş tanımlarını yerine getirebilen işgörenlere ihtiyaç duymasını gerektirmiştir. Örgüt için uzmanlık, açık rol, kontrol ve büyüklük aksine bütünleşik olma ve yenilikte yetenek önemlidir. İşgören kendisini sosyal güvenlik-sağlık konularında düşünmeli ve yönetmelidir. Sosyal ortamdan yoksunluk için bir dezavantaj sayılabilmektedir. Bunun nedeni işgörenin belirli bir örgüte bağlı olmamasından kaynaklanmaktadır. Freelancerlar bu yaklaşımda yer almaktadır. Tablo 4'te sınırsız kariyer ve geleneksel kariyer karşılaştırmasına yer verilmektedir (Dikili, 2012, s. 477).

Tablo 4. Sınırsız kariyer ve geleneksel kariyer

	Geleneksel Kariyer	Sınırsız Kariyer
Başarı Ölçütü	Ücret, terfi, statü	Psikolojik olarak anlamlı iş
Beceriler	İşletmeye özgü	Transfer edilebilir/Taşınabilir
Dönüm noktası	Yaş	Öğrenme
Eğitim	Formel programlar	İş başında
İstihdam	İş güvencesine karşı bağlılık	Performans ve esneklik
Kariyer Yönetimi Sorumluluğu	Örgüt	Birey
Sınırlar	Bir veya iki işletme	Çok işletme

Kaynak: Sullivan, S., & Carden, W. (1998). Careers in The Next Millenium: Directions For Future Research. *Human Resource Management Review, 8(2)*, 165-185.

2.1.7.2. Çalışan Eş Kariyeri

Daha önceki bölümde açıklanan bu sorun yeni kariyer yaklaşımları ile işinden bir süre uzak kalan işgörenlerin oryantasyon programına tabi tutularak tekrar işgücüne kazandırılmalarını ifade etmektedir (Dikili, 2012, s. 479).

2.1.7.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı

Teknik alanda faaliyet gösteren iş görenin yönetim alanında daha kolay kariyer ilerlemesinde bulunmasını amaçlamaktadır. Mühendislerin yüksek lisans eğitimi alması, kamu sektöründe çalışan bazı teknik işgörenlerin TODAİE'de kamu yönetimi hususunda doktora veya yüksek lisans yapması, teknik lise mezunlarının açıköğretim fakültesinde eğitim almaya başlaması bu yaklaşımda yer almaktadır (Dikili, 2012, s. 477).

2.1.7.4.Kariyer Mozaiği

Yaşam süresince istihdam vaat edebilen az sayıda meslek bulunmaktadır. Önceki dönemlerde mavi yakalıların karşılaştıkları istihdam güvenliği problemi günümüzde beyaz yakalılar için de geçerlidir. Kariyer yaşamının sonuna dek minimum 4-5 örgüt değiştirmek günümüzde tek bir sektöre ait değildir. Farklı boyutlarda gerçekleşmekte meslek değişikliği sektör değişikliği işletme değişikliği çalışma değişikliği biçiminde olabilmektedir. Çok boyutlu hal olan bu değişim neticesinde kariyer mozaiği adını alan bu yaklaşım yatay hale gelen örgütler karşısında profil yükseltebilmek için yan veya paralel kariyer hareketlerini ifade edebilmektedir. Bu nedenle farklı bir birimde geçici görevlendirmeler, farklı coğrafi bölgelerdeki şube görevlendirmeleri veya iştirakler de çalışma gibi yollar da denenebilmektedir (Dikili, 2012, s. 479).

2.1.7.5. Global Kariyer Yaklaşımı

Artan işgücü hareketliliği ve işgücü piyasasındaki küreselleşme neticesinde tüm dünya çalışanları birbiriyle rekabet eder hale gelmiştir. Bu nedenle tüm işgörenler global kariyer anlayışı geliştirmek zorundadır (Dikili, 2012, s. 480).

2.1.7.6. Esnek Kariyer Yaklaşımı

İş görene kendi kariyerini yönetme sorumluluğu verilebilmektedir. Örgüt yönetimi uygun koşu ve araçları sağlamakta iş görene düşen sorumluluk yeteneklerini geliştirme olmaktadır. Bu durum birey-örgüt arası profesyonel ilişkilere zemin hazırlamaktadır. Bağ güçlü değildir. İşgörenlerin örgütte bulunması pazar koşullarına uygunlukları kaynaklıdır. A tipi kariyer yaklaşımının kapsadığı bu yaklaşımda kariyer yönü serbesttir, farklı birimler arası dikey ve

yatay geçişler söz konusudur (Dikili, 2012, s. 480). Geleneksel kariyer ve değişken kariyer karşılaştırılmasına Tablo 5'te yer verilmektedir.

Tablo 5. Geleneksel kariyer ve değişken kariyer

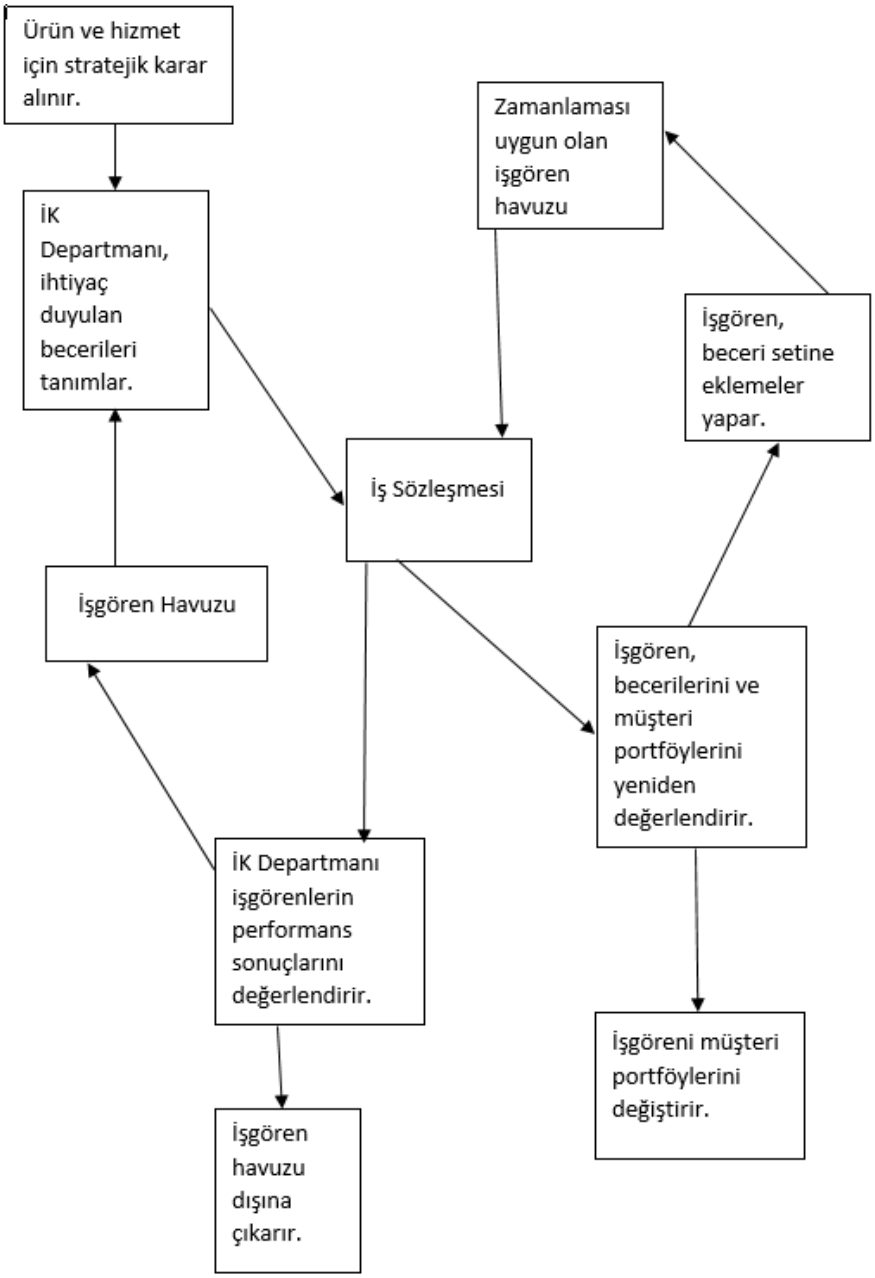
	Geleneksel kariyer	Esnek kariyer
Sorumluluk	Örgüt	Kişi
Temel Değerler	İlerleme	Özgürlük-Kişisel Gelişim
Hareketlilik	Düşük	Yüksek
Başarı Kriteri	Objektif	Psikolojik/Sübjektif
Anahtar Tutum	Örgüte Bağlılık	İş Tatmini, Mesleğe Yönelik

Kaynak: Çakmak, K. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma.* İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

2.1.7.7.Portföy Kariyer Yaklaşımı

Bireyin kariyerindeki bağımsızlık isteği uğruna tam zamanlı istihdamı feda etmesini ifade etmektedir. Böylece portföy farklı müşteriler için hazırlanan küçük kısım veya parçalardan toplanan hale gelmektedir. Böylece iş kelimesi bir müşteriyi ifade etmektedir. Tam zamanlı çalışarak örgüte bağlılığı bulunan işgören olmak yerine yaptığı işin karşılığını alan ve bağımsız çalışan kişi anlamına gelmektedir. Örgütsel hiyerarşide yükselebilmek adına belirli görevler almak mümkün olsa da örgüt içerisinde tek kariyer fırsatı bulunmamaktadır. Eğitim ve geliştirme birey sorumluluğunda olup çok sayıda beceri sahibi olan işgörenlerin esnek işi uygulamaları neticesinde işgücü piyasasında aranılırlıkları artmaktadır. Serbest ajan kavramı ile anılan işgörenler istihdam/ aynalarla güvencelerini sağlamak için sürekli geliştirme ve öğrenme ihtiyacı hissetmektedir (Dikili, 2012, s.478).

Örgütlerde portföy çalışmaya dayalı kariyer geliştirme süreci, sözleşme sonucu ortaya çıkacak işin belirlenmesi, beceriye sahip bireyin İK Bilgi sistemlerince eşleştirilmesi, sözleşmenin teklif edilmesi, işin yerine getirilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Süreç Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Portföy Yaklaşım Kariyer Geliştirme Prosedürleri

Kaynak: Çakmak, K. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma.* İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

2.1.8. Kariyer Tatmini ve Alanyazına Bakış

Kariyer tatmini bireyin hedefine ulaşabilmek hususunda iş seçimi ve tutumlarının itici gücü olarak kişisel özelliklerden etkilenen bir kavramdır. Kendi kariyerini kendine özgü

değerlendirmeye tabi tutmak genelde başarının bir göstergesi olarak kabul görmektedir (Spurk, Abele, & Volmer, 2011, s. 315). Örgütlerin işgörenden yüksek verim beklentisi halinde değer vermesi gereken bir olgudur. Kariyer tatmini ile ilgilenilen ve bu hissi önemsenen işgören beklentileri karşılandığı takdirde hayal kırıklığı yaşamayacak ve örgüt yüksek personel devir hızı ile karşı karşıya kalmayacaktır. Kariyer tatmini sağlandığı taktirde işgücü devir oranı ve iş devamsızlığı azalmaktadır (Kumudha & Abraham, 2008, s. 48).

Bireyin iş ve özel hayatı arasındaki çatışma, stres faktörleri, eşit dağıtılmayan ödüller, iş şartları ve iş yükü gibi faktörlerden olumsuz etkilenen kariyer tatmini cinsiyet ve etnik ayrımcılıktan da kötü etkilenmektedir. Ana faktörleri örgütsel, işsel ve bireysel olarak kategorize edilmektedir (Çavuş ve İmadoğlu, 2017, s. 99). Bireylerin tatmin olması sübjektif psikolojik başarı duygusu kapsamında iş refahı ve iş davranışını alakadar etmektedir (Spurk, Abele, & Volmer, 2011, s. 315). Örgüt tarafından kariyer hedeflerinin ve beklentilerinin önemsenmesi ve karşılanması anlamına gelmektedir. 5 temel hedef barındıran kariyer tatmini kariyer planlama ile etkin biçimde artırılmaktadır. Ayrıca bu hedefler mesleki başarılar, mesleki ilerlemeler, yeni beceriler edinme, gelire ilişkin ve genel mesleki hedeflerdir (Aydın R. , 2016, s. 42).

Örgütlerin var olmasının başlıca nedeni olan kâr elde etme amacı, tüketicilere kaliteli ürün veya hizmet sağlamakla elde edilmektedir. Bu durum müşteri tatminini arttırmaktadır. Buna benzer olarak örgütün varlığını sürdürebilmesi işgörenlerin ve yöneticilerin iş ve kariyer düzeylerinden tatmin olmasını gerektirmektedir. Kariyerinden tatmin olan işgörenler örgütsel çıkarları daha fazla göz önünde bulundurmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013, s. 68).

Beşeri sermaye odaklı insan kaynakları sisteminin makine verimliliği işgören verimliliği tüketici uyumu gibi operasyonel performansın çok sayıda boyutuyla doğrudan ilişki barındırdığı saptanmıştır (Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996, s. 864). Örgüt etkinliği insan kaynakları biriminin iş görenlerinin nitelikleri ve yetenekleri ile alakalıdır. Piyasa değeri nakit akışı ve yönetim etkinliği arasındaki ilişkiler pozitif farklılık göstermektedir.

Harel ve Tzafrir (1999) İsrail'de gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda algılanan örgütsel performansı anlamlı ölçüde etkileyebilen tek bağımsız değişkenin eğitim ve geliştirme olduğunu ortaya koymuşlardır. Algılanan pazar performansında ise eğitim uygulamaları ile işgören seçim uygulamaları etkili olmuştur.

Singh (2004) Hindistan'da gerçekleştirdi bir araştırmada işletme performansı üzerinde insan kaynakların etkisini araştırılmıştır. Ücretlendirme ve eğitim alt boyutlarında işletmelerin algılanan piyasa ve organizasyonel performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Sav (2008) gerçekleştirdiği bir çalışmada bireysel kariyer planlamasının üniversite ve diğer faktörlerden nasıl etkilendiğini incelemiştir. Kişisel yetenek ve özelliklerin ekonomik faktörlerin ve meslek saygınlıklarını üniversite öğrencilerinde temel kariyer belirleyici olduğu ve kendilerinin daima güncel bilgileri takip ettikleri belirlenmiştir.

Akpınar (2011) taşrada kamu yönetimi alanında işgörenlerin memnuniyetini araştırdığı bir çalışmada sağlanan hizmet ve tesisleri istihdam koşullarının kuruluş yönetiminin güvenlik ve sağlık şartlarının ücret ve ücret dışı ödemelerin çalışma ortamının iş güvencesinin ve bireyler arası ilişkileri çalışan memnuniyetinin etkilediğini tespit etmiştir.

Tunçer (2012) farklılaşan insan kaynakları yönetimi anlayışı neticesinde ortaya çıkan kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel boyutlarını incelemiştir. Bunun sonucunda kendi haline bırakılan iş gelen anlayışının terk edildiğini, bireysel ve örgütsel düzeyde planlanan kariyer anlayışının öncelikle örgüte yarar sağladığını tespit etmiştir. Örgütsel hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde bireysel beklenti ve taleplerin tatmin edilmesi, çalışanların yalnızca maddi yerine manevi ödüllerle motive edilmesinin önemli olduğu kanısına varmış, etkin bir kariyer yönetimi ile işgören motivasyonunda artış ve performansında yükseliş elde edileceğini belirtmiştir.

Çatır ve Karaçor (2016) Afyon Kocatepe üniversitesinde 400 öğrenci ile gerçekleştirdiği kariyer planlamasına ilişkin görüşlerin incelenmesini kapsayan çalışmasında okul durumu harcama durumu ve demografik özellikleri incelemiştir. Araştırma sonucunda öğrencilerin neredeyse tamamı kariyer planlamasına olumlu görüş bildirmiştir. Öğrenciler için konunun önem arz ettiği, üniversite kademesi için bölüm seçiminde kariyer planı yaptıkları, planın oluşturulmasında çevrenin fikrine değer verildiği, mesleğin ilerletme koşullarının öğrenildiği, mesleklerinden gurur duydukları ve kariyer planlamasının kendini tanımak için önemli bir etkinlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Figueiredo vd. (2016), bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği organizasyonel süreç bağımlılığı araştırmasında kariyer gelişimi eğitim ve elde tutma olmak üzere 3 insan kaynakları

yönetim sürecini Bilgi Yönetim süreçleri ile karşılaştırılmıştır. Bunun sonucunda öğrenme sürecini güçlendirme ve kolaylaştırma, kariyer memnuniyeti sağlama ve tatmin hissi uyandırma hususunda insan kaynakları yönetiminin kilit rol üstlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi yönetim süreçleri insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile olumlu etkilenmekte ve ayırt edici bir kapasite sergilemektedir.

Soysal ve Kılınç (2016) Gaziantep yüksek ölçekli üretim işletmeleri özel hastaneler ve 5 yıldızlı otel yöneticileri ile gerçekleştirdiği kariyer yönetimi ve performans değerlendirmesi araştırmasında detaylı sonuçlar elde etmiştir. Katılımcıların birçoğunun kariyer yönetimi ve performans değerlendirme uygulamalarına yüksek oranda katılım gösterdikleri, İşgören değerlendirmeleri ve yönetici konumları ile belirlenen kriterleri anlamlı farklılık taşıdığı ancak yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yöneticilerin konumlarının performans değerlendirme sonuçlarında anlamlı farklılık taşımadığı tespit edilmiştir.

Çavuş ve İmadoğlu (2017) iş performansı ve kariyer tatmini konusunda insan kaynakları uygulamalarının alakasını incelemek üzere ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bunun sonucunda ücretler ve eğitim hususunda işgörenler ve insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif yönlü zayıf, performans değerlendirme ve personel seçimi ile arasında pozitif yönlü güçlü ilişki saptanmıştır. Ayrıca uygulamaların kariyer tatmini ve iş performansı üzerinde yüksek etki gösterdiği, bu etkinin koordine edilmesi gerektiği, İşgören eğitimleri ile desteklenmesinin etkinlik verimlilik ve karlılık yanı sıra tüketici memnuniyeti ve kaliteli hizmet anlayışına yardımcı olacağı tespit edilmiştir.

Çiçek ve Işık (2019) kariyer tatmini ve bireysel kariyer planlaması arasındaki ilişkinin ve psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin aracılık etkisini incelemek üzere bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bankacılık sektöründe gerçekleşen anket analizi sonucunda bireysel kariyer planlamasının kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü çok güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Salleh vd. (2020), bankacılık sektörünü baz alarak Ürdün'de kariyer memnuniyeti ve kariyer planlamasının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemeyi amaçladığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Kariyer tatmininin ve kariyer planlamasının işten ayrılma niyeti üzerine olumsuz etki gösterdiği, kariyer planlamasının etkisine dahi kariyer tatmininin aracı olduğu gözlenmiştir. Bu durum etkin kariyer planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini ve kariyer

tatmininin sağlanmasını işten ayrılma niyeti sorununun azaltılması adına bir çözüm olduğunu göstermektedir. İşgörenin geleceği hakkında kontrol duygusu sürdürmesine olanak tanıyan örgütsel kariyer planlama ayrıca işgörenlerin beceri ve yeteneklerinden, uzmanlıklarından tümüyle yararlanmayı mümkün kılmaktadır.

2.2. İşte Kalma Niyeti

İşgörenin işte kalma niyeti ile işten ayrılma niyeti kavramları arasında birbirleriyle ilişkilidir. işten ayrılma niyetini, işgörenin kısa zamanda örgütle ilişkisini bitirme durumuyla ilgili kişisel bir fikir edinmesi şeklinde ifade etmektedirler. İşte kalma niyeti ise işgörenin kendi benliği ve fikriyle örgütte kalması durumudur. Örgütler için işten ayrılma, işgören devrinin büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bu anlamda, örgütlerin oldukça fazla yatırımlarda bulunması sebebiyle, işten ayrılma gibi durumlarda fazlaca kayıpların yaşanmaması için, işgörenlerin kendi istekleriyle işten ayrılmalarının önüne geçebilmek son derece önemlidir. İşte kalma niyeti, işgörenin bulunduğu örgütte sürekliliğini sağlaması, işini devam ettirme arzusu ve yönelimidir (Bayraktar, 2019, s. 67).

2.2.1. İşyerine Bağlılık

Örgütsel davranış üzerine çalışan araştırmacılar, örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık (duyusal bağlılık) olarak ele almış, bireyin örgüt hedefleri ve değerleriyle özdeşleşerek, örgütte kalmaya devam etme isteklerini içeren bir süreç şeklinde açıklamışlardır. Diğer yandan sosyologlar bu kavramı, davranışsal bağlılık çerçevesinde açıklamışlardır. Davranışsal bağlılık bireyin, örgütsel değer ve amaçlardan çok, geçmişte yaşadığı deneyimlere göre örgüt içerisinde uyum sağlama durumunu ifade eder. Bu bağlılık örgütsel olmaktan ziyade bireysel yaptıkları işlere bağlanmalarıdır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik genel görüş, örgütsel bağlılık iş tatminine neden olurken, iş tatmini de örgütsel bağlılığa neden olduğu yönündedir (Karataş ve Güleş, 2010, s. 78).

Çalışanların bir işte çalışmaları sırasında işletme tarafından verilen işe yönelik eğitim programları ve bu programların kalitesi ile iş tatmini ve işe devam etme niyetine yönelik araştırmada, işe yönelik verilen eğitimin kalitesinin yüksek olması, çalışanların iş tatmini, iş

tatminin ise işte kalma niyetini etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Fakat verilen eğitimlerden duyulan tatminin işte kalma niyetine direk etki etmediği belirtilmektedir (Çağlar, 2018).

Doktor ve hemşireler üzerinde yapılan araştırmada Ülker (2007) örgütsel bağlılık boyutlarından, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile işte kalma niyeti arasında bir ilişki olduğunu fakat bu ilişkinin devam bağlılığı boyutunda görülmediği belirtilmiştir.

2.2.2. Arkadaşlarına Bağlılık

İnsanlar sosyal çevresinde diğer insanlarla, özellikle aile ve yakın arkadaşları ile iletişim kurduklarında büyük keyif alırlar. Fakat bireyin iş yaşamında, diğer örgüt üyeleri ile kurduğu iletişim, iş dışında da devam edebilmekte, aile ve diğer bireylerden daha öncelikli olabilmektedir (Bayraktar, 2019). Üstler ile ilişkilerde, yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, iyi davranması ve onlara tanıdığı serbestlik, çalışanlarda iş tatminine neden olduğunu fakat ortaya koydukları performansta düşüş yaşanabileceğini göstermektedir. Buna ek olarak müşteriler, aile üyeleri ve diğer bireylerinin yanı sıra çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerde iş tatminini etkilemektedir. Bireyin yaptığı işe yönelik performansını, çalışan diğer arkadaşlarının değerlendirmesi veya iş arkadaşlarının kendileri için imkansız ve uyumsuz istekleri yerine getirdiğini hissettiğinde, birey stres altına girer ve tatminsizlik yaşar. Bunun yanında, diğer çalışanlar anlaşılması güç bireyler ise bu çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Kadın çalışanlar için, bu durumlara ek olarak, erkek çalışanları kendi yükselmeleri önünde birer engel olarak görmeleri, iş hayatında erkek sterotipi ile karşılaşmaları, iş tatminlerine olumsuz yönde etki etmektedir (Çağlar, 2018)

Warr (1971)‟a göre, aynı becerilere sahip, aynı statüdeki çalışanlar arası güçlü ilişki, bireysel becerilerinde gelişim, iş tatmini ve verimliliği arttırmaktadır. Özellikle grup olarak çalışma performans artışına, işletme hedeflerine ulaşmada önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Aile, yönetici ve çalışma arkadaşlarından gelen desteğin, verimlilik ve iş tatminine etkilerini inceleyen bir araştırmada, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden gelen desteğin, iş tatminine ve verimliliğe, aileden gelen destekten daha fazla etki ettiğini belirtilmektedir. Çalışanın işinde kalma niyetini etkileyen unsurlar arasında bireylerarası ilişkiler yer almaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkileri olan bireylerin işlerinde çalışmaya devam ettikleri gözlemlenmektedir (Çağlar, 2018).

2.2.3. Gelecekte Çalışma İsteği

Çalışanlar örgütsel ve çevresel etkenlerin yanında bireyin kendi içindeki başarıya ve gelişmeye yönelik arzu ve isteklerinin gerçekleşmesi sonucu işinden tatmin olabilmektedir. Çift etmen kuramının, bir etmenini oluşturan başarı ve gelişim, çalışanların güçlendirilmesi ile ilgilidir. Çalışanların çevresel ve örgütsel ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra, işinde daha iyi yerlere gelmeyi ve başarılar elde etmeyi amaçlayacaktır. Başarı ve gelişim, güdüleyici olarak çalışanların sadece tatminlerine etki etmektedir. Yani çalışanın başarı ve gelişim ihtiyaçları karşılanmadığı zaman iş tatmini yaşamayacak fakat işinden tatminsizlik de duymayacaktır. Gelişim ve başarı etkenini, kendini gerçekleştirme kavramı olarak ele alınmıştır (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003). Başarının, iş özellikleri ile yakından ilgili olduğunu belirtilmiştir. İşini başarı ile sonlandıran çalışan kendini tatmin olmuş hissedip daha ilerisi için uğraş verecektir. Ortaya çıkan süreç, çalışanın hem kendini geliştirmesi hem de daha büyük başarılar elde etmesini sağlamaktadır.

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma hedefi, bir çalışanın mevcut kuruluşundan ayrılma beklentisini ifade etmektedir. Kavram "ayrılma niyeti" veya "bırakma niyeti" terimleriyle uyumludur. İşten ayrılma niyetinin ilk kez işten ayrılma karar sürecindeki ilerlemenin son adımı ve fiili işten ayrılmanın en yakın öncülü olarak tanımlanmıştır. Daha sonra, çalışanın yakın gelecekte kurumdan ayrılma olasılığına ilişkin önyargılı bir tahmin şeklinde açıklanan işten ayrılma niyeti çalışanın algılanan kalma veya ayrılma olasılığı biçiminde nitelendirilmektedir. Ayrıca örgütten ayrılmayı anlamlı ve amaçlı bir gereklilik olarak gören çalışmalar mevcuttur (Veseli, 2020).

İşten ayrılma niyeti kavramı fiili işten ayrılmadan farklıdır. İşten ayrılma niyeti, fiili işten ayrılmadan önceki adım ve işten ayrılma düşüncesidir, devir ise işten fiili ayrılmadır. İşten ayrılma niyetini incelemek, fiili işten ayrılma oranlarını incelemek kadar önemlidir ve çalışanların işleriyle ilgili algılarını daha iyi anlamak, işe yönelik olumsuz noktaları iyileştirmeye çalışmada fayda sağlamaktadır. Sousa-Poza ve Henneberger (2004) işten ayrılma niyetini çalışanın işten ayrılma isteği açısından ele almaktadır. Carmeli ve Weisberg'e (2006) göre işten ayrılma niyeti farklı aşamaları içeren bir süreçtir: ayrılma düşüncesi, alternatifler arama ve işten ayrılma kararının verilmesi. İşten ayrılma niyetini ölçmenin önemi, işten

ayrılmanın doğrudan bilinir olması ya da bir adım önde olmayı sağlamasıdır. Nihayetinde organizasyona zaman, kaynak ve çabaya mal olmaktadır (Phillips, 1999: s.59).

Fiili işten ayrılma gibi, işten ayrılma niyeti de gönüllü veya gönülsüz olabilmektedir. Çoğu zaman işten ayrılma niyeti, bir kişinin herhangi bir nedenle kasıtlı olarak bir kuruluştan ayrılma amacını ima etmektedir (Veseli, 2020). Literatürdeki kapsamlı kanıtlar, gönüllü olarak işten ayrılma niyetinin, çalışanların mevcut işlerinde, konumlarında veya organizasyonlarında elde edilebileceklere kıyasla piyasada daha iyi alternatifler gördüklerinde ortaya çıktığını göstermektedir (Lee, Gerhart, Weller, & Trevor, 2008). Davranışlar genellikle olumsuz iş tutumları, yeni bir iş arama ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012). Ayrıca, eşlerin transferi, ailedeki konumların yeniden tanımlanması, hastalık veya yetersizlik nedeniyle erken emeklilik, örgütlerine ilişkin bireysel kaygılar ve liderlikle ilgili konular gibi gönüllü işten ayrılma niyetini tetikleyen kişisel ve çevresel faktörlerdir (Maertz & Campion, 2004).

2.4. İş Tatmini, İşte Kalma ve İşten Ayrılma Niyeti

İş tatmini psikoloji alanyazınında günümüze dek en çok araştırma yapılan kavramlar arasındadır. Bunun nedeni 25-30 yıl, sosyal güvence, kariyer hedefine ulaşma, ekonomik ferahlık ve daha iyi bir yaşam için aynı örgütte çalışmasıdır (Çağlar, 2018, s. 27). Anket kullanarak tutumları ölçen ve iş tatmini kavramına alanyazına kazandıran ilk araştırmacı Hoppock olmuştur. Çevresel psikolojik ve fizyolojik etkenlerin birleşimi olarak açıkladığı iş tatmini Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile 5 kategoride incelenmiştir (Aydın R. , 2016, s. 81). İş tatmininin de dahil olduğu çok sayıda etken sonucunda işgörenler aynı örgütte kalarak işlerinde çalışmaya devam niyeti geliştirmektedir (Yarbrough, Martin, Alfred, & McNeill, 2017, s. 677). Bu etkenler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bireysel etkenler iş görenin deneyimi kıdemi eğitime cinsiyeti ve yaşı iken örgütsel etkenler örgüt içerisinde alternatif işlerin varlığı, örgüt dışı alternatif işlerin varlığı, farklı örgütlerdeki çalışma imkanlarının işgören tarafından öğrenilmesidir (Çağlar, 2018, s. 29).

Genel yaşam tatmini ile ilişki barındıran iş tatmini işgören tarafından temin edildiği takdirde genel yaşam tatmini de arttırmaktadır. Görev çeşitleri yapılan işin önemi kazançlar ücret iş zenginleştirme gibi etkenler hayat tatminine katkı sağlamaktadır. Ancak işsizlik, hayat

pahalılığı, ekonomik zorluklar çalışma koşullarını zorlaştırdığından yaşam ve iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir (Mehta, 1978, s. 435).

Yükselen iş tatmini ile sağlık sorunlarında düşüş gözlenmiştir. İş tatmini ile işte kalma niyetinin arasında pozitif yönlü ilişki çok sayıda araştırmada tespit edilmiştir. Gerçekleşen incelemeler iş tatmininin yükselmesi ile işte kalma niyetini devam ettiğini işgörenlerin bu niyetle davranış sergilediklerini iş tatmininin düşmesi ile işten ayrılma yönelik tutum ve davranış geliştirdiklerini belirtilmektedir (Çağlar, 2018, s. 30).

İş tatminine etki gösteren faktörlerinin işten ayrılma veya işte kalma niyetlerine etki gösterdiği, çekici ve itici etkenler olarak iki biçimde kategorize edildiği bilinmektedir. Çekici etkenler örgütsel bir nedene bağlı kalmaksızın işgörenin içsel motivasyonları neticesinde farklı bir işte çalışma isteğidir. İtici etkenler ise örgütsel nedenlerdir. İşi bırakma niyetine sahip olma veya işi bırakma davranışına yol açmaktadır (Sukriket, 2018, s. 45).

İşgörenlerin iş hayatlarında yaptıkları işten tatmin olmamalarına neden olan birbirleriyle etkileşim halinde bulunan etmenler kendi başlarına iş tatminini etkileseler dahi belirleyici değillerdir. Bireysel, örgütsel ve çevresel olan bu etkenler aşağıda listelenmektedir (Karataş ve Güleş, 2010, s. 3).

2.4.1. Bireysel Etkenler

Yaş, cinsiyet, eğitim, ruhsal ve fiziksel sağlık durumu, medeni durum, güvence ve kıdem, tanınma, gelişim ve başarı isteği öncelikle etkenler olmak üzere işi sevme durumu da iş tatminine olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin iş tatmini yalnızca teşvik ücret gibi örgütsel etkenlerden etkilenmemektedir. Demografik, kültürel ve kişisel özelliklerin işte kalma niyeti üzerine etkisi büyüktür ((Brush vd., 1987: 141; Chen, 2001: 655); (Yarbrough, Martin, Alfred, & McNeill, 2017, s. 677); (Sukriket, 2018, s. 48)).

Yaşı daha büyük olan işgören genç yaşta olan işgörenlere oranla daha fazla iş tatminine sahiptir. Cinsiyet farkı işte kalma veya işten ayrılma niyeti üzerine tutum ve davranışları yüksek oranda etkilemektedir. Erkekler yükselme ve para gibi etmenlere değer verirken kadınlar işe özellikleri üstlerle iyi ilişki ve sosyal faaliyetlere değer vermektedir. Kadın ve erkeklerin ortak

etkilendikleri etmenler çalışma saatleri işletme büyüklüğü iş önemi sağlık durumu yaşı eğitim durumudur.

İş hayatında daha önce açıklanan kadın erkek ayrımcılığı sonucunda kadınların erkeklere oranla daha alt seviyelerde görevlendirildi beyin erkeklere oranla daha düşük beklentilere sahip oldukları bu nedenle daha yüksek iş tatmini yaşadıkları belirtilmektedir. Ancak cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkili olmadığını belirten araştırmalarda mevcuttur. Eğitim hususunda genel varsayım eğitim düzeyi artışı ile iş tatmininde azalma; işten ayrılma ve iş değiştirme davranışında artış gözlendiği yönündedir. Bu durum ücret veya daha fazla mesleki saygınlık beklentisi nedenli olabilmektedir. Ayrıca eğitim alanlarının dışında çalışan işgörenler daha az iş tatmini yasamaktadır. Bazı araştırmalarda erkeklerde eğitim seviyesi artışında iş tatmini de azalma kadınlarda ise eğitim seviyesi artışında iş tatmininde artma tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim seviyesi düştükçe işte kalma niyetinde artış gözlenmektedir. Bekar işgörenlere oranla evli işgörenler daha fazla iş tatmini hissetmektedir. Bekar veya çocuksuz kadınlar daha ilginç iş arayışlarında bulunmakta evliler ailelerini düşünerek ekonomik getirisi yüksek olan işlerde çalışmaya gayret etmektedir. Evli kadınların evli erkeklerden daha fazla iş tatmini yaşadığı bilinmekte ancak medeni durumun iş tatmini üzerinde en az etkiye sahip olan etmen olduğu belirtilmektedir. Güvence ve kıdem için sözleşmeli veya kadrolu işgörenin iş tatmini üzerinde etki gösterdiği, işsiz kalma korkusu ile değer eksikliği, yetersizlik ve adaletsizlik hissine neden olduğu saptanmıştır.

Bu durum ve işte yeniden yapılandırma gibi durumlar işgörenlerin işten ayrılma niyetinin yükselmesine neden olmaktadır. Kadrolu işte çalışanlar iş tatmini yüksek olan işgörenlerdir. Ayrıca sendika üyesi olmak iş tatminini arttırmaktadır. Kamu çalışanları özel sektör çalışanlarından daha fazla hastalık yaşamaktadır. Bunun nedeni yönetim ve diğer iş görenlerle kurulan iletişimin eksikliği, sabit çalışma saatleri, düşük yetki düzeyleridir. Ayrıca kıdem hususunda çalışılan işte ne kadar uzun süre geçirilirse iş tatmini ve işte kalma niyeti o kadar artış göstermektedir. Yüksek kıdeme sahip olup iş tatmini düşük olan işgörenler bekledikleri ödülleri alamadıklarından bu durumu yaşamaktadır. Tanınma etkeni başarı veya mevkiden dolayı üst, ast, müşteri, çalışma arkadaşları ve sosyal faaliyetlerdeki diğer bireyler tarafından tanınabilirliği ifade etmektedir. Öncelikle bireyler arası ilişkide tatmin olan birey saygı görmekten bu duruma saygısını arttırmakta kendisini başarı için motive etmektedir. Bu durum performans artışı yaratmakta ve terfi ile sonuçlanabilmektedir. Terfi alan işgörenler daha fazla iş tatmini duymakta ve işte kalma niyetinde artış gözlenmektedir. Mevki ve statü bakımından yüksek olan işgörenler yüksek kazanç, yüksek tanınma, yüksek sorumluluk nedeniyle artan işte kalma niyetine sahip olmaktadır. Gelişim ve başarı motivasyonu düşük olan bireyler iş niteliği

ne olursa olsun iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Bu nitelikteki işgörenlere olağanca basit işler verilerek iş tatmini yaşamaları sağlanabilmektedir. Kariyerinde başarı sağlamak adına motivasyonu yüksek işgörenlerin örgütte çalışmayı sürdürmesi uzun bir zaman içerisinde bu isteğinin karşılanmaması halinde tatminsizliğe dönüşmektedir. Böylece işten ayrılma niyeti gelişmekte ve yeni iş arayışı başlamaktadır (Çağlar, 2018, s. 32-39).

2.4.2. Örgütsel Etkenler

İçselden ziyade dışsal faktörler den daha fazla etkilenen işgörenlerin gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarında örgüt yüksek önem arz etmektedir. Ücret, terfi imkânı, çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri, karar verme ve karara katılım, örgütsel adalet, yönetim ve denetim, bireysel ilişkiler olumlu olduğu takdirde iş tatmininde artmaya neden olduğundan işte kalma davranışı ile sonuçlanmaktadır. İşletmenin büyüklüğü küçük olduğu takdirde üstlerle daha yakından ilişkiler kurulduğundan ve daha fazla inisiyatif kullanıldığından işgörenler daha fazla tatmin olmaktadır. Büyük işletmelerde bu etkenlerin yokluğu yüksek ücretler verilerek doldurulmaktadır. Çalışan devri yüksek olduğu takdirde çalışanların iş tatmininde azalma saptanmaktadır. İşgücü devri daha düşük olan işgörenler yüksek olanlara oranla daha yüksek tatminsizlik yaşamaktadır. Ancak işgücü devri yüksek olanlarda iş yavaşlatma ve işe devamsızlık gibi davranışlar gözlenmektedir. Amaçlarına ulaşabilen işgörenlerde iç tatmin düzeyi artmaktadır. Ayrıca zor bir amaç uğruna işgören bireyler daha kolay amaç için çalışanlardan daha yüksek iş tatmini duygusuna sahip olmaktadır. Ayrıca örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, rol çatışmaları ve işi oryantasyonu iş tatminini etkileyen diğer nedenlerdendir (Çağlar, 2018, s. 39-49).

2.4.3. Çevresel Etmenler

İkamet edilen evin statüsü dahil işgörenin iş tatminini etkilemektedir. Kiralık bir evde ikamet eden işgörenler kendilerine ait evi olan iş görenlerden daha az tatmin yaşamaktadır. Bunun nedeni işin sevilmemesi halinde işten ayrılma davranışının kolay gerçekleşmeyecek olmasıdır (Çağlar, 2018, s. 49). Ayrıca çalışılan iş dışında çevrede çok sayıda iş seçeneğinin bulunması kimi çalışanlarda iş tatminini olumsuz etkilerken bazı çalışanlarda daha az baskı hissettirmesi ve daha az stres yaratması nedeniyle olumlu etkilemiştir. Aile ve arkadaşlarla iyi

ilişkiler kurulması moral ve motivasyon yaratmaktadır. Böylece iş tatmini artmaktadır. Ayrıca kötü giden ekonomi, bozulan toplumsal düzen, piyasadaki hareketlilik gibi durumlar iş tatmini üzerinde etki göstermektedir (Kaya, 2004, s. 42).

2.5. Psikolojik Sözleşme

2.5.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı

Psikolojik sözleşme örgütlerle işgörenler arasında değişim ilişkisinin varlığına tekabül eden bir kavramdır. Bernard'ın denge teorisi neticesinde işgörenlerin sürekli katılımının örgütlerin yeterli ödül düzeylerine bağlı olduğu saptanmıştır. Bernard tarafından kavramsallaştırılması psikolojik sözleşme, sosyal değişim ve öz sermaye teorisi ile açıklanmaktadır. 1980'lerde yaşanan küresel ekonomik bütünleşmeler yapısal ekonomik dönüşümlere neden olmuştur. Bu nedenle örgütler operasyonel yapılarında ve yönetim taktiklerinde yeniden ayarlamalar gerçekleştirmiştir. İşletmede yaşanan personel maliyetlerinin azaltılması, işgörenlerin örgüt içerisinde görevlerinin değiştirilmesi, satın almalar veya şirket birleşmeleri gibi çok sayıda yeniliğe ek olarak yönetim metotlarında meydana getirilen yenilikler birey-örgüt arası ilişkilerin yüksek oranda değişmesini sağlamıştır (Mao, Liu, & Ge, 2008, s. 26).

Psikolojik sözleşme yasal sözleşmelerden ziyade yüksek düzeyde bireysel bakış açısı içermektedir. Örgüt ve bireyin beklentileri daha geniş düzeyde düzenlendiğinden ayırt edici bir yönü bulunmaktadır (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007, s. 649).

Son dönemlerde iş hayatı ve alanyazın için önem kazanan kavram, yeni çalışma ilişkisi ve şekillerinin anlaşılmasında yararlanılan bir araçtır (Genç, Kocasaraç, ve Doğan, 2008, s. 840). Örgüt birey veya işgören-işveren sınırlarında etkileşim ilişkisi olarak tanımlanan psikolojik sözleşmenin hakkında bazı tanımlamalara aşağıda yer verilmektedir.

- Fabrikalarda üretim kapasitesini yükseltmek ve sorunları minimize etmek amacıyla iki tarafı yazılı olmayan yalın bir sözleşmedir (Anderson & Schalk, 1998, s. 638).
- Örgüt ve bireyin karşılıklı ve yazılı olmayan beklentilerinin toplamıdır (Mao, Liu, & Ge, 2008, s. 29).

- Çeşitli bireysel algılara istinaden örgüt ve birey arasında yaşanan mübadele ilişkisidir (Thomas, David, Ravlin, & Elizabeth, 2003, s. 452).
- Bireyin inanç ve bekleyişine istinaden çift taraflı örgüt işleyişini etkileyebilir sözleşme şartlarını anlaşmalı olarak belirlemesidir. Böylece geleceğe yönelik işgören beklentisi ve inancı gelişmekte, kendini örgüte adama gibi örgütsel katkılar sunulmaktadır (Robinson & Rousseau, 1994, s. 246).

Birey ve örgütün katılım gösterdiği karşılıklı dinamik ve sürekli yeniden müzakere edilen yazılı olmamasına rağmen örgütsel davranışı belirleyen bir kavramdır. Psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılması işgören deneyimine odaklanmaktadır. Bunun nedeni psikolojik sözleşmenin bireylere ait olması, örgütün diğer taraf olarak yaratma bağlamı sağlaması ancak iş gören ve psikolojik bir sözleşme yapmaması, yöneticilerin kişisel algılamasına rağmen örgütün algılayamamasıdır.

2.5.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi

İlk kez kavram olarak Chris Argyris (1960) tarafından telaffuz edilen psikolojik sözleşmenin fikir olarak doğuşu Barnard denge teorisine dayanmaktadır. Zamanla içerik ve Kuram değişikliğine uğrayan psikolojik sözleşme farklı perspektifler kazanmıştır. Bu nedenle kavramın tarihsel gelişimi farklılık gösteren kuramlarla açıklanmaktadır.

2.5.2.1.Barnard (1938) Denge Teorisi

İlk tutarlılık teorileri arasında yer alan düşsel ve bilişsel kapsamdaki algısal dengesizlik ve dengeler ile ilgili olan teori ana fikir olarak bireyler arası ilişkilerde aranılan denge profil düzeyini açıklamaktadır. Profildeki düzenli seyir için bireyler arasında iş birliği etkili bir etmendir. Bireylerin kendi istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme çabalarında karşılaşılan çeşitli beşerî kısıtlamalar yeterli düzeyde tatmin olmaya imkân tanımamaktadır. Bu nedenle ortak olan fizyolojik sınırlamalar başta olmak üzere bireyler iş birliği sistemleri geliştirmektedir. Bu sistemler bireysel takvim düzeyinden çok daha fazla tatmin üretebilmektedir (Mano, 1994, s. 14). Örgütlerde bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler sona erdiğinde isteklilik kaybı yaşanmakta ve isteklerin sürekliliği işgörenin güvence altına alınan memnuniyetine bağlı

olmaktadır. İşgörenlerin katkıları ile hayatta kalmayı sürdüren örgütlerin katkılarının sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bulunulan her katkı karşısında teşvik ile ödüllendirilen İşgören etkinlik sürdürüldüğü sürece katılımı devam edecektir örgüt birey ilişkisinin altında çift yönlü değişim düşüncesi bulunmaktadır (Tambay, 2018, s. 89).

2.5.2.2.March ve Simon (1958) Teşvik-Katkı Modeli

Denge teorisini temelinde motivasyon teorisi olarak belirten araştırmacılar teşvik ve katılım fedakarlığı ile gerçekleşen doyumun dengeli olması halinde işgören memnuniyeti yaratacağına dair fikir beyan etmiş ve bunun nasıl ölçüleceğini incelemişlerdir. Bireysel işgörenin katılımında memnuniyetsizlik hakkında konuşmaya başlaması ve işgörenin işten ayrılma davranışı geliştirmesidir. Buna göre işgören katılımlarının sürekliliği örgütün sunduğu teşviklerin işgören tarafından gerçekleştirilen katkıya eşit olarak algılanmasına bağlıdır (Mano, 1994, s. 19).

2.5.2.3.Menninger (1958) Psikoanalitik Teknik Kuramı

Maddi varlıklardan ziyade sözleşmelerde maddi olmayan varlık değişiminin de etkili olduğunu psikoterapi-hasta sözleşmesi tartışması ile incelemiştir. Buna göre sözsüz sözleşmeye odaklanılarak psikolojik sözleşme ile bireyler arası değişim mümkün hale getirilmektedir. Zaman zaman çelişkili olarak etkilemesine rağmen taraflar birbirlerinin davranışlarından bilinçli veya bilinçsiz süreçlerde etkilenmektedir. Tarafların değişim düzeyleri birbirlerini tatmin edebildiği sürece sözleşme sürdürülecektir (Tambay, 2018, s. 91).

2.5.2.4.Argyris (1960) Psikolojik İş Sözleşmesi

Psikolojik sözleşmenin ilk kez işyerinde uygulanmasına bariz bir liderlik stilinin sonucu olarak meydana gelmesine bir grup ustabaşı ve işgörenin aralarındaki örtük anlayışın tanımlanmasına ortam hazırlayarak psikolojik iş sözleşmesi kavramını kullanmıştır (Roehling, 1997, s. 206). Örgüte ve bireyin birbirlerinin ihtiyaçlarını ifade ve tatmin edebilme imkânı yarattığını savunmaktadır. Özetle işgörenler yönetimlerin ilerleme gelişme ve inisiyatif

kullanma haklarına saygı duyduklarını düşündüklerinde bunun bir karşılığı olarak örgütün gelişimi hakkına saygı duymaktadır. Ayrıca söz konusu ilişkinin iş güvenliği ve kabul edilebilir ücretler karşılığında daha düşük şikâyet daha yüksek üretkenlik değişimi sağlayabilecek biçimde gelişeceğini ifade etmektedir. Böylece psikolojik sözleşmenin tanımı örgüt ve bireyin tanımlayıcı özelliklerine ve tarafların ihtiyaçlarını yerine getirmesine olanak tanıyan karşılıklı anlaşmaya varılan spesifik somut ve temelde ekonomik kaynaklardan oluşan takas sistemi haline gelmiştir (Tambay, 2018, s. 91-92).

2.5.2.5.Levinson ve Arkadaşları (1962) Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmenin ruh sağlığını geliştirmede nasıl yararlanılacağı hakkında incelemeler gerçekleştirmiş ve işgörenlerin işleri hakkında konuşarak beklentilerini öğrenmişlerdir. "İşletme tarafından yerine getirilme zorunluluğu" varmış algısı tespit etmişlerdir. Böylece psikolojik sözleşmenin tanımı ilişkideki tarafların henüz farkında olamadıkları ancak yine de birbirlerinin arasındaki ilişkiyi yönettikleri bir dizi çift yönlü beklenti halini almıştır (Tambay, 2018, s. 91-92).

2.5.2.6.Schein (1965) Örgüt Psikolojisi

Kavram bireylerin örgütsel beklentilere sahip olmasına ve örgütlerin bireysel beklentiler taşımasına bu beklentileri "şu kadar iş şu kadar para" biçiminde değil örgüt-birey arasındaki imtiyaz, hak ve yükümlülükleri kapsadığını belirtmektedir. İşgörenler işletmenin kurumsal imajını düşürmemeli, şirket sırlarını açığa çıkarmamalıdır. Görüldüğü üzere resmi bir anlaşması olmayan bu davranışın işten ayrılma veya işte kalma üzerine büyük etkisi vardır.

2.5.2.7.Kotter (1973)

Örgüt ve birey arasındaki ilişkide birbirlerinden alma ve verme beklentisi hissedilen, her türlü beklentiyi kapsayan örtük bir sözleşme olarak tanımladığı psikolojik sözleşme eşleştirme hipotezi ile test etmiştir. Sonucunda taraflar arasında eşleşme varlığı saptamış ve örgüt birey beklentilerinin karşılaştırılmasında ne yapılması gerektiği ile ne alınması gerektiği ne dair

beklentilerin örgüt beklentileri ile benzerlik gösterdiğini ifade etmiştir (Kotter, 1973, s. 92). Örgütsel beklentilerin işlevselliği güçtür. Bunun nedeni birey için tek bir örgüt karşılığı bulunmaması ve diğer işgörenlerin beklentileri ile homojenlik göstermemesidir.

2.5.2.8.Portwood ve Miller (1976)

Psikolojik sözleşme işveren ve İşgören arasında gerçekleşen genelde iş başlangıcında müzakere edilen, mutabakat sonucunda tarafların yerine getirmeye kabul ettikleri örtük bir sözleşme biçiminde tanımlanmıştır. Buna göre mesleki deneyim ve bilgi, bireysel ihtiyaçlar, istihdam beklentileri, işe yönelik tutumlar psikolojik sözleşmeden etkilenmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme organizasyonel beklentileri yönetim uygulamalarını ve politikalarını biçimlendirmekte ve iş gerçekliği yaratmaktadır. Bireyin iş gerçekliğine uyum gösterme derecesi üretkenlik, bağlılık ve iş tatmini ile yakından ilişkilidir (Tambay, 2018, s. 96).

2.5.2.9.Weick (1979)

Bireyin örgüte katılma nedenlerinden biri olarak gördüğü bu kavramla Schein'in örgütsel davranışta psikolojik sözleşmenin yerini ve tanımını desteklemektedir. Ayrıca bireyler arası bağ, üretkenlik, iş memnuniyeti ve işten ayrılma olasılıklarının tümünün psikolojik sözleşme koşulları ve zaman içerisindeki herhangi bir anda gerçekleşen kadere bağlı olarak nitelendirmektedir. Tamamen bireysel yapı ve algıya bağlı olan tanımlayıcı nitelikler resmi ve ima edilen sözleşmelerden oldukça farklıdır. Sözlerin açıkça verilmesi gerekmekte, tarafların etkileşimleri ile öğrenilmekte ve sürdürülebilirliği gelecekteki ilişkileri yapılandırmaktadır (Tambay, 2018, s. 96).

2.5.2.10. Nicholson ve Johns (1985)

1966'da Gibson'un araştırmalarına dayanarak yokluk davranışına yeni bir kapsam sağlama amacıyla psikolojik sözleşme teriminden yararlanmıştır. Örgütsel bireysel bağlantının özü biçiminde tanımladığı psikolojik sözleşmenin iletişim ve etkileşim yolu ile oluştuğunu toplam etkinin bireysel davranışa dönüştüğünü ve istihdam hakları ile yükümlülükler

hakkındaki karşılıklı varsayımlardan oluştuğunu belirtmiş psikolojik bir mekanizma olarak nitelendirmiştir (Nicholson & Johns, 1985, s. 388-389). İşten ayrılma davranışına engel olunabilecek uygulamalara dair beklenti oluşturduğunu ve işgören-işveren için karşılıklı fayda sağladığını savunmaktadır. Psikolojik sözleşme örgüt kültürünün bir parçasıdır ve ödüllerle alakalı normatif bir inanç kümesidir (Tambay, 2018, s. 97).

2.5.2.11. Rousseau (1989) Yeniden Yapılandırma

Birey ile karşı taraf arasında çift yönlü değişim sözleşmesinin koşul ve hükümlerine binaen bireyin inançlarını temsil etmektedir. Böylece bir söz verildiğinde karşı taraf yükümlülüklerle bağlanmakta ve bir bedel sunmaktadır. Psikolojik sözleşme gelişimine "karşılıklılık oluşacağına inanmak" öncülük etmektedir (Rousseau, 1989, s. 123-125).

2.5.2.12. Guest (1998) Psikolojik Sözleşme Modeli

O güne dek mikro işlemler üzerinde ve tanımlayıcı nitelikte gerçekleşen psikolojik sözleşme teorileri yeni bir değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin içeriği, nedenleri ve sonuçları kapsamlı biçimde ele alınmıştır (Guest, 1998, s. 660-662). Buna göre psikolojik sözleşme birey ve örgüte aittir. Tarafların her biri daha geniş toplumsal normlardan etkilenmektedir. Milli kültür dikkate alınmalı ve örgüt kültürüne lanse edilmelidir. İnsan kaynakları uygulamaları değerlendirilmeli ve psikolojik sözleşmeyi değiştirerek işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemelidir. Yönetim uygulamaları ile yakın ilişki barındıran psikolojik sözleşme gücü üzerine işgörenin güven ve adalet algılamaları ile işverenin sözleşmeyi nasıl sağladığını incelemiştir. Bunun sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır (Patrick, 2008, s. 12):

- Örgüt istihdam edilebilirliğini yükseltebilmek için uygulama başlattığı takdirde sözleşmenin gücü yüksektir.
- İş güvencesi işgörenlerin hedeflerini başarmaları için teşvik oluşturmaktadır.
- Psikolojik sözleşme ile Endüstriyel yaşam döngüsü arasında ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşmenin gücü ve türü sektöre göre değişim göstermektedir.

- İşgörenin sözleşmeyi algılaması örgütün dış çevreye adaptasyon süreçlerinden etkilenmektedir.
- Örgüt kültürü ve yönetim tarzı gibi örgütsel etkenler psikolojik sözleşme algılamasını etkileyebilmektedir.
- Daha önceki tecrübeler, bireysel yatkınlıklar ve farklılıklar psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir.
- Düşük çalışan devir hızı, yüksek örgütsel bağlılık gibi ölçülebilir çıktılar örgütün verdiği sözlere binaen sağladığı faydalar kapsamında işgörenleri onurlandırmaktadır.

2.5.3. Psikolojik Sözleşmenin Genel Özellikleri

Psikolojik sözleşme örgütün karşılık göstereceği ve yapılan pazarlıkların sonuç getirebileceği konusunda emin olduğu sürece örgütler işgörene verdiği taahhütleri yerine getirmek üzere motive etmektedir. Örgütler işgörenlerin güvenilirliklerine, bireysel yetkinliklerine örgütsel amaçları verilen değere bağlı kalarak psikolojik sözleşme yapmaktadır. Gerçekçi ve yerine getirilebilecek vaatlerde bulunarak hazırlanan bir psikolojik sözleşme insan kaynakları stratejileri ile de tutarlı olmalıdır. Rousseau, psikolojik sözleşme dinamiklerini bazı tanımlayıcı özelliklerle şekillendirmektedir. Saptadığı altı temel özellik aşağıda kısaca tanımlanmaktadır (Rousseau, Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate, 2004, s. 120-122):

Gönüllü seçim: İşgörenin taahhütlü yerine getirme konusunda motivasyonu özgürce kabul etmesinden ileri gelmektedir. Ayrıca kabul ettiği vaatler değiş tokuşa tabiidir. Gönüllülük ilkesi daha fazla motivasyon sağlamaktadır.

Karşılıklı anlaşma: Bireyin taahhütleri anlayışını yansıtmaktadır. Bu nedenle işgören gerçek olup olmadığına bakmaksızın tüm aldığı görüşleri karşılıklı olarak algılamaktadır.

Eksiklik: Geçici ve kısa vadeli işlemlerden ziyade eksiklik eğilimi gösteren psikolojik sözleşmeler zaman içerisinde regülasyona ihtiyaç duymaktadır. Örgüt veya bireyin başlangıçta uzun vadeli istihdam ilişkilerinin tüm detaylarını belirlemesi beklenmemektedir.

Birden fazla sözleşme yapıcı: İşgörenin psikolojik sözleşmeyi yorumlaması çok sayıda bilgi kaynağınca şekillenmektedir. İlk amir, insan kaynakları birim temsilcileri, üst yönetim

bilgi kaynaklarından bazılarıdır. Özellikle ilk amirin işten ayrılma niyeti veya davranışı çok sayıda işgörenin psikolojik sözleşme ihlali algılamasına neden olmaktadır.

Kayıp yönetimi: Başarısız psikolojik sözleşme halinde işgören ve işveren eylemleri sözleşmeleri dayandığı takdirde fesih beklenmeyen hareketler öfke desteğin geri çekilmesi gibi olumsuz davranışlar üretilmektedir.

İstihdam ilişkisi: İstihdama dair ilişkinin kalıcı zihinsel modelini oluşturan psikolojik sözleşme gelecek beklentilerinin istikrarlı biçimde anlaşılmasını ve uygulanmasını etkin biçimde yönetebilmektedir.

2.5.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Rousseau tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme envanterinde geçici dengeli ilişki say ve işlemsel boyutların iş tutarlılık güvenilirliği ile mevcut ölçütlerin karşılandığı saptanmıştır. Şekil 5'te psikolojik sözleşme türleri gösterilmektedir (Tambay, 2018, s. 105).

Zaman Çerçevesi		Performans Koşulları	
		Belirlenmiş	Belirlenmemiş
	Kısa Dönem	İŞLEMSEL	GEÇİCİ
	Uzun Dönem	DENGELİ	İLİŞKİSEL

Şekil 5. Psikolojik Sözleşme Türleri

Kaynak: Tambay, A. (2018). *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü: Çimento Sektöründe Bir Araştırma.* Konya: Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

2.5.4.1.İşlemsel Sözleşmeler

Kısa süreli ve ekonomik temelli olup yüksek rekabetçi ücret oranı ve uzun vadeli taahhüt içermemesi ile karakterizedir. Ücret ve çalışma arasındaki adil ilişki biçiminde tanımlanan işlemsel sözleşmeler açıkça belirlenen kapalı uçlu kısa süreli ve işgörenin örgüte katkısı oranında kazanç sağlayan sözleşmelerdir. Örgüt birey arası ilişki yakın ve samimi değildir. İşgören çok çalışma halinde daha hızlı terfi ve daha yüksek ücret ile ödüllendirme beklentisi içindedir (Tokmak, 2018, s. 590).

2.5.4.2.İlişkisel Sözleşme

İşgörenin örgüte olan duygusal katılımı, güven, bağlılık, iyi niyet, inanç, sadakat gibi sosyal-duygusal bileşenleri kapsamaktadır. Bu tür sözleşmelerde işgörene performansının karşılığında sadece maddi ödüller verilmemekte; beceri, iş güvenliği eğitimi ve kariyer gelişimi güvence altına alınmaktadır. Nispeten geniş kapsamlı sorumlulukları içeren, uzun vadeli, şekle daha az bağlı ve açık uçlu sözleşmelerdir. Değişim taraflarca öznel biçimde anlaşılmakta ve işgörenlerin tatmini daha yüksek düzeye ulaşmaktadır (Tokmak, 2018, s. 590-591). Şekil 6'da ilişkisel ve işlemsel sözleşme türleri karşılaştırılmaktadır (Tambay, 2018, s. 111).

Karşılaştırma Kriteri	**İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler**	**İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler**
Odak	Ekonomik	Ekonomik ve Sosyo-Duygusal
Katılım	İşe Sınırlı Kişisel Katılım	Yüksek DüzeydenKarşılıklı
Zaman Çerçevesi	Kapalı Uçlu Belirli, Kısa Vadeli	Bağımlılık
Biçimselleştirme	Yazılı	Açık Uçlu, Belirsiz, Uzun Vadeli
İstikrar	Statik	Yazılı veya Yazılı Olmayan
Kapsam	Dar Kapsamlı	Dinamik
Somutluluk (Anlaşılabilirlik)	Genel, Gözlemlenebilir	Geniş Kapsamlı Öznel, Örtük ve Anlaşılabilir.

Şekil 6. İlişkisel ve İşlemsel Sözleşme Türleri

Kaynak: Tambay, A. (2018). *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü: Çimento Sektöründe Bir Araştırma.* Konya: Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

2.5.4.3.Geçici Sözleşmeler

Performans gerekliliklerine ait nitelik barındırmayan kısa dönemli sözleşmelerdir. Temel da esas sözleşmedeki bozulmaları yansıtmaktadır. Gelecek istihdama dair taahhüt bulunmamaktadır. Tam manada bir sözleşme yerine daha önce kurulan bir düzenleme veya çelişki belirten değişikliklerin geçişlerini yansıtan bilişsel bir olgudur. Erozyon belirsizlik ve güvensizlik boyutlarına sahiptir (Tambay, 2018, s. 108).

2.5.4.4.Dengeli Sözleşmeler

Finansal unsurlar önem kazanmakta uzun dönemli performans gerekliliklerinin yerine getirilmesine dayalıdır. Melez sözleşmeler olarak da anılmaktadır. Karşılıklılık endişesi taşımaktan, açık uçlu zaman sınırları ile işlemsel sözleşmenin performans talebini ve yeniden regülasyonunu birleştirmektedir. Örgüt ve bireyin yükümlülükleri benzer olduğu düşüncesi hakimdir. Taraflar birbirine katkıda bulunmaktadır (Tambay, 2018, s. 109).

2.5.5. Psikolojik Sözleşmelerde Sosyal Mübadele Normu

Sosyal değişim iş yeri ilişkilerine dair çok sayıda araştırmanın ana konusudur. Güven örgütsel vatandaşlık davranışı algılanan örgütsel destek, örgüt İşgören ilişkileri, psikolojik sözleşmeler gibi örgütsel olguları açıklamada yararlanılan baskın bir mekanizmadır. Örgütlerde bireye dair küresel değişim ilişkileri üst ve ast arasında çift yönlü odaklanan ilişki varlığına işaret etmektedir. İşgörenlerin katkısının örgüt tarafından hangi ölçüde değerlendirildiğini ve refahlarına ne kadar önem verildiğinin inancını temel almaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, s. 504). Algılanan örgütsel destek ve birleştirilen bu inanç geri ödeme yükümlülüğü yaratmaktadır. Bu nedenle güvenle yakından ilişkilidir. Sosyoduygusal ve ekonomik faydaların neticesinde örgüt ve birey arasında psikolojik bağ kurulmasına yol açan sosyal değişim ilişkileri bu kapsamda istihdam yükümlülükleri ile psikolojik sözleşmeyi oluşturmaktadır. Sosyal değişim ilişkilerinin temel bileşeni yükümlülüklerdir. Örgüt ve birey iş ilişkileri devam ettiği sürece teşvik ve katkı payı değişiminde bulunmakta çalışma ortamının öngörülebilirliği ve kontrolünü arttıran, geçici olmayan güven modelleri ile otomatik prosesler oluşturulmaktadır. Yazılı olmayan algısal nitelik taşıyan ve değişimin diğer tarafı ile paylaşmak zorunluluğu barındırmayan gönüllülük esasına dayalı olmakla birlikte farklı görüşleri içerebilmektedir (Tambay, 2018, s. 109). Bu doğrultuda psikolojik sözleşme minimum iki farklı bilgi çeşidi içermektedir. İlki tarafların değişime hazır oldukları bilgi kaynakları, diğeri değişimde esas alınabilecek bilgilerdir.

2.5.6. Psikolojik Sözleşmelerde Karşılıklılık Normu

Bireylerin elde etti faydalara karşılık olumlu davranışlar göstermesi temeline dayanmaktadır. Öncelikle kendine yardım edene yardım edilmeli ardından yardım edene herhangi bir zarar verici davranışta bulunulmamalıdır. Evrensel bir nitelik taşıdığı iddia edilen karşılaşılan koşullara bireysel karakteristik özellikleri ve normun sonuçlarına atfedilen değere göre değişim gözlemlenebileceği belirtilmektedir. Ayrıca bireye yapılan yardımın sonucunda elde ettiği kazancın değeri o esnada bu yardıma ne kadar ihtiyaç duyduğu ile bağlantılıdır. Benzer biçimde bireye yardım sağlayan verici kaynakları ve güdüleri normu etkiyebilmektedir. Bu doğrultuda örgütün desteğini ve yardımını gören işgören benzer biçimde yardımla örgüte yarar kazandırmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 4).

2.5.7. Psikolojik Sözleşmenin İhlali

Psikolojik sözleşmeye dair daha önceki bölümlerde yapılan tanımlamalar neticesinde psikolojik sözleşme özellikleri (Rousseau, 1989, s. 128);

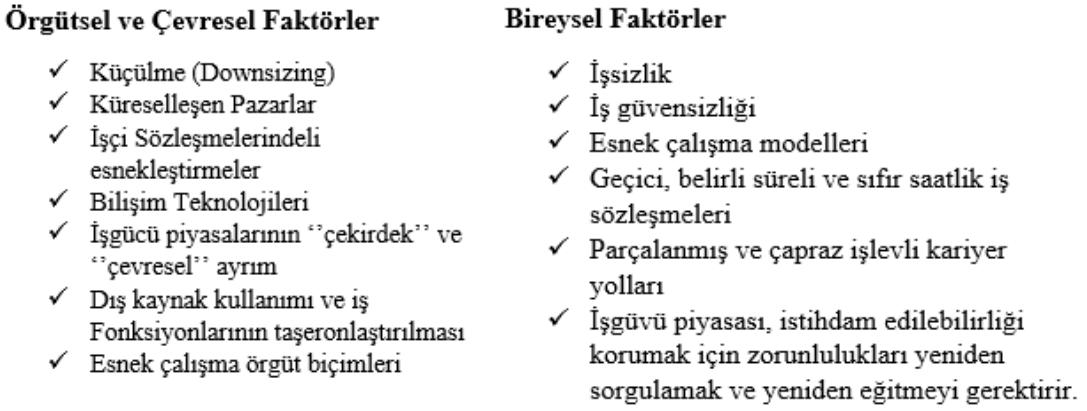
- Örgüt İşgören arasında karşılıklı yükümlülükler içeren bireysel inançlardır
- Taraflardan birinin verdiği taahhüttün karşılığında diğer tarafın çabasını gerektirmektedir.
- Bedel ve yükümlülükler öznel veya bireysel olarak değerlendirilmektedir.
- Taraflar adil anlaşma güven ve iyi niyet hususlarında beklenti içine girmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerin sıklıkla sözleşme gereklerini ihlal ettiği tespit edilmekte; böylece işgörenlerin borçluluk duygusu, güven, işte kalma niyeti, performans ve iş tatmini düzeylerinde azalmaya neden olunmaktadır. Bu durum psikolojik sözleşme ihlali kavramının doğmasına neden olmuştur. Kavrama dair farklı tanımlamalar yapılsa da kabul edilen görüş işveren tarafından sözleşmede yer alan en az bir yükümlülüğün yerine getirilmemesidir. Taraflardan birinin taahhüt maddesinin gerçekleştirilmediğini algılaması ile alakalıdır. Böyle bir durumda işgören haksızlık ve üzüntü hissetmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin üç nedeni bulunmaktadır; uyuşmazlık, sözünden dönmek ve dikkat. Uyuşmazlık örgüt birey tarafından farklı algılanan sözleşme yükümlülüklerini işaret etmektedir. Sözünden dönmek tarafların birinin veya her ikisinin sözleşme maddelerine uyulmadığını algılaması ile

alakalı bir durumdur. Dikkat ise sözleşme yükümlülüklerine karşı tarafın uyma durumunun gözlemlenmesidir (Örücü ve Korkmaz, 2018, s. 340).

2.5.8. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler

Psikolojik sözleşme son dönemlerde uygulama ve alanyazında kazandığı yüksek önem neticesinde sıklıkla araştırmaya tabi tutulmakta ve bu araştırmalar sonucunda çok sayıda faktörden etkilendiği ortaya çıkarılmaktadır (Freese, Schalk, & Croon, 2011, s. 405). Şekil 7'de psikolojik sözleşme etkileyen faktörler paylaşılmaktadır (Anderson & Schalk, 1998, s. 643).



Şekil 7. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler

Kaynak: Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior, Special Issue: The Psychological Contract At Work, 19*, 637-647.

Bu değişime ayak uydurabilmek için psikolojik sözleşme her örgüt tarafından yararlı bir yol olarak kabul edilmelidir. Paylaşılan değişimler sonucunda iş gören ve örgüt arasında genelde kabul edilen ve uygulanabilir psikolojik sözleşmelerin ortadan kaldırıldığı çok sayıda birey için en önemli hususun iş güvenliği olduğu, örgütlerin kazandıkları yenilikçi ve esnek nitelikler doğrultusunda istihdam ve iş tanımı sözleşmelerinde yazılmış olanların üzerinde katkı sundukları belirtilmektedir. Yaşanan bu gelişimlerin daha iyi anlaşılması adına Şekil 8'de güncel ve geçmiş döneme ait psikolojik sözleşme nitelikleri paylaşılmaktadır (Anderson & Schalk, 1998, s. 643).

Özellik	Geçmiş	Güncel
Odak	Güvenlik, süreklilik, sadakat.	Değişim, gelecek, İstihdam edilebilirlik.
Biçim (format)	Yapısal, öngörülebilir, istikrarlı.	Yapısal olmayan, esnek, (yeniden) müzakereye açık.
Temel Dayanak	Gelenek, adalet, sosyal adalet, sosyo-ekonomik sınıf.	Pazar gücü, satılabilirlik, yetenek ve beceri, katma değer.
İşverenin Sorumlulukları	Süreklilik, iş güvenliği, eğitim, kariyer beklentileri.	Katma değer için eşit (algılanan) ödül.
Çalışanın Sorumlulukları	Bağlılık, devam, tatmin edici performans, otoriteye uyum.	Girişimcilik, yenilik, performansı artırmak için değişiklikler yapmak, mükemmel performans.
Sözleşmeye Dayalı İlişkiler	Resmi hale getirilmiş, çoğunlukla sendika ya da toplu temsil yoluyla.	Hizmetlerini takas etmek için bireysel sorumluluk (dahili veya harici).
Kariyer Yönetimi	Organizasyon sorumluluğu, personel bölümü girişi yoluyla planlanan ve kolaylaştırılan ilham verici kariyer.	Bireyin sorumluluğu, kişisel yeniden canlandırma ve yeniden eğitim yoluyla mesleğe giriş.

Şekil 8. Psikolojik Sözleşme Nitelikleri

Kaynak: Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior, Special Issue: The Psychological Contract At Work, 19,* 637-647.

2.5.9. Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi

Günümüzde örgütlerde görev alan işgören ve işveren taraflarının aralarındaki ilişkinin düzenlenmesinde ve çalışma ilişkileri oluşturulmasında en önem arz eden kavram psikolojik sözleşmedir. Buna göre tarafların karşılıklı beklentileri düzenlenmekte ve işgörenlerin örgüte yönelik tutum ve davranışlarının haricinde iş tatmin düzeyleri de etkilenmektedir. İşgörenlerin işi için beslediği olumlu duygular olarak tanımlanan iş tatmini genelde uzun bir zamanın ardından belirli bir tutum gelişimine neden olmaktadır. Ayrıca işgörenin mevcut işinden edinmeyi beklediği ile gerçekte edindiği taahhütler sonucunda gelişen uyumsuzluk iş tatminsizliği olarak adlandırılmaktadır. Benzer biçimde uzun zamanda oluşan tutumlar işe dair bilgilerin artışı ile gelişmektedir. İşgörenin işle alakalı olarak beklediği isteklere ulaşamaması halinde iş tatmini azalmaktadır. Beklenti ile elde edilenin uyumu halinde arttırılabilecek olan tatmin olma düzeyi beklenenin çok üzerinde fayda sağlanamaması halinde çok yüksek seviyelere dahi çıkarılabilmektedir (Mimaroglu, 2008, s.73-74).

Örgütler bakımından rekabet avantajı yaratan ve üstünlük sağlayan işgörenlerin hak ettikleri değeri görmeleri, önemli olduklarını hissetmeleri, optimum çalışma koşulları ile iş görmeleri gerekmektedir. Psikolojik sözleşme bu noktada işgörenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesine olanak tanımaktadır (Bayraktaroglu ve Mesci, 2010, s.447).

Bireyin zihninde almayı beklediği taahhüt elde edildiğinde iş tatmini ile psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki varlığı tespit edilmiştir (Mimaroğlu-Özgen ve Özgen, 2010, s. 4). Psikolojik sözleşme ihlallerinin işgörenin iş tatminsizliğine, gerçekleşmeyen beklentilerin iş motivasyonunda azalmaya neden olduğu bilinmektedir. Turnley ve Feldman (2000, s.37) gerçekleştirdiği bir çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarını psikolojik sözleşme ihlali, yerine getirilmeyen işgören beklentileri, işgörenin iş tatminsizliği, isteksiz işgören davranışları, işten ayrılma niyeti olarak belirtmektedir.

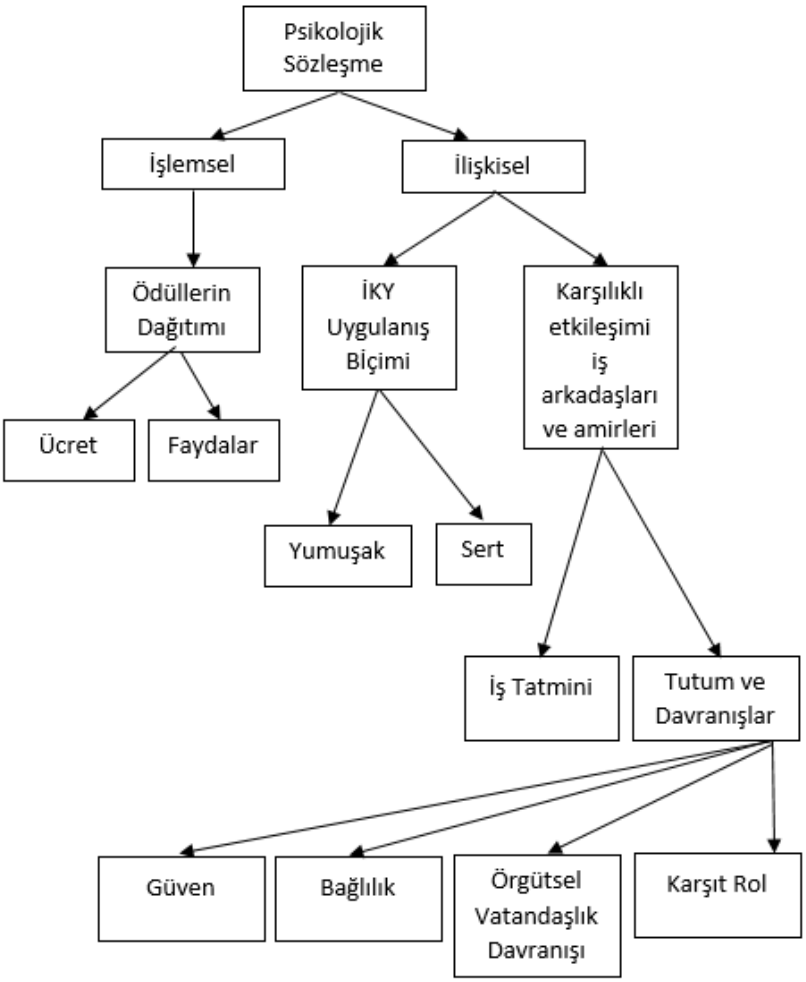
Psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasında ilişki varsayımı halinde iş tatmini ilişkilerden ziyade maddi imkanlara odaklanan işlemsel psikolojik sözleşme ile pozitif ilişki barındırdığı belirtilmektedir. Gerçekleştirilen bir çalışmada ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda iş tatmini ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif; iş tatmini ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Mimaroğlu-Özgen ve Özgen, 2010, s. 4).

Bayraktaroğlu ve Mesci (2010, s. 451) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada iş tatmini ile psikolojik sözleşme yenilikçi tutumlarda demografik özelliklerin herhangi bir farklılığa yol açıp açmadıkları incelenmiştir. Sonucunda tespit edilen bulgu işgörenlerin cinsiyet, iş pozisyonu, eğitim ve kurumda çalışma süresi bakımından farklı tutum önermeleri kanaatlerine sahip olduğudur. Bu sonuca göre iş tatminini etkileyen bireysel faktör olan cinsiyetin psikolojik sözleşme üzerinde etki gösterdiği, örgüt pozisyonunun işgörenin iş tatminini doğrudan etkilediği, örgütte çalışma süresi ve eğitim değişkenleri ile psikolojik sözleşme arasında ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Buradan hareketle sahip olunan ve iş tatminini etkileyen demografik özellikleri psikolojik sözleşme ile kanaatleri oluşturmaktadır. Aynı çalışmada gerçekleşen ilişki ölçütü analizi sonucunda ise iş tatminsizliği ile psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunda pozitif bir ilişki varlığı, işlemsel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve farklı

boyutlarından negatif yönlü ilişki varlığı belirlenmiştir. Ayrıca ilişkisel sözleşme boyutu ve iş tatmini arasında pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşmenin ihlali halinde işgören azalan iş tatmini yanı sıra ilişkisel zorunlulukların ihlali ile örgüte bağlılığını azaltmaktadır. Şekil 9'da psikolojik sözleşme boyutlarına istinaden gelişen davranış biçimleri gösterilmektedir (Nelson vd., 2006, s. 21). Buna göre amirler ve iş arkadaşları ile olumlu etkileşim, işgörenin davranışlarını olumlu yönde etkilemekte, örgüte yönelik bağlılık ve güven geliştirmektedir. Ayrıca işlemsel boyutu daha fazla finansal yön içerdiğinden bu boyutun gelişmesi ile işgörenlere ödüller dağıtılmaktadır. İşgörenlerin çeşitli fayda ve ücretler elde etmeleri sonucunda iş tatminleri artmaktadır.

Nelson ve diğerleri (2006, s.20) gerçekleştirmiş oldukları çalışma ile ilişkisi ve işlemsel olarak sınıflandırdıkları psikolojik sözleşmenin ihlali halinde örgütsel adalet, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini değişkenleri arasında ilişki saptamışlardır. Bu faktörlerin işgörene yine dönüştürülebilmesi halinde işgören örgütte tutulabilecektir. Psikolojik sözleşmedeki maddelerin yerine getirilmesi, motivasyon sağlayıcı faaliyetler, iş ilişkilerindeki tutum ve davranışların olumlu yönde değiştirilmesi en önemli adımlar olacaktır (Türker, 2010, s. 72).



Şekil 9. Psikolojik Sözleşme Boyutları ve Davranış Biçimleri

Kaynak: NELSON, L. T. (2006). The Psychological Contract and Job Satisfaction: Experiences of a Group of Casual Workers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18-33.

2.5.10. Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Zaman içerisinde örgütte geçirdikleri süre, yerine getirilen sorumluluklar, artan iş tatminleri ile işgörenin çaba göstermesine ve örgüt ile sıkı ilişki kurulmasına zemin hazırlamıştır. Psikolojik sözleşmede yer alan maddelerin sonucunda iş tatmini sağlanan işgörenlerin işte kalma niyeti ve davranışı gösterdikleri bilinmektedir. Ancak psikolojik sözleşme ihlâli sonucunda iş tatmini sağlanamayan işgörenler işten ayrılma niyeti geliştirmekte, görev ve sorumluluklarından kaçınmaktadır. Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkilerini inceleyen araştırmacılar, işgörenin işe başlamasının ardından yapılan psikolojik

sözleşmeyi pozitif yönde algılamaları halinde işten ayrılma niyeti taşımadıklarını saptamıştır. Psikolojik sözleşmenin tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmalarda işgörenin isteklerini yansıtamadıkları, ihmal edildikleri, diğer işgörenler ve üst düzey yöneticilerle anlaşamadıklarını hissettikleri gerekçesiyle işten ayrılma niyeti taşıdıkları tespit edilmiştir. Bu durumda psikolojik sözleşmenin olumlu algılanması halinde işten ayrılma niyetinin olumsuz etkilendiği, psikolojik sözleşme ihlali neticesinde işten ayrılma niyetine olumlu etkilendiği söylenebilmektedir (Aslanov, 2019, s. 48).

İş ilişkilerinde taraflardan birinin taahhüt ettiği yükümlülükleri yerine getirmemesi veya beklenti karşılamadığı algısına yol açması psikolojik sözleşme ihlalini işaret etmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algılayan işgörenler kendi yükümlülüklerini yerine getirmeye dair duydukları isteği kaybetmektedir. Böylece taraflar arası güven duygusu sarsılmakta ve işgörenin işe dair tutum ve davranışları olumsuz etkilenmektedir. İş tatminlerinde azalma yaşayan birey kendini işe verememekte, örgüte ve işe olan bağlılığında azalma gözlenmekte, işe yönelik ilgisini kaybetmekte, kendisinin örgüte uyumsuz olduğu kanaatine varmaktadır (Koçak, 2017, s.26).

Tablo 6. Örgütsel Beklentiler ve Bireysel Beklentiler

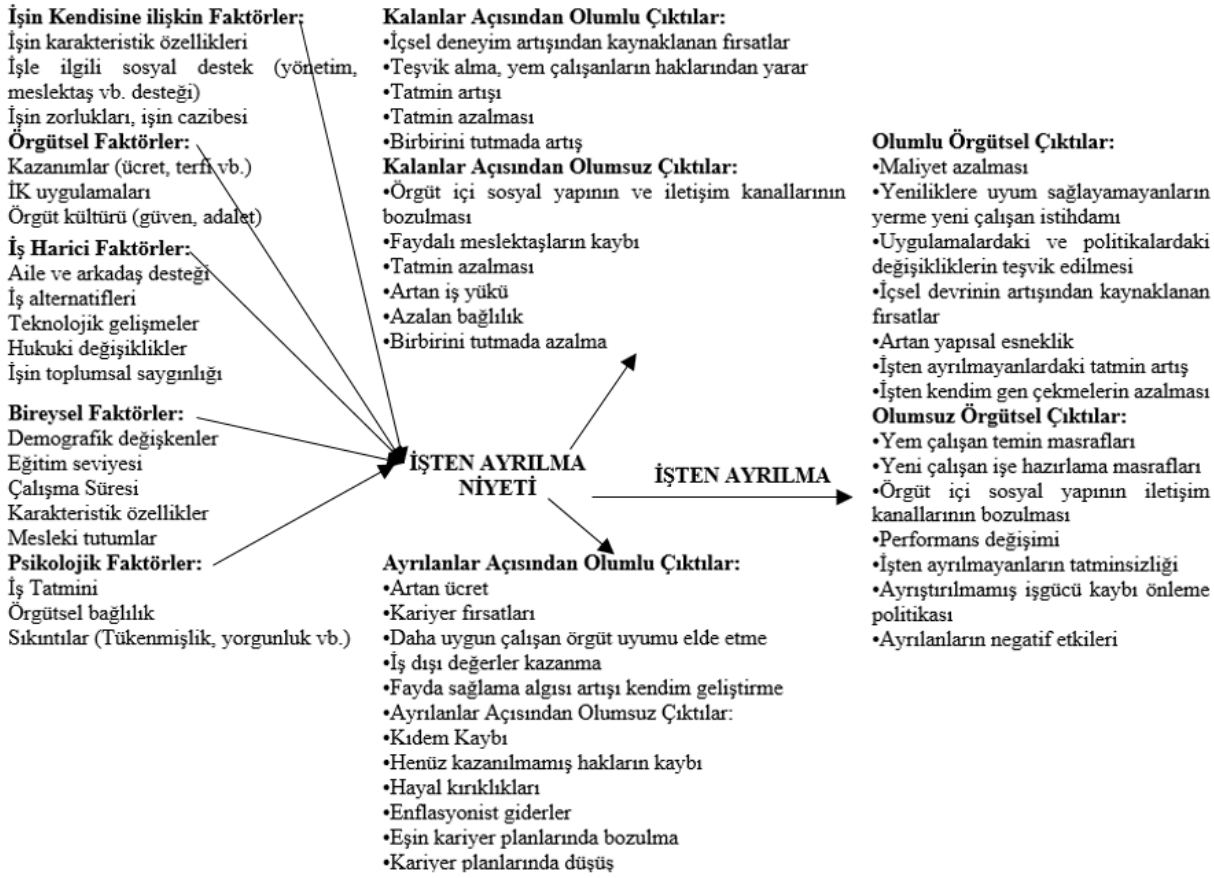
Örgütsel Beklentiler	Bireysel Beklentiler
Dürüst Bir Tam İşgünü	Ücret
Örgütsel Sadakat	Kişisel Gelişim Fırsatları
İnisiyatif-Girişkenlik	İyi Bir İş İçin Tanınma
Örgütsel Normlara Uygunluk	Güvenlik
İş Etkinliği	Arkadaşlık ve Çevre Desteği
Eğitim-Gelişme İçin Esneklik, Gönüllülük	Açık ve Doğru Çaba

Tablo 6'da (Koçak, 2017, s.27) yer alan beklentilerin herhangi birinde yaşanabilen tatminsizlik işgöreni çeşitli eylem süreçlerine itmektedir. Bu düşünce ve eylemler:

- Öncelikle iş ortamında çeşitli değişiklikler meydana gelmesi gerektiğini düşünmekte ve istediğini hissetmektedir.
- Dâhil olduğu grup veya bireysel etkisi ile istenen değişikliklerin iş ortamında gerçekleştirilip gerçekleştirmeyeceğine bakmakta, umut hissetmemesi halinde bu yönde çabaya girişmektedir.

- İlk etapta apatikleşmekte, varlığı fark edilmeyen bir işgören olarak yaşamını sürdürmeye çalışmakta veya beklentilerinin düzeyini düşürmekte sunulana razı gelmektedir.
- İş ortamının bırakılmasını zorlaştıran veya kolaylaştıran unsurları analiz etmekte, işten ayrılmanın yeni dezavantaj veya doyumsuzluğa yol açabilirliğini test etmektedir.
- İşten ayrılmanın makul ve mümkün olması halinde sık sık rapor ve benzeri yol ile işten uzaklaşmayı denemekte, yeni bir iş aramakta hatta bireysel isteğiyle işten ayrılmaktadır.

Oldukça problemli geçen bu sürecin ardından işe son verme düşüncesi olan işten ayrılma niyeti eyleme dönüşebilmektedir. Ücret, iş özelliği, çalışma koşulu, yönetici yaklaşımı ve iş arkadaşları biçiminde sıralanan beş motivasyon faktörü herhangi bir tatminsizliği barındırdığından işten ayrılma eğilimi yaratmaktadır. Bu eğilime neden olan temel faktörler işgörenlerin birlikte ve uyum içerisinde çalışması, terfi, işe yüklenen önem düzeyi, ruhsal durumdur. Görüldüğü üzere belirlenen faktörler psikolojik sözleşmenin zeminini oluşturan faktörlerdir. Psikolojik sözleşme oluşum süreçlerinde aktif rolü bulunan faktörlerde yaşanılan tatminsizlik işgörenin işten ayrılma eğilimine neden olmakta, niyet yaratmakta ve niyetin davranışa dönüşmesine yol açmaktadır (Koçak, 2017, s.28-29).



Şekil 10. İşten Ayrılma Nedenleri

Kaynak: Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü.* Erzurum: Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şekil 10'da işten ayrılma niyetinin nedenleri ve sonuçları paylaşılmaktadır *(Yanık, 2014, s. 128)*.

3. YÖNTEMBİLİM

3.1. Çalışmanın Amacı ve Konusu

Bu çalışmada kariyer gelişiminin işte kalma ve işten ayrılma niyeti ve davranışı ilişkisinde psikolojik sözleşmenin etkisinin varlığını araştırmak amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırma konusu kariyer, iş tatmini, işte kalma ve işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çeşitli analiz ve araştırmalarla ortaya konulan kariyer gelişimi ile işte kalma ve işten ayrılma niyeti arası ilişki ve psikolojik sözleşmenin aracılık rolü araştırma konusunun devamını oluşturmaktadır.

3.2. Hipotezler

Buraya kadar verilen kuramsal açıklamalardan sonra araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Araştırmada yedi adet ana hipotez ve bunlara bağlı 22 alt hipotez yer almaktadır.

- **H1: Kariyer gelişiminin örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır**
- H1a: Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır
- H1b: Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır
- H1c: Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır
- H1d: Kariyer gelişimi değer odaklılık alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır
- **H2: Kariyer gelişiminin örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır hipotezi kabul edilmemektedir**
- H2a: Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır
- H2b: Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır
- H2c: Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır
- H2d: Kariyer gelişimi değer odaklılık alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır.
- **H3. Kariyer gelişiminin psikolojik sözleşme üzerinde etkisi vardır.**
- H3.1: Kariyer gelişiminin işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- H3.1a: Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- H3.1b: Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- H3.1c: Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır

- H3.1d: Kariyer gelişimi değer odaklılık alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- H3.2: Kariyer gelişiminin ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- H3.2a: Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- H3.2b: Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- H3.2c: Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- H3.2d: Kariyer gelişimi değer odaklılık alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır
- **H4. Psikolojik sözleşmenin işte kalma üzerinde etkisi vardır.**
- H4a: Psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme alt boyutunun örgütte kalma üzerine etkisi bulunmaktadır
- H4b: Psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme alt boyutunun örgütte kalma üzerine etkisi bulunmaktadır
- **H5. Psikolojik sözleşmenin işten ayrılma üzerinde etkisi vardır.**
- H5a: Psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme alt boyutunun örgütten ayrılma üzerine etkisi bulunmaktadır
- H5b: Psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme alt boyutunun örgütten ayrılma üzerine etkisi bulunmaktadır
- **H6a: Kariyer gelişiminin örgütte kalma niyetine etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır**
- **H6b: Kariyer gelişiminin örgütten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır**

3.3. Hedef Çalışma Evreni

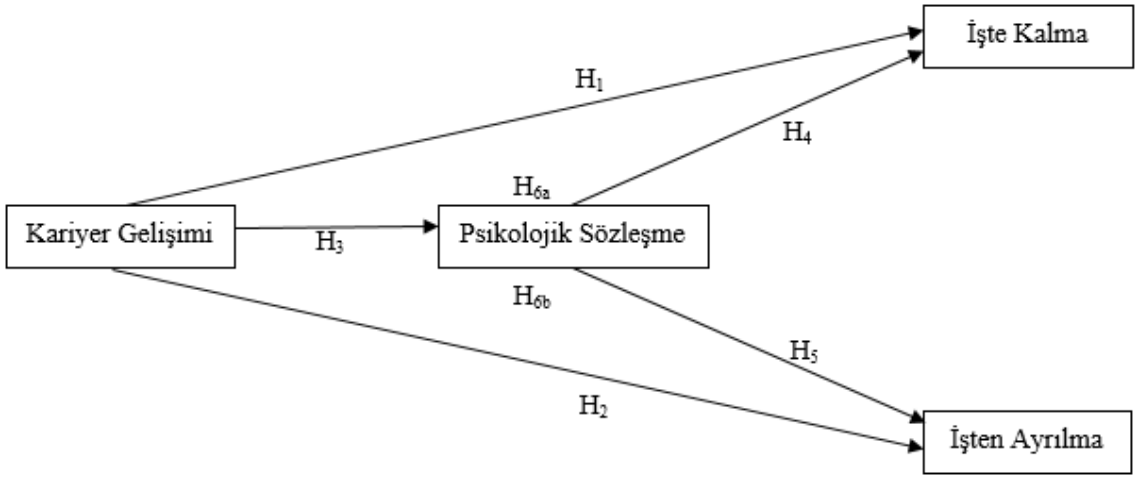
Araştırma evreni İstanbul ili kamu ve özel sektör beyaz yaka çalışanlarından meydana gelmektedir. Bu nedenle evren içerisinden kartopu örnekleme yöntemi ile 201 çalışan belirlenmiştir. 201 katılımcıya anket uygulanmış ve tamamı doğru derecelendirildiğinden analizde tüm örneklem anketi kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Tasarımı

Araştırma yöntemi olarak nicel yöntem benimsenmiş olup alanyazın taramasından elde edilen nitel bilgilerden yararlanılmıştır. Nesnelerin tabiatını kavramak için yararlanılan nitelik bir olgunun özünü ifade etmekte nasıl nerede niçin soruları ile açıklamaktadır. Nicel ise miktarını belirtmektedir (Üzüm, 2017, s. 59).

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde kariyer gelişimi bağımsız, örgütte kalma niyeti ve örgütten ayrılma niyeti bağımlı değişkenler, psikolojik sözleşme aracı değişken olarak yer almaktadır.



Şekil 11. Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.6. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında kariyer gelişimi, psikolojik sözleşme, işte kalma ve işten ayrılma değişkenlerini ölçmek için dört ölçek kullanılmıştır. İlave olarak anket formunda katılımcıların niteliklerini belirlemek amacıyla yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve çalışanın yönetici olup olmadığına, yönetici ise yöneticilik düzeyine dair yedi adet soruya ter verilmiştir.

Kariyer Gelişim Ölçeği. Kariyer gelişimi algısını ölçmek için kullanılan ölçek Briscoe vd. (2006) tarafından geliştirilmiş, Türkçede Çakmak (2011), Yavaş (2017) ve (Toros, 2021) tarafından kullanılmıştır. Toros (2021)'un araştırmasından alınan ölçek 25 sorulu ölçek dört alt boyut içermektedir. Psikolojik hareketlilik alt boyutunda 7, fiziksel hareketlilik alt boyutunda 5, öz-yönetimli alt boyutunda 7, değer odaklı alt boyutunda 6 ifade yer almaktadır.

Psikolojik Sözleşme Ölçeği. Psikolojik sözleşme ölçeği Raja vd. (2004) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması Üçler (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek işlemsel sözleşme 9 ifade ve ilişkisel sözleşme 8 ifade olmak üzere iki alt boyut içermektedir. Psikolojik sözleşme

ölçeği bu araştırmada, Toros (2021)'un çalışmasında kullandığı şekliyle iki boyut altında 15 ifade içermektedir.

Örgütten Ayrılma Ölçeği. Gellalty vd. (2006) geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Karadeniz (2010, Zedef (2017) ve Toros (2021)'in araştırmalarında kullanılmıştır.

Örgütte Ayrılma Ölçeği. Rosin ve Korabik (1991) tarafından geliştirilen ölçek Türkçede çok sayıda araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Karadeniz, 2010; Zedef, 2017; Toros, 2021) .

Araştırmada kullanılan bütün ölçekler Likert tipi beş dereceli olup Kesinlikle katılmıyorum (1), Kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde etiketlenmiştir.

3.7. Verilerin Toplanması

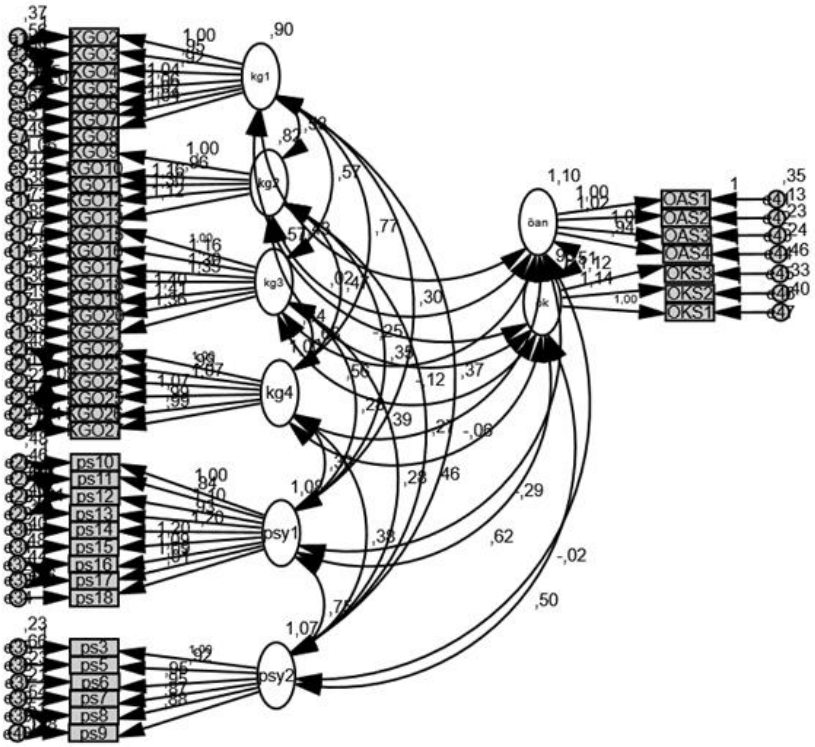
Eylül – Ekim 2021 aylarında alanyazın taraması gerçekleştirilerek konu seçimi yapılmıştır. Ardından Kasım - Aralık aylarında kuramsal çerçeve oluşturulmuş, bilgiler özetlenmiştir. Ocak aylarında kararlaştırılan anket uygulaması için form hazırlanmış, örneklem grubu belirlenmiştir. 01.02.2022 tarihinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Mart ayında anket uygulaması sonucunda edinilen veriler istatiksel analize uygun hale getirilmiştir. Nisan aylarında istatiksel analiz gerçekleştirilmiş, bulgular ortaya konmuş ve sonuç paylaşılmıştır.

4. İSTATİSTİK ANALİZLER

4.1. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Araştırmada kullanılan ölçüm modelini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA analizleri için Maksimum Olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Düzeltme indeksleri incelenerek, daha yüksek uyum değerlerini yakalamak için kuramsal olarak uyun olan hata terimleri birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Düzeltmelerden sonra ölçüm modelinin uyum değerleri; X2/df = 1,991, SRMR = 0.061, TLI = 0.892, CFI = 0.90, RMSEA = 0.70 olarak bulunmuştur. TLI değeri sınırda olmak üzere; uyum değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Bütün faktör yükleri 0,7'den büyük; yakınsak geçerlilik değerleri arzu edilen düzeydedir (Gürbüz, 2019, s. 34). Araştırmada kullanılan kariyer gelişimi ölçeğinin dört alt boyut; psikolojik sözleşme ölçeğinin iki alt boyut içermesi nedeniyle ölçeklerin alt boyutlarını da içeren ikinci bir faktör analizi daha yapılmıştır. İkinci düzey faktör analizinin uyum değerleri; X2/df = 2,057, SRMR = 0.075, TLI = 0.884, CFI = 0.90, RMSEA = 0.73 olarak bulunmuştur. TLI değeri sınırda olmak üzere; uyum değerleri kabul edilebilir düzeydedir (Gürbüz, 2019, s.

34). Kariyer gelişim algısı ölçeğinin dört, psikolojik sözleşme ölçeğinin iki alt faktör içermesi nedeniyle ölçek ikinci düzeyde DFA analizine tabi tutulmuştur. İyilik uyum değerleri, TLI değeri sınırda olmak üzere kabul edilebilir düzeydedir (X2/df = 2,057, SRMR = 0.075, TLI = 0.884, CFI = 0.90, RMSEA = 0.73). Ölçüm modeli Birinci düzey doğrulayıcı faktör analiz Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 12. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Faktör yapılarının güvenilirliğini test etmek için AVE (Fornell & Larcker, 1981)(Average variance extracted) ve SCR (Scal composite reliability) (Bagozzi & Yi, 1988) değerleri kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin Cronbach alpha, AVE, SCR değerleri ile birinci ve ikinci, düzey faktör yükleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Doğrulayıcı Faktör Yükleri

Değişken	Madde	1. Düzey DFA	2. Düzey DFA	Varyansı Açıklama %	Ölçek Güvenilirliği
Örgütsel hareketlilik	2	0,843	0,858	19.007	Cronbach α 0,956
	3	0,766	0,774		CR 0,927
	4	0,660	0,664		AVE 0,658
	5	0,820	0,826		

	6	0,913	0,906		
	7	0,776	0,769		
	8	0,872	0,867		
Sınırsız kariyer tutumu	9	0,792	0,797		Cronbach α 0,887
	10	0,643	0,641		CR 0,891
	11	0,846	0,854		AVE 0,624
	12	0,884	0,874		
	13	0,764	0,766		
Değer odaklı	15	0,628	0,625		Cronbach α 0,936
	16	0,705	0,705		CR 0,940
	17	0,892	0,894		AVE 0,694
	18	0,881	0,881		
	19	0,870	0,870		
	20	0,925	0,924		
	21	0,883	0,883		
Çok yönlü kariyer	22	0,850	0,832		Cronbach α 0,948
	23	0,819	0,820		CR 0,948
	24	0,956	0,961		AVE 0,755
	25	0,915	0,912		
	26	0,830	0,823		
	27	0,833	0,45		
İlişkisel sözleşme	3	0,907	0,913	16,003	Cronbach α 0,958
	5	0,706	0,765		CR 0,957
	6	0,901	0,906		AVE 0,714
	7	0,907	0,909		
	8	0,776	0,781		
	9	0,787	0,792		
İşlemsel sözleşme	10	0,832	0,855	19,007	Cronbach α 0,956
	11	0,792	0,836		CR 0,936
	12	0,826	0,802		AVE 0,825
	13	0,834	0,866		
	14	0,906	0,871		
	15	0,892	0,868		
	16	0,852	0,823		
	17	0,864	0,839		
	18	0,803	0,805		
Örgütten ayrılma	1	0,872	0,870	86,55	Cronbach α 0,949
	2	0,948	0,949		CR 0,950
	3	0,917	0,916		AVE0,825
	4	0,895	0,896		
Örgütte kalma	1	0,838	0,866	82,44	Cronbach α 0,983
	2	0,948	0,881		CR 0,894
	3	0,917	0,825		AVE 0,738
			Bütün DFA yolları istatistik olarak p < 0,001 düzeyinde anlamlıdır.		
1. Düzey DFA			X2/df = 1,991, SRMR = 0.061, TLI = 0.892, CFI = 0.90, RMSEA = 0.70		
2. Düzey DFA			X2/df = 2,057, SRMR = 0.075, TLI = 0.884, CFI = 0.90, RMSEA = 0.73		

4.2. Normallik Analizleri

Beşli veya yedili likert tipi ölçek maddelerinde normal dağılım varsayımı, değişkenlerin normallik analizine tabi tutularak edinilen çarpıklık ve basıklık değerleri ile doğrulanmaktadır. Bu kapsamda maddeler normallikten sapma değerlerine dair kesin normlarla sınırlandırılmaktadır. Değişkenlerin tekli normallik değerlemesinde çarpıklık için ±1,0 veya ±2,0 değer alması beklenmekte, aksi bir durumda verilerin normal dağılım göstermediğine kanaat getirilmekte ve varsayım ortadan kaldırılmaktadır (Şencan ve Fidan, 2020: 646). Alanyazında normallik analizi çarpıklık ve basıklık değerleri için (-2) ile (+2) değerleri arasında bir değer uygun görülmektedir. Böylece koşulun sağlanması halinde maddelerin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır.

Tablo 8. Ölçek Puanlarına Ait Normallik Sınamaları

						Çarpıklık		**Basıklık**	
	N	**Min.**	**Max.**	**Ort.**	**SS**	**Statistic**	**Std. Hata**	**Statistic**	**Std. Hata**
PSKSZ	201	1,00	5,00	3,7222	,97489	-,837	,172	,477	,341
İŞS	201	1,00	5,00	3,8889	1,0218	-,950	,172	,598	,341
İLS	201	1,00	5,00	3,6667	1,11219	-,528	,172	-,531	,341
ÖRGAYR	201	1,00	5,00	2,0000	1,08114	,781	,172	-,037	,341
ÖRGKAL	201	1,00	5,00	3,6667	1,12305	-,477	,172	-,539	,341
KRGL	201	1,00	5,00	3,7778	,89691	-1,165	,172	1,454	,341
PH	201	1,00	5,00	3,8750	,99433	-1,028	,172	,749	,341
FH	201	1,00	5,00	3,4000	1,06408	-,208	,172	-,734	,341
ÖY	201	1,00	5,00	4,0000	,98916	-1,118	,172	,949	,341
DO	201	1,00	5,00	4,0000	1,04902	-1,009	,172	,570	,341

PSKSZ: Psikolojik Sözleşme, İŞS: İşlemsel Sözleşme, İLS: İlişkisel Sözleşme, ÖRGAYR: Örgütten Ayrılma, ÖRGKAL: Örgütte Kalma, KRGL: Kariyer Gelişimi, PH: Psikolojik Hareketlilik, FH: Fiziksel Hareketlilik, ÖY: Öz Yönetim, DO: Değer Odaklı

Tablo 8'de elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, ölçeklerin alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmektedir. Bundan dolayı normallik dağılımı gerektiren Tek Yönlü Varyans Analizinden yararlanılmaktadır. Değişkenle arasındaki etki ise yapısal eşitlik modeli ile test edilmektedir. Testler %95 güvenilirlikle uygulanmaktadır.

5. BULGULAR

5.1. Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Yapısal model test edilmeden önce araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki korelasyon durumu incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin ortalama değerler, standart hata ve Pearson korelasyon değerleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kariyer gelişimi	3,65	0,90	**0,868**									
Psikolojik hareketlilik	3,71	0,99	,912**	**0,811**								
Fiziki hareketlilik	3,27	1,06	,742**	,600**	**0,790**							
Özyönetim	3,74	0,99	,937**	,777**	,617**	**0,833**						
Değer odaklılık	3,77	1,05	,890**	,760**	,476**	,844**	**0,869**					
Psikolojik sözleşme	3,55	0,97	,418**	,387**	,344**	,394**	,334**	**0,835**				
İşlemsel sözleşme	3,64	1,02	,391**	,387**	,273**	,356**	,336**	,906**	**0,845**			
İlişkisel sözleşme	3,45	1,11	,374**	,323**	,353**	,363**	,276**	,921**	,669**	**0,842**		
Örgütten ayrılma	2,22	1,08	-0,108	0,008	-,214**	-,161**	0,044	-,162**	0,028	-,258**	**0,908**	
Örgütte kalma	3,50	1,12	,519**	,366**	,555**	,509**	,426**	,571**	,456**	,581**	-,454**	**0,859**

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.(2-tailed).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Genel olarak korelasyon katsayısı 0,1 ile 0,3 arasındaki korelasyon zayıf; 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyon orta kuvvette; 0,5 ile 0,8 arasındaki korelasyon güçlü; 0,8'den daha büyük bir korelasyon ise çok güçlü korelasyon olarak kabul edilir (İslamoğlu & Alnıaçık, 2019, s. 357). Tablo 3'teki verilere göre;

- Kariyer gelişimi ile psikolojik sözleşme arasında orta kuvvette, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (r = ,418, ss = ,97, p < ,001). Kariyer gelişimine ilişkin olumlu algılamalar pozitif psikolojiyi artırmaktadır.

- Kariyer gelişimi ile örgütten ayrılma niyeti arasında istatistik olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır (r = -,108, ss = ,1,08, p > ,005).
- Kariyer gelişimi ile işte kalma niyeti arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (r = ,519, ss = 1,12, p < ,001). Kariyer gelişimine ilişkin olumlu algılamalar işte kalma niyetini artırmaktadır. Kariyer gelişiminin alt boyutlarından fiziki hareketlilik (r = -,214, ss = 1,08, p < ,001) ve özyönetim (r = -,161, ss = 1,08, p < ,005) ile zayıf düzeyde anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Fiziki hareketlilik ve özyönetim uygulamalarına ilişkin olumlu algılamalar işten ayrılma niyetini zayıflatmaktadır.
- Psikolojik sözleşme ile örgütten ayrılma niyeti arasında zayıf, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (r = 1,162, ss = 1,08, p < ,005). Psikolojik sözleşmeye ilişkin olumlu algılamalar işten ayrılma niyetini zayıflatmaktadır. Psikolojik yönetimin alt boyutlarından işlemsel sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken (r = -,028, ss = 1,08, p > ,001), ilişkisel sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı, orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (r = -,258, ss = 1,08, p < ,001).
- Psikolojik sözleşme ile işte kalma niyeti arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (r = ,571, ss =1,12, p < ,001). Pozitif psikolojiye ilişkin olumlu algılamalar işte kalma niyetini güçlendirmektedir.

5.2. Katılımcılara İlişkin Bulgular

201 katılımcıya anket uygulaması sonucunda edinilen veriler SPSS 26.0 paket programı vasıtası ile gerçekleştirilmiştir. İçeriğin devamında demografik özelliklere ait tanımlayıcı istatistikler paylaşılmaktadır. Ardından araştırma hipotezleri değerlendirilmektedir.

Tablo 10. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	18-24	45	22,4
	25-34	103	51,2
	35-44	41	20,4
	45 yaş ve üzeri	12	6,0
Cinsiyet	Kadın	122	60,7
	Erkek	79	39,3
Medeni durum	Bekar	93	46,3
	Evli	108	53,7
Eğitim durumu	Lise ve altı	26	12,9
	Ön Lisans	26	12,9
	Lisans	118	58,7
	Yüksek lisans	31	15,4
Toplam iş tecrübesi	1- 5 yıl arası	84	41,8
	6-10 yıl arası	74	36,8
	11-15 yıl arası	29	14,4

	16 ve üstü	14	7,0
İş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	53	26,4
	1-5 yıl arası	67	33,3
	5-10 yıl arası	68	33,8
	11 yıl ve üzeri	13	6,5
İşletmedeki statü	Yönetici değilim	172	85,6
	Yöneticiyim	29	14,4
Yönetici iseniz	Üst kademe yönetici	6	20,7
	Orta kademe yönetici	12	41,4
	Alt kademe yönetici	11	37,9
	Toplam	29	100,0

Anket uygulamasına katılım gösterenlerin %51,2'si 25-34 grubundan bireylerdir. Katılımcıların %60,7'si kadındır. %53,7'si evli olan katılımcı grubunun tamamında yaygın olarak gözlenen eğitim durumu %58,7 oranla lisanstır. %41,8 oranla katılımcıların genelinin toplam iş tecrübesi 1-5 yıl arasındadır. Aynı işyerinde çalışma süresi incelenen katılımcıların %33,8'inin 5-10 yıl, %33,3'ünün 1-5 yıldır mevcut iş yerinde görev aldığı görülmektedir. Katılımcıların yalnızca %14,4'ü yönetici statüsünde bulunmaktadır. Orta kademe yöneticilerin oranı %41,4, alt kademe yöneticilerin oranı %37,9, üst kademe yöneticilerin oranı %20,7'dir.

Bulgular kapsamında yararlanılan Psikolojik Sözleşme Ölçeği, Örgütten Ayrılma Ölçeği, Örgütte Kalma Ölçeği, Kariyer Gelişimi Ölçeği ve alt boyutların puanlarının yaş değişkeni ile istatistiksel anlamlı farklılık taşıyıp taşımadığı belirlenmek istenmektedir. Bu doğrultuda uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 16'da paylaşılmaktadır. Psikolojik sözleşme ve işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme alt boyutları ile yaş değişkeni arası anlamlı bir ilişki tespit edilmemektedir ($p>0,05$). Benzer biçimde Örgütten Ayrılma Ölçeği ve Örgütte Kalma Ölçeği ile yaş değişkeni arası anlamlı ilişki gözlenmemektedir. Ancak Kariyer Gelişimi ölçeği psikolojik hareketlilik alt boyut puanları ile yaş değişkeni arası anlamlı bir ilişki varlığı gözlenmektedir ($p<0,05$). 45 yaş ve üzeri katılımcıların 18-24, 25-34 ve 35-44 yaş gruplarındaki katılımcılardan anlamlı biçimde yüksek bir orana sahip olduğu tespit edilmektedir. Buna göre Psikolojik hareketlilik puanları ile işgörenlerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 11. Tüm Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Tespiti

Faktör	Yaş	N	Ort.	Std. sapma	F	p
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	18-24	45	3,607	1,022	0,819	0,485
	25-34	103	3,601	0,925		
	35-44	41	3,446	0,799		
	45 ve üzeri	12	3,199	1,623		
İşlemsel sözleşme	18-24	45	3,526	1,049	1,187	0,316
	25-34	103	3,735	0,965		
	35-44	41	3,656	0,928		
	45 ve üzeri	12	3,213	1,576		
İlişkisel sözleşme	18-24	45	3,689	1,088	1,444	0,231
	25-34	103	3,468	1,080		
	35-44	41	3,236	0,975		

	45 ve üzeri	12	3,185	1,733		
Örgütten Ayrılma Ölçeği	18-24	45	2,050	0,987	0,867	0,459
	25-34	103	2,316	1,125		
	35-44	41	2,274	0,953		
	45 ve üzeri	12	1,979	1,432		
Örgütte Kalma Ölçeği	18-24	45	3,644	1,093	0,328	0,805
	25-34	103	3,456	1,152		
	35-44	41	3,472	0,928		
	45 ve üzeri	12	3,417	1,615		
Kariyer Gelişimi Ölçeği	18-24	45	3,827	0,864	1,899	0,131
	25-34	103	3,672	0,867		
	35-44	41	3,536	0,834		
	45 ve üzeri	12	3,191	1,318		
Psikolojik hareketlilik	18-24	45	3,961	0,931	3,494	0,017
	25-34	103	3,760	0,927		
	35-44	41	3,506	0,960		
	45 ve üzeri	12	3,052	1,513		
Fiziksel hareketlilik	18-24	45	3,320	1,088	0,687	0,561
	25-34	103	3,338	1,053		
	35-44	41	3,107	0,950		
	45 ve üzeri	12	3,033	1,442		
Öz yönetim	18-24	45	3,942	0,931	1,367	0,254
	25-34	103	3,725	0,957		
	35-44	41	3,662	0,976		
	45 ve üzeri	12	3,344	1,412		
Değer odaklı	18-24	45	3,919	0,998	1,089	0,355
	25-34	103	3,762	1,023		
	35-44	41	3,764	1,050		
	45 ve üzeri	12	3,306	1,407		

**p<0,05 One-Way Anova Test*

Tablo 12. Tüm Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Tespiti

Faktör	Cinsiyet	N	Ort.	Std. sapma	t	p
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Kadın	122	3,648	0,917	1,845	0,067
	Erkek	79	3,390	1,045		
İşlemsel sözleşme	Kadın	122	3,747	0,930	1,841	0,067
	Erkek	79	3,477	1,136		
İlişkisel sözleşme	Kadın	122	3,550	1,095	1,539	0,125
	Erkek	79	3,304	1,129		
Örgütten Ayrılma Ölçeği	Kadın	122	2,287	1,030	0,966	0,335
	Erkek	79	2,136	1,156		
Örgütte Kalma Ölçeği	Kadın	122	3,495	1,110	-0,073	0,942
	Erkek	79	3,506	1,150		
Kariyer Gelişimi Ölçeği	Kadın	122	3,564	0,942	-1,698	0,091
	Erkek	79	3,783	0,811		
Psikolojik hareketlilik	Kadın	122	3,674	1,021	-0,648	0,518
	Erkek	79	3,767	0,955		
Fiziksel hareketlilik	Kadın	122	3,193	1,073	-1,247	0,214
	Erkek	79	3,385	1,046		
Öz yönetim	Kadın	122	3,614	1,038	-2,227	0,027
	Erkek	79	3,929	0,881		
Değer odaklı	Kadın	122	3,660	1,115	-1,867	0,063
	Erkek	79	3,941	0,919		

**p<0,05 Independent-Samples T-Test*

Tablo 12'ye göre psikolojik sözleşme ve işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arası anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir (p>0,05). Benzer biçimde Örgütten Ayrılma Ölçeği ve Örgütte Kalma Ölçeği ile yaş değişkeni arası anlamlı ilişki

gözlenmemektedir. Ancak Kariyer Gelişimi ölçeği öz yönetim alt boyut puanları ile cinsiyet değişkeni arası anlamlı bir ilişki saptanmaktadır (p<0,05). Kadın katılımcıların erkek katılımcılardan anlamlı biçimde yüksek olduğu izlendiğinden öz yönetim alt boyut puanları ile işgörenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu kabul edilmektedir.

Tablo 13. Tüm Boyut Puanlarında Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık

Faktör		N	Ort.	Std. sapma	t	p
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Bekar	93	3,568	0,926	0,284	0,777
	Evli	108	3,529	1,019		
İşlemsel sözleşme	Bekar	93	3,619	0,962	-0,280	0,780
	Evli	108	3,659	1,075		
İlişkisel sözleşme	Bekar	93	3,517	1,076	0,757	0,450
	Evli	108	3,398	1,145		
Örgütten Ayrılma Ölçeği	Bekar	93	2,349	1,103	1,487	0,139
	Evli	108	2,123	1,056		
Örgütte Kalma Ölçeği	Bekar	93	3,419	1,104	-0,935	0,351
	Evli	108	3,568	1,140		
Kariyer Gelişimi Ölçeği	Bekar	93	3,750	0,746	1,468	0,144
	Evli	108	3,564	1,004		
Psikolojik hareketlilik	Bekar	93	3,897	0,842	2,489	0,014
	Evli	108	3,551	1,088		
Fiziksel hareketlilik	Bekar	93	3,189	0,930	-0,982	0,327
	Evli	108	3,337	1,167		
Öz yönetim	Bekar	93	3,848	0,830	1,475	0,142
	Evli	108	3,642	1,103		
Değer odaklı	Bekar	93	3,891	0,899	1,514	0,132
	Evli	108	3,667	1,157		

**p<0,05 Independent-Samples T-Test*

Tablo 13'de psikolojik sözleşme ve işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme alt boyutları; Örgütten Ayrılma Ölçeği ve Örgütte Kalma Ölçeği ile medeni durum değişkeni arası anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir (p>0,05). Ancak Kariyer Gelişimi ölçeği psikolojik hareketlilik alt boyut puanları ile medeni durum değişkeni arası anlamlı bir ilişki izlenmektedir. Öyle ki evli katılımcıların bekar katılımcılara oranla daha yüksek olduğu gözlenmektedir (p<0,05). Buna göre psikolojik hareketlilik alt boyut puanları ile işgörenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 14. Tüm Boyut Puanlarında Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık

Faktör	Eğitim durumu	N	Ort.	Std. sapma	F	p
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Lise ve altı	26	3,885	1,102	1,500	0,216
	Ön Lisans	26	3,662	0,915		
	Lisans	118	3,465	0,969		
	Yüksek lisans	31	3,478	0,909		
İşlemsel sözleşme	Lise ve altı	26	3,791	1,159	0,337	0,799
	Ön Lisans	26	3,675	0,885		
	Lisans	118	3,586	1,025		
	Yüksek lisans	31	3,695	1,026		
İlişkisel sözleşme	Lise ve altı	26	3,979	1,141	2,971	0,033*
	Ön Lisans	26	3,650	1,038		

	Lisans	118	3,345	1,104		
	Yüksek lisans	31	3,262	1,075		
Örgütten Ayrılma Ölçeği	Lise ve altı	26	1,942	1,156	1,105	0,348
	Ön Lisans	26	2,135	1,147		
	Lisans	118	2,254	1,016		
	Yüksek lisans	31	2,444	1,193		
Örgütte Kalma Ölçeği	Lise ve altı	26	3,936	1,166	1,942	0,124
	Ön Lisans	26	3,526	1,182		
	Lisans	118	3,466	1,091		
	Yüksek lisans	31	3,237	1,110		
Kariyer Gelişimi Ölçeği	Lise ve altı	26	3,879	1,156	1,051	0,371
	Ön Lisans	26	3,496	1,013		
	Lisans	118	3,668	0,828		
	Yüksek lisans	31	3,521	0,799		
Psikolojik hareketlilik	Lise ve altı	26	3,981	1,205	1,2194	0,313
	Ön Lisans	26	3,466	1,025		
	Lisans	118	3,718	0,961		
	Yüksek lisans	31	3,661	0,887		
Fiziksel hareketlilik	Lise ve altı	26	3,523	1,318	2,158	0,094
	Ön Lisans	26	3,392	1,138		
	Lisans	118	3,292	0,992		
	Yüksek lisans	31	2,865	0,972		
Öz yönetim	Lise ve altı	26	3,952	1,278	0,536	0,658
	Ön Lisans	26	3,649	1,122		
	Lisans	118	3,730	0,913		
	Yüksek lisans	31	3,661	0,900		
Değer odaklı	Lise ve altı	26	3,942	1,246	1,411	0,241
	Ön Lisans	26	3,417	1,229		
	Lisans	118	3,831	0,966		
	Yüksek lisans	31	3,694	0,994		

**p<0,05 One-Way Anova Test*

Tablo 14'e göre eğitim durumu değişkenliği yalnızca psikolojik sözleşme alt boyutu ilişkisel sözleşme puanları ile anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,05). Buna göre 201 katılımcıdan lisans mezunu olan 118 birey göze çarpmaktadır. Bu sonuçlara nazaran lisans eğitim durumuna sahip bireyler diğer gruplardan daha yüksek orana sahiptir. Bu nedenle ilişkisel sözleşme düzeyleri eğitim durumu ile anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tablo 15. Tüm Boyut Puanlarında İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılık

Faktör	İş tecrübesi	N	Ort.	Std. sapma	F	p
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	1- 5 yıl arası	84	3,624	0,999	0,348	0,791
	6-10 yıl arası	74	3,495	0,920		
	11-15 yıl arası	29	3,525	0,918		
	16 ve üstü	14	3,405	1,267		
İşlemsel sözleşme	1- 5 yıl arası	84	3,612	1,044	0,118	0,950
	6-10 yıl arası	74	3,695	0,966		
	11-15 yıl arası	29	3,586	0,916		
	16 ve üstü	14	3,635	1,425		
İlişkisel sözleşme	1- 5 yıl arası	84	3,636	1,060	1,569	0,198
	6-10 yıl arası	74	3,294	1,123		
	11-15 yıl arası	29	3,464	1,061		
	16 ve üstü	14	3,175	1,379		
Örgütten Ayrılma Ölçeği	1- 5 yıl arası	84	2,214	1,053	0,205	0,893
	6-10 yıl arası	74	2,250	1,061		
	11-15 yıl arası	29	2,302	1,225		
	16 ve üstü	14	2,036	1,134		
Örgütte Kalma Ölçeği	1- 5 yıl arası	84	3,524	1,093	0,176	0,913

	6-10 yıl arası	74	3,455	1,138		
	11-15 yıl arası	29	3,598	1,146		
	16 ve üstü	14	3,381	1,273		
Kariyer Gelişimi Ölçeği	1- 5 yıl arası	84	3,772	0,830	1,651	0,179
	6-10 yıl arası	74	3,586	0,897		
	11-15 yıl arası	29	3,659	0,964		
	16 ve üstü	14	3,238	1,073		
Psikolojik hareketlilik	1- 5 yıl arası	84	3,881	0,953	2,679	0,048
	6-10 yıl arası	74	3,644	0,976		
	11-15 yıl arası	29	3,677	0,958		
	16 ve üstü	14	3,116	1,224		
Fiziksel hareketlilik	1- 5 yıl arası	84	3,329	1,023	1,094	0,353
	6-10 yıl arası	74	3,200	1,079		
	11-15 yıl arası	29	3,455	1,110		
	16 ve üstü	14	2,886	1,122		
Öz yönetim	1- 5 yıl arası	84	3,863	0,884	0,971	0,407
	6-10 yıl arası	74	3,652	0,972		
	11-15 yıl arası	29	3,720	1,181		
	16 ve üstü	14	3,473	1,236		
Değer odaklı	1- 5 yıl arası	84	3,877	1,006	0,970	0,408
	6-10 yıl arası	74	3,741	1,029		
	11-15 yıl arası	29	3,724	1,076		
	16 ve üstü	14	3,381	1,336		

**p<0,05 One-Way Anova Test*

Tablo 15'de psikolojik sözleşme ve işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme alt boyutları; Örgütten Ayrılma Ölçeği ve Örgütte Kalma Ölçeği ile toplam iş tecrübesi değişkeni arası anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir (p>0,05). Ancak Kariyer Gelişimi ölçeği psikolojik hareketlilik alt boyut puanları ile toplam iş tecrübesi değişkeni arası anlamlı bir ilişki izlenmektedir. Öyle ki 1-5 yıl arası toplam iş tecrübesine sahip katılımcılar 6-10, 11-15, 16 ve üzeri iş tecrübesine sahip bireylerden daha düşüktür. (p<0,05). Bu nedenle psikolojik hareketlilik alt boyut puanları ile işgörenlerin toplam iş tecrübe süreleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 16. Tüm Boyut Puanlarında Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık

Faktör		N	Ort.	Std. sapma	F	p
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	1 yıldan az	53	3,462	1,130	1,019	0,385
	1-5 yıl arası	67	3,706	0,853		
	5-10 yıl arası	68	3,501	0,902		
	11 yıl ve üzeri	13	3,316	1,232		
İşlemsel sözleşme	1 yıldan az	53	3,440	1,146	0,941	0,422
	1-5 yıl arası	67	3,721	0,915		
	5-10 yıl arası	68	3,716	0,947		
	11 yıl ve üzeri	13	3,650	1,361		
İlişkisel sözleşme	1 yıldan az	53	3,484	1,214	2,360	0,073
	1-5 yıl arası	67	3,690	0,938		
	5-10 yıl arası	68	3,286	1,128		
	11 yıl ve üzeri	13	2,983	1,253		
Örgütten Ayrılma Ölçeği	1 yıldan az	53	2,127	1,076	0,661	0,577
	1-5 yıl arası	67	2,179	1,087		
	5-10 yıl arası	68	2,375	1,050		
	11 yıl ve üzeri	13	2,115	1,273		
Örgütte Kalma Ölçeği	1 yıldan az	53	3,465	1,218	0,059	0,981
	1-5 yıl arası	67	3,522	1,061		
	5-10 yıl arası	68	3,520	1,058		
	11 yıl ve üzeri	13	3,410	1,460		

Kariyer Gelişimi Ölçeği	1 yıldan az	53	3,629	0,935	1,054	0,370
	1-5 yıl arası	67	3,760	0,890		
	5-10 yıl arası	68	3,627	0,823		
	11 yıl ve üzeri	13	3,291	1,129		
Psikolojik hareketlilik	1 yıldan az	53	3,750	1,066	1,487	0,219
	1-5 yıl arası	67	3,821	0,957		
	5-10 yıl arası	68	3,669	0,913		
	11 yıl ve üzeri	13	3,202	1,222		
Fiziksel hareketlilik	1 yıldan az	53	3,143	1,124	0,838	0,475
	1-5 yıl arası	67	3,382	1,067		
	5-10 yıl arası	68	3,309	1,018		
	11 yıl ve üzeri	13	2,985	1,053		
Öz yönetim	1 yıldan az	53	3,741	0,975	0,615	0,606
	1-5 yıl arası	67	3,817	0,974		
	5-10 yıl arası	68	3,719	0,943		
	11 yıl ve üzeri	13	3,413	1,360		
Değer odaklı	1 yıldan az	53	3,723	1,052	0,810	0,490
	1-5 yıl arası	67	3,915	1,080		
	5-10 yıl arası	68	3,716	0,980		
	11 yıl ve üzeri	13	3,500	1,242		

**p<0,05 One-Way Anova Test*

Tablo 16'da psikolojik sözleşme ve işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme alt boyutları; Örgütten Ayrılma Ölçeği, Örgütte Kalma Ölçeği, Kariyer gelişimi ölçeği tüm alt boyutların puanları ve mevcut işyerinde çalışma süresi değişkeni arası anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir (p>0,05).

Tablo 17. Tüm Boyut Puanlarının Statü Değişkenine Göre Farklılık Tespiti

Faktör		N	Ort.	Std. sapma	t	p
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Yöneticiyim	29	3,594	1,041	0,279	0,780
	Yönetici değilim	172	3,539	0,966		
İşlemsel sözleşme	Yöneticiyim	29	3,548	1,025	-0,528	0,598
	Yönetici değilim	172	3,656	1,023		
İlişkisel sözleşme	Yöneticiyim	29	3,640	1,198	0,976	0,330
	Yönetici değilim	172	3,422	1,098		
Örgütten Ayrılma Ölçeği	Yöneticiyim	29	1,957	0,928	-1,462	0,145
	Yönetici değilim	172	2,273	1,101		
Örgütte Kalma Ölçeği	Yöneticiyim	29	3,552	1,040	0,272	0,786
	Yönetici değilim	172	3,490	1,139		
Kariyer Gelişimi Ölçeği	Yöneticiyim	29	3,554	0,900	-0,621	0,535
	Yönetici değilim	172	3,666	0,898		
Psikolojik hareketlilik	Yöneticiyim	29	3,422	1,062	-1,696	0,091
	Yönetici değilim	172	3,759	0,977		
Fiziksel hareketlilik	Yöneticiyim	29	2,945	1,149	-1,781	0,076
	Yönetici değilim	172	3,323	1,043		
Öz yönetim	Yöneticiyim	29	3,875	1,043	0,808	0,420
	Yönetici değilim	172	3,714	0,981		
Değer odaklı	Yöneticiyim	29	3,810	1,086	0,222	0,825
	Yönetici değilim	172	3,764	1,046		

**p<0,05 Independent-Samples T-Test*

Tablo 17'de psikolojik sözleşme ve alt boyutları (işlemsel ve ilişkisel sözleşme); örgütten ayrılma ölçeği, örgütte kalma ölçeği, kariyer gelişimi ölçeği tüm alt boyutların puanları ve mevcut işyerindeki statü değişkeni arası anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir (p>0,05).

Tablo 18. Tüm Boyut Puanlarında Yönetici Olma Değişkenine Göre Farklılık

Faktör		N	Ort.	Std. sapma	F	p
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Üst kademe	6	3,824	1,133	1,513	0,239
	Orta kademe	12	3,866	0,968		
	Alt kademe	11	3,172	1,023		
İşlemsel sözleşme	Üst kademe	6	3,889	1,129	1,145	0,334
	Orta kademe	12	3,704	0,947		
	Alt kademe	11	3,192	1,040		
İlişkisel sözleşme	Üst kademe	6	3,759	1,200	1,646	0,212
	Orta kademe	12	4,028	1,158		
	Alt kademe	11	3,152	1,171		
Örgütten Ayrılma Ölçeği	Üst kademe	6	1,708	0,641	0,566	0,574
	Orta kademe	12	1,875	1,079		
	Alt kademe	11	2,182	0,909		
Örgütte Kalma Ölçeği	Üst kademe	6	3,556	1,241	0,197	0,823
	Orta kademe	12	3,417	1,156		
	Alt kademe	11	3,697	0,862		
Kariyer Gelişimi Ölçeği	Üst kademe	6	3,796	1,028	0,357	0,703
	Orta kademe	12	3,410	1,083		
	Alt kademe	11	3,579	0,624		
Psikolojik hareketlilik	Üst kademe	6	3,542	1,271	0,047	0,954
	Orta kademe	12	3,375	1,131		
	Alt kademe	11	3,409	0,965		
Fiziksel hareketlilik	Üst kademe	6	3,367	1,255	0,494	0,616
	Orta kademe	12	2,850	1,236		
	Alt kademe	11	2,818	1,045		
Öz yönetim	Üst kademe	6	4,083	1,182	0,309	0,737
	Orta kademe	12	3,698	1,322		
	Alt kademe	11	3,955	0,595		
Değer odaklı	Üst kademe	6	4,111	1,129	0,658	0,526
	Orta kademe	12	3,542	1,351		
	Alt kademe	11	3,939	0,708		

**p<0,05 One-Way Anova Test*

Tablo 18'de psikolojik sözleşme ve işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme alt boyutları; örgütten ayrılma ölçeği, örgütte kalma ölçeği, kariyer gelişimi ölçeği, tüm alt boyutların puanları ve yönetici olma kademesi değişkeni arası anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir (p>0,05).

5.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

5.3.1. Kariyer Gelişiminin Örgütte Kalma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Kariyer gelişimi ve örgütte kalma niyeti ayrı biçimde olmak kaydıyla; psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik, özyönetim ve değer odaklı olma puanlarının örgütte kalma eğilimini nasıl yordadığını saptamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmaktadır.

Tablo 19. Kariyer Gelişimi ve Alt Boyutlarının Örgütte Kalma Niyetine Etkisi

	B	SH	β	p	F	R^2	Düzeltilmiş R^2
Sabit (Kariyer gelişimi)	**2,263**	**0,160**		**0,000**	**83,064**	**0,280**	**0,276**
Örgütte kalma eğilimi	**0,400**	**0,044**	**0,529**	**0,000***			
Alt Boyut 1							
Sabit (Psikolojik hareketlilik)	2,578	0,215		0,000	30,728	0,134	0,129
Örgütte kalma eğilimi	0,324	0,058	0,366	0,000*			
Alt Boyut 2							
Sabit (Fiziksel hareketlilik)	1,430	0,205		0,000	88,0450	0,308	0,304
Örgütte kalma eğilimi	0,526	0,056	0,555	0,000*			
Alt Boyut 3							
Sabit (Öz yönetim)	2,168	0,197		0,000	69,713	0,259	0,256
Örgütte kalma eğilimi	0,449	0,054	0,509	0,000*			
Alt Boyut 4							
Sabit (Değer odaklı)	2,376	0,220		0,000	44,244	0,182	0,178
Örgütte kalma eğilimi	0,398	0,060	0,426	0,000*			

*p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası)

Tablo 19'a göre kariyer gelişimi örgütte kalma niyetine β =0,529 düzeyinde (p<0,01), psikolojik hareketlilik alt boyutu örgütte kalma niyetine β= 0,366 (p<0,01) düzeyinde, fiziksel hareketlilik alt boyutu örgütte kalma niyetine β= 0,555 (p<0,01) düzeyinde, özyönetim alt boyutu örgütte kalma niyetine β= 0,509 (p<0,01) düzeyinde, değer odaklılık alt boyutu örgütte kalma niyetine β= 0,426 (p<0,01) düzeyinde pozitif etki göstermektedir. 0,000<0,01 olduğundan sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu nedenle;

- ***Kariyer gelişiminin örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır*** **hipotezi kabul edilmektedir (H1).**
- *Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H1a).
- *Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H1b).
- *Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H1c).
- *Kariyer gelişimi Değer odaklılık alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H1d).

5.3.2. Kariyer Gelişiminin Örgütten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Kariyer gelişimi ve örgütten ayrılma niyeti ayrı biçimde olmak kaydıyla; psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik, özyönetim ve değer odaklı olma puanlarının örgütten ayrılma eğilimini nasıl yordadığını saptamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmaktadır.

Tablo 20. Kariyer Gelişimi ve Alt Boyutlarının Örgütten Ayrılma Niyetine Etkisi

	B	SH	β	p	F	R^2	Düzeltilmiş R^2
Sabit (Kariyer gelişimi)	**3,850**	**0,138**		**0,000**	**2,835**	**0,013**	**0,008**
Örgütten ayrılma eğilimi	**-0,092**	**0,054**	**-0,114**	**0,094**			
Alt Boyut 1							
Sabit (Psikolojik hareketlilik)	3,694	0,161		0,000	0,013	0,000	-0,005
Örgütten ayrılma eğilimi	0,008	0,065	0,008	0,908			
Alt Boyut 2							
Sabit (Fiziksel hareketlilik)	3,737	0,169		0,000	9,532	0,049	0,046
Örgütten ayrılma eğilimi	-0,210	0,068	-0,214	0,002			
Alt Boyut 3							
Sabit (Öz yönetim)	4,065	0,158		0,000	5,284	0,026	0,021
Örgütten ayrılma eğilimi	-0,147	0,064	-0,161	0,023			
Alt Boyut 4							
Sabit (Değer odaklı)	3,866	0,170		0,000	0,387	0,002	-0,003
Örgütten ayrılma eğilimi	-0,043	0,069	-0,044	0,535			

*p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası)

Tablo 20'ye göre kariyer gelişiminin örgütten ayrılma niyetine β= -0,114 düzeyinde (p<0,01), fiziksel hareketlilik alt boyutunun örgütte kalma niyetine β= -0,214 (p<0,01) düzeyinde, özyönetim alt boyutunun örgütte kalma niyetine β= -0,161 (p<0,01) düzeyinde, değer odaklılık alt boyutunun örgütte kalma niyetine β= -0,044 (p<0,01) düzeyinde negatif etki; psikolojik hareketlilik alt boyutu örgütte kalma niyetine β= 0,008 (p<0,01) düzeyinde pozitif etki göstermektedir. p<0,01 olduğundan sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu nedenle;

- ***Kariyer gelişiminin örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır*** **hipotezi kabul edilmektedir (H2).**
- *Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H2a).
- *Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H2b).

- *Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H2c).
- *Kariyer gelişimi Değer odaklılık alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H2d).

5.3.3. Kariyer Gelişiminin Psikolojik Sözleşmeye Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Kariyer gelişimi algısı ile psikolojik sözleşme ilişkisi. Regresyon modeli istatistik olarak anlamlıdır (R2 = 0,17, F(1, 199) = 41,170, p < ,001). Kariyer gelişim algısı psikolojik sözleşmedeki değişimi anlamlı olarak yordamaktır (β = ,63, p < .000).

Kariyer gelişimi ve psikolojik sözleşme ayrı biçimde olmak kaydıyla; psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik, özyönetim ve değer odaklı olma puanlarının işlemsel ve ilişkisel sözleşmeye etkisini saptamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmaktadır.

Tablo 21. Kariyer Gelişimi ve Alt Boyutlarının İşlemsel Sözleşmeye Etkisi

	B	SH	β	p	F	R^2	Düzeltilmiş R^2
Alt Boyut 1							
Sabit (Psikolojik hareketlilik)	2,338	0,240		0,000	35,131	0,150	0,146
İşlemsel sözleşme	0,377	0,064	0,387	0,000*			
Alt Boyut 2							
Sabit (Fiziksel hareketlilik)	2,234	0,268		0,000	16,022	0,076	0,070
İşlemsel sözleşme	0,284	0,071	0,273	0,000*			
Alt Boyut 3							
Sabit (Öz yönetim)	2,482	0,242		0,000	28,944	0,127	0,123
İşlemsel sözleşme	0,345	0,064	0,356	0,000*			
Alt Boyut 4							
Sabit (Değer odaklı)	2,514	0,259		0,000	25,333	0,113	0,108
İşlemsel sözleşme	0,345	0,069	0,336	0,000*			

*p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası)

Tablo 21'e göre psikolojik hareketlilik alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine β= 0,387 (p<0,01) düzeyinde, fiziksel hareketlilik alt boyutunun β= 0,273 (p<0,01) düzeyinde, özyönetim alt boyutunun β= 0,356 (p<0,01) düzeyinde; değer odaklılık alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine β= 0,336 (p<0,01) düzeyinde pozitif etki göstermektedir. 0,000<0,01 olduğundan sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu nedenle;

- *Kariyer gelişiminin psikolojik sözleşme üzerinde etkisi vardır* hipotezi kabul edilmektedir. (H3).
- *Kariyer gelişiminin işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.1).
- *Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.1a).
- *Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.1b).
- *Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.1c).
- *Kariyer gelişimi değer odaklılık alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.1d).

Tablo 22. Kariyer Gelişimi ve Alt Boyutlarının İlişkisel Sözleşmeye Etkisi

	B	SH	β	p	F	R^2	Düzeltilmiş R^2
Alt Boyut 1							
Sabit (Psikolojik hareketlilik)	2,715	0,218		0,000	23,103	0,104	0,100
İlişkisel sözleşme	0,288	0,060	0,323	0,000*			
Alt Boyut 2							
Sabit (Fiziksel hareketlilik)	2,103	0,230		0,000	28,287	0,124	0,120
İlişkisel sözleşme	0,338	0,063	0,353	0,000*			
Alt Boyut 3							
Sabit (Öz yönetim)	2,622	0,213		0,000	30,238	0,132	0,128
İlişkisel sözleşme	0,323	0,059	0,363	0,000*			
Alt Boyut 4							
Sabit (Değer odaklı)	2,872	0,233		0,000	16,402	0,076	0,072
İlişkisel sözleşme	0,260	0,064	0,276	0,000*			

*p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası)

Tablo 22'ye göre psikolojik hareketlilik alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine β= 0,323 (p<0,01) düzeyinde, fiziksel hareketlilik alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine β= 0,353 (p<0,01) düzeyinde, özyönetim alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine β= 0,363 (p<0,01) düzeyinde, değer odaklılık alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine β= 0,276 (p<0,01) düzeyinde pozitif etki göstermektedir. 0,000<0,01 olduğundan sonuçlar anlamlıdır. Böylece;

- *Kariyer gelişiminin ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.2).
- *Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.2a).

- *Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.2b).
- *Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.2c).
- *Kariyer gelişimi değer odaklılık alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H3.2d).

5.3.4. Psikolojik Sözleşmenin İşte Kalma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

İşte kalma ve sözleşme ayrı biçimde olmak kaydıyla; işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme puanlarının işte kalma niyetine etkisini saptamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmaktadır.

Tablo 23. Psikolojik Sözleşmenin İşte Kalma Niyetine Etkisi

	B	SH	β	p	F	R^2	Düzeltilmiş R^2
Alt Boyut 1							
Sabit (İşlemsel sözleşme)	2,189	0,211		0,000	52,275	0,208	0,204
İşte Kalma	0,415	0,057	0,456	0,000*			
Alt Boyut 2							
Sabit (İlişkisel sözleşme)	1,438	0,210		0,000	101,662	0,338	0,335
İşte Kalma	0,576	0,057	0,581	0,000*			

*p<0,01; B (beta katsayısı); S.H. (kat sayı standart hatası)

Tablo 23'e göre işlemsel sözleşmenin örgütte kalma niyetine β =0,456 düzeyinde (p<0,01), ilişkisel sözleşmenin örgütte kalma niyetine β =0,581 düzeyinde (p<0,01) pozitif etkisi mevcuttur. 0,000<0,01 olduğundan sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlıdır.

- *Psikolojik sözleşme örgütte kalma niyetini etkiler* hipotezi kabul edilmektedir (H4).
- *Psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme alt boyutunun örgütte kalma üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H4a).
- *Psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme alt boyutunun örgütte kalma üzerine etkisi bulunmaktadır* hipotezi kabul edilmektedir (H4b).

5.3.5. Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Kariyer gelişim algısı ve psikolojik sözleşmenin birlikte modele dahil edildiklerinde örgütte kalma davranışı üzerindeki etkisini araştırmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modeli istatistik olarak anlamlı değildir (R2 = 0,018, F(2, 198 = 2,869, p = ,059). Psikolojik sözleşme işten ayrılma niyeti değişkenindeki değişimi anlamlı olarak yordamamaktır (β = -0,141, p = .069). Bu sonuca göre regresyon modeli anlamlı olmadığı için H5 hipotezi reddedilmiştir. Ana hipotez reddedildiği için alt hipotezler tes edilmemiştir.

5.3.6. Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

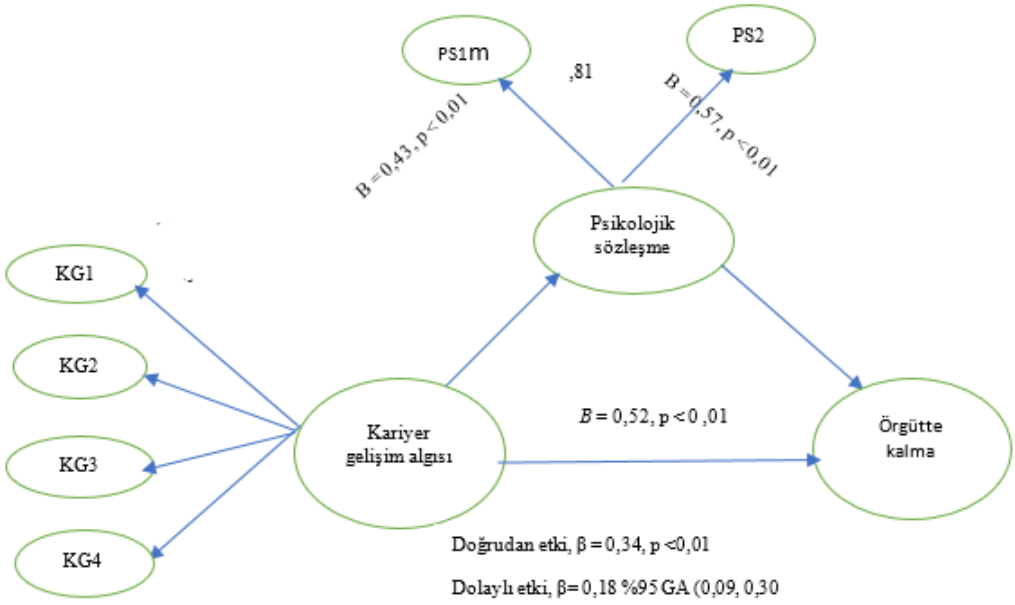
Baron ve Kenny (1986), aracılık testinin yapılabilmesi için; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi (c yolu), bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi (a yolu) ve aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi gerekmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018). Yukarıda verilen analiz sonuçlarına göre; H1, H3 v2 H4 hipotezleri doğrulanmış olduğundan psikolojik sözleşmenin örgütte kalma niyeti ile kariyer gelişimi arasında aracılık rolü bulunduğuna dair hipotezin test edilmesi için gerekli önkoşullar sağlanmıştır. Ancak bağımsız değişken olan kariyer gelişimi algısı ve aracı değişken olan psikolojik ile bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti arasında istatistik olarak anlamlı etkisel ilişki bulunmadığı, H5 reddedildiği için psikolojik sözleşmenin işten ayrılma niyeti ile kariyer gelişimi arasında aracılık rolüne ilişkin H6b hipotezi test edilmemiştir.

Tablo 24. Yapısal Model Analiz Sonuçları (n = 201)

Doğrudan Etki Modeli				
Tahmin Değişkeni	**Çıktı= Psikolojik sözleşme**			
	β	**SH**	95%Boot LLCI	95%Boot ULCI
Kariyer gelişimi	0,42	0.07	0,32	0,59
R2= 0,17				
Doğrudan Etki Modeli				
Tahmin Değişkeni	**Çıktı = Örgütte kalma niyeti**			
	β	**SH**		
Kariyer gelişimi	0,34	0.08	0,28	0,57
Psikolojik sözleşme	0,43	0,07	0,36	0,63
R2 = 0,42				
Toplam Etki Modeli				
Tahmin Değişkeni	**Çıktı= İşte kalma niyeti**			
Kariyer gelişim+ab	β	SH		
	0.52	0.08	0,50	0,80
X'in Y Üzerindeki Bootstrap Dolaylı Etki Sonuçları				

	Psikolojik sözleşme	SH	LL%95	UL%95
Etki	0.18	0.05	0.09	0.30
Notlar: n = 250; β = Standardize edilmiş etki katsayısı; SH = Standart Hata; Bootstrap Örneklem Büyüklüğü = 5000; LL = En Düşük Sınır; GA = Güven Aralığı; UL = En Yüksek Sınır				

Kariyer gelişim algısı örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkide işe psikolojik sözleşme değişkeninin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootsrap yöntemini esas alan, Hayes tarafından geliştirilen (Hayes, 2022) PROCESS Macro yazılımında 4 numaralı model seçilerek yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin geleneksel yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes A. F., 2022). Boostrtrap analizinde 5000 yeniden örnekleme ile yapılan etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi gerekmektedir Hayes, 2022; Gürbüz, 2019: 120). Bootstrap sonuçlarına göre kariyer gelişim algısının psikolojik sözleşme aracılığıyla işte kalma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (B = 0,18, %95 GA [0,09, 0,30]. Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, sıfır (0) değerini kapsamamaktadır. Bu sonuçlar, kariyer gelişim algısı ile örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlık değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.



Şekil 13. Aracılık Modeli

Notlar: KG1= Psikolojik hareketlilik, KG2= Fiziki hareketlilik, KG3= Özyönetim, KG4= Değer odaklılık, PS1= İşlemsel sözleşme, PS2= İlişkisel sözleşme

5.3.6. Hipotezlerin Sınanma Durumu

Hipotez	Durum
H1: Kariyer gelişiminin örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	**Kabul**
H1a: Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H1b: Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H1c: Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H1d: Kariyer gelişimi Değer odaklılık alt boyutunun örgütte kalma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H2: Kariyer gelişiminin örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır.	**Kabul**
H2a: Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H2b: Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H2c: Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H2d: Kariyer gelişimi Değer odaklılık alt boyutunun örgütten ayrılma niyeti üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3. Kariyer gelişiminin psikolojik sözleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.	**Kabul**
H3.1: Kariyer gelişiminin işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.1a: Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.1b: Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.1c: Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.1d: Kariyer gelişimi değer odaklılık alt boyutunun işlemsel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.2: Kariyer gelişiminin ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.2a: Kariyer gelişimi psikolojik hareketlilik alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.2b: Kariyer gelişimi fiziksel hareketlilik alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.2c: Kariyer gelişimi öz yönetim alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H3.2d: Kariyer gelişimi değer odaklılık alt boyutunun ilişkisel sözleşme üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H4. Psikolojik sözleşmenin örgütte kalma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.	**Kabul**
H4a: Psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme alt boyutunun örgütte kalma üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H4b: Psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme alt boyutunun örgütte kalma üzerine etkisi bulunmaktadır	Kabul
H5. Psikolojik sözleşmenin örgütten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır	**Red**
H6a: Kariyer Gelişiminin Örgütte Kalma Niyetine Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracılık rolü bulunmaktadır	Kabul

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek isteyen işletmelerin yararlanabileceği en temel faktör beşeri sermayedir. Günümüzde rekabetin yoğunlaşması, işgörenlerin bilinç kazanması, teknolojinin hızla gelişmesi ve küreselleşme, beşeri sermayenin istenen biçimde kullanılmasını önlemektedir. Bu nedenle işgören-işveren ilişkisinde klasik yönetim anlayışından vazgeçmeyi, geleneksel yaklaşımdan uzaklaşmayı, yenilikçi bir yaklaşım olan psikolojik sözleşmeden yararlanmayı gerektirmektedir. Böylece işgörenlerin işte kalma veya işten ayrılma niyeti ve davranışlarının nedenleri belirlenebilecektir.

21. yüzyılda sürdürülebilir rekabet avantajı için diğer bir gereksinim nitelikli işgörendir. Bu noktada kariyer geliştirme ön plana çıkmaktadır (Kırçı, 2007). Kariyer geliştirme sistemli bir gelişme olup işgörenin potansiyeline uygun olarak ilerleme ve değişim sağlamak üzere düzenlenmektedir (Odabaşı, 2011). Dinamik bir süreç olan kariyer gelişimi örgütün iş gücü gereksinimi ve işgörenlerin kariyer ihtiyacı arasında denge gerektirmektedir (Figueiredo, Pais, Monteiro, & Monico, 2016). Bu kapsamda edinilen veriler Raja vd. (2004) tarafından gerçekleştirilen, psikolojik sözleşmenin aracı rolünü inceleyen çalışma ile benzerlik göstermektedir. Buna göre çalışma şartları ve iş gören işveren ilişkisi, işgörenin davranışında farklılaşmaya neden olmaktadır. Ancak gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki şekildedir.

- Kariyer gelişimi alt boyutu olan psikolojik hareketlilik yaş, medeni durum, toplam iş tecrübesi değişkenine göre; kariyer gelişimi alt boyutu olan öz yönetim cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- Psikolojik sözleşme alt boyutu olan ilişkisel sözleşme eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- Bu durumların haricinde kariyer gelişimi ve alt boyutları, psikolojik sözleşme ve alt boyutları, örgütte kalma niyeti ve örgütten ayrılma niyeti ile demografik veriler arasında istatiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmemektedir.

Topçu ve Basım (2015) örgütsel psikolojide inceleme gerektiren 3 alan belirlemiştir: Beşeri sermayenin yönetimine dair yönetsel varsayımlar, mücadeleci, açık, dinamik ve gelişen bir sistem olan örgüt ve psikolojik sözleşme. Araştırma kapsamında her 3 konu dolaylı olarak incelenmektedir. Özellikle beşeri yönetim kapsamında katkı sunması beklenen araştırmada

psikolojik sözleşmenin alt boyutlarının bir bölümünün kişisel nitelik taşıması, iş görme öncesi iş ve kariyer geliştirme planından haberdar edilmesi söz konusudur. Olumlu olarak değerlendirilen bu maddelerin örgüte dahil olunmasından itibaren örgüt iklimini değiştireceği, insan kaynakları başta olmak üzere politika ve uygulamalarda olumlu farklılıklar yaratacağı düşünülmektedir. Sturges vd. (2005), psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde insan kaynakları uygulamalarının örgüt odaklı politik etki sunduğunu belirtmektedir. Bu uygulamalar içerisinde kariyer geliştirme mevcut olup işgören beklentilerinin karşılanabilmesini muhtemel kılmaktadır. Bu durumda psikolojik sözleşme ve kariyer gelişimi işte kalma niyeti ve davranışında önemli hale gelmektedir.

Psikolojik sözleşmenin türü olan işlemsel sözleşme kısa vadeli yapıya sahip olduğunda, iş gereklerinin dışına çıkmayı engellediğinde, işgören tarafından uzun dönemli çalışılabilecek örgüt olarak nitelendirilme sağlamadığında işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Genelde terfi ve emeklerin karşılığını alma algısı oluşturan işletmelerde işgörenin işte kalma niyeti pekişmektedir. Bu sonuçlar alanyazın ile uyumludur (Rousseau, Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate, 2004).

Bireylerin zihinlerindeki sınırsızlık düşüncesini işaret eden psikolojik hareketlilik, örgüt tarafından sunulan dikey ve yatay imkanlar ile sınırsız kariyer tutumunu oluşturmaktadır. Buna rağmen birey aynı örgütte kalmayı tercih etmektedir (Sullivan & Arthur, 2006). Araştırma sonucunda kariyer gelişimi alt boyutlarından olan psikolojik hareketlilik yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. En fazla algıya sahip grup 25-34 yaş grubudur. Bu durum 25-34 yaş grubunun deneyim kazanma, kendini gerçekleştirme ve yükselme olanağı bulabilecek süredir. Çalıştığını, örgütün kariyer süreçlerine dahil olduğunu ve ilerleme kaydettiğini düşündürmektedir. Bu sonuçlar alanyazın ile uyumludur (Üzüm, 2017).

Benzer biçimde psikolojik hareketlilik medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir. Evli işgörenlerin bekar işgörenlere oranla yüksek olmasındaki nedenin, düzenli hayat ve gelecek kaygısından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada psikolojik hareketlilik alt boyutunun toplam iş tecrübesi değişkenine göre farklılaştığı saptanmaktadır. 16 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olan işgörenler için bu algı diğer gruplardan çok daha yüksektir. Bu durum eğilim için motivasyon kaynaklarının ilgi, özerklik ve bağlılık olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt bağlılık ihtiyacı düzeyinde

benimsenmekte bu nedenle işgören örgütü değiştirme eğilimi göstermemektedir (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008).

Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme alt boyutlarından ilişkisel sözleşmenin örgütten ayrılma üzerine etkisi bulunduğu, işlemsel sözleşmenin örgütten ayrılma üzerine etkisi bulunmadığı tespit edilmektedir. Bu durum diğer sonuçlardan farklı olarak alanyazın ile benzer bulgular içermemektedir. Blomme vd. (2010) psikolojik sözleşmenin her iki alt boyutunun örgütten ayrılma niyetiyle ilişki gösterdiğini saptamıştır.

Çok yönlü kariyer tutumunu da işaret eden özyönetim alt boyutunda ise cinsiyet değişkenine göre farklılaşma tespit edilmektedir. Kariyer gelişimi ve mesleki davranışlarda örgütten bağımsız hareket etmeyi ifade eden bu basamak keşfetme, deneyim, işletme, uzmanlaşma ve çözülme döngüsü içerisinde yer almaktadır. Kadınların erkeklerden çok daha yüksek saptandığı alanyazın sonuçlarına uygunluk göstermektedir ((Hall, 2004, s. 11); (Briscoe & Hall, 2006)).

Araştırma sonucunda edinilen diğer bulgu ilişkisel psikolojik sözleşmenin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmasıdır. En yüksek algıya sahip grup lise ve altı olarak saptanmaktadır. Bu durum alanyazın bulgularıyla tutarlıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012). Bunun nedeni daha düşük eğitim düzeyinde olan işgörenlerin kısa vadeli çıktılara odaklanması olarak görülmektedir.

Bulgular ve sonuçlar kısmında paylaşılan sonuçlar baz alınarak işgören beklentilerinin kariyer gelişimi algısı ile ilişkili olduğu, işte kalma veya işten ayrılma niyetini etkilediği gözlenmektedir. Benzer biçimde ilişkisel psikolojik sözleşmenin işte kalma veya ayrılma niyetini etkilediği ortaya konulmaktadır. Bu nedenle kariyer gelişiminde izlenecek politikalar işletmeler tarafından yeniden gözden geçirmelidir. Yenilikçi yaklaşımlarla etkin biçimde psikolojik sözleşmeye ve kariyer gelişimine önem verilmelidir. İşgörenler terfi beklentilerini karşılıksız algılamamalı, kendisinin kariyer geliştirme gibi konularda desteklendiğini hissetmelidir. İşten ayrılma niyetinin davranış ile sonuçlanması halinde işletmeler zaman maliyet ve kalite kaybı yaşayabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonları arttırılmalı ve beklentileri karşılanarak terfi-ödüllendirme politikaları ve uygulamaları geliştirilmelidir.

İşte kalma niyeti ve işten ayrılma niyeti, tersinden ele alındığında aynı sonuca işaret eden kavramlardır. Toros (2021)'un araştırmasında hem işte kalma hem işten ayrılma niyeti ile kariyer gelişimi algısı arasında psikolojik sözleşmenin aracılık rolü saptanmıştır. Bu araştırmada sadece işte kalma niyeti ile kariyer gelişimi ilişkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolü olduğu bulunmuş; işten ayrılma niyeti ilke kariyer gelişimi ilişkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolüne dair istatistik olarak anlamlı bir değer bulunamamıştır. Bu sonucu, olumlu ve olumsuz soru birlikte sorulduğunda insanların olumlu olandan yana eğilim göstermeleri şeklinde yorumlanabilir.

Başka Araştırmacılar İçin Öneriler. İş yapısının ve teknolojinin değişmesine koşut olarak çalışanların kariyer ve psikolojik sözleşme algıları da değişmektedir. Covid-19 Pandemisi esnek çalışma durumunu hızlandırmıştır. Yüz yüze insan ilişkilerinin azalmasına yol açan bu durum psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutunu öne çıkarmaktadır Yeni yapılacak araştırmalarda, araştırma modeline işin yapısındaki değişmenin psikolojik sözleşmeyi nasıl etkilediğine dair bir değişken eklenmesi araştırmanın gücünü artırabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler. Çalışanları elde tutmak, işten ayrılma tutum ve davranışına girmelerini önlemek için genel olarak insan kaynakları uygulamaları, özel olarak da kariyer geliştirme önemli ve belirleyicidir. Ancak bu uygulamaların somut araçlar olduğu, tek başına çalışanların tutumlarını değiştirmeye yeterli olmayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Kariyer uygulamalarının istenilen etkiyi göstermede psikolojik sözleşme önemli aracı rol oynamaktadır. Bu nedenle kariyer yönetimi ile psikolojik sözleşmenin etkisini dikkate almalı, bunu açığa çıkarmak için gerekirse çalışanlardan mülakat veya anketler aracılığıyla veri toplanmalıdır.

KAYNAKÇA

Afşar, Ö., & Eyel, C. Ş. (2021). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü: İstanbul İlinde Bir Araştırma. *TJSS, 5(9),* 60-77.

Akman, A. (2018). *Çatışma yönetimi, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma.* Osmaniye: Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Journal of Yasar University, 24(6),* 3648-3665.

Akşit, A. (2014). Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, 3(9),* 84-103.

Aktaş, M. (2015). DEMOKRASİ KAVRAMINA ELEŞTİREL BİR BAKIŞ. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1)*, 87-105.

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior, Special Issue: The Psychological Contract At Work, 19,* 637-647.

Aslanov, K. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.* İzmir: Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları.* Denizli: Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Aydın, R. (2016). *Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* Aydın: Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, S. (2015). *Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişiminde Kariyer Planlama Merkezlerinin Rolü: İstanbul Ticaret Üniversitesi Örneği.* İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bartlett, M. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology Statistical Section, 3,* 77-85.

Bayraktar, A. (2019). *Otel işletmelerinde uygulanan mentorluk uygulamalarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkisi.* Kırklareli: Yüksek Lisans, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayraktaroğlu, S., & Mesci, M. (2010). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ile iç Tatmini Arasındaki ilişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler, 6-8 Mayıs*, (s. 447-452). Zonguldak.

Bedir, E., & Misican, D. (2017). Çalışma Hayatında Yaşanan Değişimin Ortaya Çıkardığı R Kuşağının Psikolojik Sözleşme Algısı. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19(1)*, 242-273.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24(2)*, 151-172.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayın, 8. Baskı.

Blomme, R., Van-Rheede, A., & Tromp, D. (2010). The Use of the Psychological Concract to Explain Turnover Intentions in the Hospitality Industry: A Research Study on the Impact of Gender on the Turnover Intentions of Highly Educated Employees. *The International Journal of Human Resource Management, 21(1),* 144-162.

Braekkan, K. (2012). High Performance Work Systems and Psychological Contract Violations. *Journal of Managerial Issues, 24(3),* 277-292.

Briscoe, J., & Hall, D. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior, 69(1),* 4–18.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi.* Ankara.

Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International, 9(2),* 191-206.

Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11)*, 1-16.

Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2012). Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırılması. *TAF Preventine Medicine Bulletin, 11(1),* 63-70.

Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces, 80(2)*, 29-36.

Crane, F., & Crane, E. (2007). Dispositional optimism and entrepreneurial success. *The Psychologist-Manager Journal, 10(1),* 13-25.

Çağlar, R. (2018). *İş Çekicilikleri, İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti İlişkisi: Herzberg Temelli Yaklaşım.* Aydın: Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakmak, K. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma.* İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalık, T., & Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Çatır, O., & Karaçor, M. (2016). İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Çatakhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (1)*, 201-220.

Çavuş, M., & İmadoğlu, T. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler Mi: Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 3(12)*, 98-103.

Çiçek, B., & Işık, M. (2019). Bireysel Kariyer Planlamasının Kariyer Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirme Faaliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business Management Studies: An International Journal, 7(5),* 2805-2827.

Demirdelen, D., & Ulama, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer. *İşletme Bilimi Dergisi, 1(2),* 65-89.

Deniz, A. (2014). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı.* İzmir: Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 17(2)*, 473-484.

Durmuş, A., Otlu, F., & Özkan, Ö. (2019). Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi Ve Öğrencilerin Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Olma Hedefleri: İnönü Üniversitesi Uygulaması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 18 (4),* 1381-1398.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71(3),* 500-507.

Entek. (2017, 04. 11). *Kariyer Planlamasında 6 Adım*. Entek İnsan Kaynakları: https://www.entekik.com.tr/single-post/2017/04/11/kariyer-planlamas%C4%B1nda-6-ad%C4%B1m adresinden alındı

Evrey, B. (2005). *ORGANIZATIONAL CAREER DEVELOPMENT AND AN APPLICATION OVER DEFENCE INDUSTRY ORGANIZATIONS.* İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Monico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice, 26(4),* 497-528.

Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review, 40(4),* 404-422.

Genç, N., Kocasaraç, S., & Doğan, M. (2008). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs*, (s. 837-845). İstanbul.

Guest, D. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal Of Organizational Behavior, 19(1),* 649-664.

Halaçlı, B. (2018). *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi: Eğitim Sektöründe Kıyaslamalı Bir Araştırma: Denizli Örneği.* Denizli : Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hall, D. (2004). The Protean Career: A Quarter-century Journey. *Journal of Vocational Behavior, 65(1),* 1–13.

Harel, G., & Tzafrir, S. (1999). The Effect of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management, 38(3),* 185-200.

Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis.* New York: Guilford Publications.

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63(6),* 986-1001.

Hom, P., Mitchell, T., Lee, T., & Griffeth, R. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin, 138,* 831–858.

Kabadayı, S. (2013). *Kariyer Yönetimin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme.* İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karadeniz, D. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi.* Bolu: Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2),* 74-89.

Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2),* 74-89.

Kaya, İ. (2004). *Otel İşletmelerinde İş Görenlerin İş Tatminlerinin Ölçülmesi ve İş Tatmininin İş Görenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri.* Mersin: Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama.* Erzurum: Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kotter, J. (1973). The psychological contract: Managing the joining up process. *California Management Review, 15(3),* 91-99.

Kumudha, A., & Abraham, S. (2008). Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in the Banking Sector. *The IUP Journal of Bank Management, IUP Publications (3),* 48-58.

Kurt, H. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanın Algıladığı Lider-Üye Etkileşimi Kalitesinin Rolü.* İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetimin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği.* Çorum: Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lee, T., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal, 51(4),* 651–671.

Maertz, C., & Campion, M. (2004). Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *Academy of Management Journal, 47(4),* 566–582.

Mano, O. (1994). The differences between barnared's and simon's concepts of organization equilibrium: Simon's misunderstanding about Barnard's intention. *Economic Journal of Hokkaido University, 23,* 13-28.

Manpower-Yetenek-Açığı. (2020). https://www.experis.com.tr/upload/2020/MPG_WhatWorkersWant_2020_lo.pdf adresinden alındı

Mao, H., Liu, X., & Ge, H. (2008). Evading Tactics of Psychological Contract Violations. *Asian Social Science, 4(11),* 26-29.

Mavisu, H. (2010). *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi.* İzmir: Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mehta, P. (1978). Objective and subjective factors in employees' satisfaction in life and work. *Indian Journal of Industrial Relations, 13(4),* 433-444.

Mimaroğlu-Özgen, H., & Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İç Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1)*, 1-19.

Misican, D., & Bedir, E. (2017). Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşağın Değişen Kariyer Algısı: Bilişim Sektörü Uygulaması. *Çalışma İlişkileri Dergisi, 8(1)*, 78-99.

NELSON, L. T. (2006). The Psychological Contract and Job Satisfaction: Experiences of a Group of Casual Workers. *Research and Practice in Human Resource Management,* 18-33.

Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract-who's in control of absence? *Academy of Management Review, 10(3),* 397-407.

Odabaşı, S. (2011). *Kariyer yönetimi.* İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.

Okay, T. (2019). *Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşmeyi İşgören Algısına Göre İnceleyen Nicel Bir Çalışma.* Manisa : Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öksüz, B. (2012). İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, 7(2)*, 14-31.

Örücü, E., & Korkmaz, E. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Duygusal Emek İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 21(40),* 337-349.

Özçınar, B., & Esen, E. (2020). Kariyer Geleceği Algılamalarının İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi. *Berjournal Business and Economics Research Journal, 11(4),* 1097-1117.

Özdemir, Y., & Aras, M. (2015). Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 107-12.

Patrick, H. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior, 7(4),* 7-24.

Pett, M., Lackey, N., & Sullivan, J. (2003). *Making sense of factor analysis.* Thousand Oaks, CA: Sage Pres.

Pişkin, M. (2019, 01. 20). *Kariyer Danışmanlığı*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi:

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/111030/mod_resource/content/0/M.%20P%C4%B0%C5%9EK%C4%B0N-2.pdf adresinden alındı

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal, 47(3),* 350–367.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal, 47(3),* 350–367.

Robinson, L., & Rousseau, M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception but The Norm. *Journal of Organizational Behavior, 15(3),* 245- 259.

Roehling, M. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History, 3(2),* 204-217.

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2),* 121-139.

Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive, 18(1),* 120-127.

Salleh, A., Omar, K., Aburumman, O., Mat, N., & Almhairat, M. (2020). The Impact of Career Planning and Career Satisfaction on Employees' Turnover Intention. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(1),* 218-232.

Sav, D. (2009). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Isparta: Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Savickas, M. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly, 45(3),* 247-259.

Savickas, M., & Porfeli, E. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80(3),* 661-673.

Scheepers, C., & Shuping, J. (2011). The effect of human resource practices on psychological contracts at an iron ore mining company in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management, 9(1).*

Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4(3),* 219-247.

Segers, J., Inceoglu, D., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators. *Journal of Vocational Behavior 73(2),* 212–230.

Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 42(3),* 301-317.

Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic, 38 (1),* 113-137.

Soylu, A. (2002). *Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi.* Afyonkarahisar: Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Soysal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (31),* 325-347.

Spurk, D., Abele, A., & Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, (84),* 315-326.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefooghe, A. (2005). Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework For Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26,* 821-838.

Sukriket, P. (2018). The relationship between job satisfaction and turnover intention of Thai software programmers in Bangkok, Thailand. *AU Journal of Management, 12(2),* 42-52.

Sullivan, S., & Arthur, M. (2006). The Evolution of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior, 69,* 19–29.

Sullivan, S., & Carden, W. (1998). Careers in The Next Millenium: Directions For Future Research. *Human Resource Management Review, 8(2),* 165-185.

Şimşek, M., Çelik, A., & Akatay, A. (2007). *Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Tambay, A. (2018). *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü: Çimento Sektöründe Bir Araştırma.* Konya: Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşlıyan, M., Arı, N., & Duzman, 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.

Tekin, V. (2014). *SPPS Uygulamalı İstatistik Teknikleri.* Ankara: Seçkin Kitapevi, 3. Baskı.

Thomas, C., David, A., Ravlin, K., & Elizabeth, C. (2003). Cultural Variation and The Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior, Special Issue: Employment Relationships: Exchanges between Employees and Employers, Aug, 24(5),* 451-471.

Tokmak, M. (2018). İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin İşgörenlerin Pozitif Ses Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(17)*, 587-604.

Topçu, M., & Basım, H. (2015). Kobi'lerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. *Turkish Studies, 10(10),* 861-886.

Toros, F. (2021). *Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimindeki rolü: bir model önerisi.* İzmir: Yaşar Üniversitesi, Doktora Tezi.

Torun, C. (2011). *Kariyer Geliştirme ve Planlaması Uygulamalarının Analizi ve Kütahya İlinde Bir Uygulama.* Kütahya: Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1),* 203-233.

Turan, M. (2016). *Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma.* İzmir: Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık ilişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.* Erzurum: Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülker, G. (2007). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(14),* 227-248.

Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri.* Ankara: Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üzüm, B. (2017). *Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.* Sakarya: Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Veseli, A. (2020). *THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES, PERCEIVED ORGANIZATIONAL JUSTICE, AND CITIZENSHIP BEHAVIORS ON*

TURNOVER INTENTION: AN INVESTIGATION OF THE KOSOVO BANKING SECTOR. NIĞDE: Doctorate Thesis, NIĞDE OMER HALISDEMIR UNIVERSITY SOCIAL SCIENCES INSTITUTE.

Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü.* Erzurum: Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yarbrough, S., Martin, P., Alfred, D., & McNeill, C. (2017). Professional values, job satisfaction, career development, and intent to stay. *Nursing ethics, 24(6),* 675-685.

Yeşil, E. (2011). *Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.* İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal, 39(4),* 836-866.

Zedef, S. (2017). *Eğitim kurumlarında mesleki bağlılık, örgütte kalma ve örgütten ayrılma niyetinin araştırılması.* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Zhao, H., Wayne, J., Glibkowski, C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on WorkRelated Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 60(3),* 647-680.

EKLER

EK 1- YARARLANILAN ÖLÇEKLER

Psikolojik Sözleşme Ölçeği (Psychological Contract Scale)

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup, çalışmakta olduğunuz işyerinizi düşünerek, ifadelere katılım derecenizi 1 (Kesinlikle Katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum), 4 (Katılıyorum), 5 (Kesinlikle Katılıyorum) olmak üzere derecelendirilmiş ölçekte "X" ile işaretleyerek belirtiniz.

		1	2	3	4	5
1	Sadece sözleşmemde belirtilen saatler çerçevesinde değil, gerektiğinde daha fazla çalışabilirim.					
2	İşyerime olan bağlılığım sözleşmemde yazılı olan maddeler ile sınırlı değildir.					
3	İşyerime olan sadakatim sözleşmem ile sınırlı değildir.					
4	Önceden kesin olarak belirlenmiş çalışma saatleri dışında ve ekstradan olsa bile çalışabilirim.					
5	Sadece kendi iş tanımlarımda belirtilmiş olan görevleri değil, gerektiğinde fazladan görevleri de yerine getiririm.					
6	İşyerimin hedeflerini tamamıyla özümsemiş bir insanım.					
7	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için değil, daha uzun dönemli iş hedeflerine yönelik de çalışıyorum.					
8	İşim sayesinde faturalarımı ödüyorum ancak benim için işim bundan çok daha fazla anlam taşıyor.					
9	İhtiyaç olduğunda esnek olup farklı saatlerde de çalışmak önemli ve gereklidir.					
10	Mevcut işyerimde ilerlemeyi/yükselmeyi umuyorum.					
11	İşyerimde kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
12	İşyerimde iyi çalıştığım takdirde terfi alma şansına sahibim.					
13	İşyerim için çalışırken kendimi ailenin bir üyesi gibi görüyorum.					
14	İşyerim iyi çalışan ve kendilerini gösteren çalışanları geliştirir/ödüllendirir.					
15	Çalışma süreme ve hedeflerime ulaşmak için harcadığım emeğe istinaden işyerimde terfi almayı bekliyorum.					
16	İşyerim çalışanların emeklerinin karşılığını verir.					
17	İşyerimde kariyer planım açıkça belirlenmiştir.					
18	Gelecekte bana sağlayacağı hak ve menfaatleri (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) düşünerek işyerime %100 katkıda bulunmaya hazırım.					

Aşağıdaki önermeleri mevcut çalıştığınız kurumu dikkate alarak değerlendiriniz ve her önerme karşısında sadece bir seçeneği/kutucuğu işaretleyiniz lütfen.

Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği (Intention to Stay Scale)

		1	2	3	4	5
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan memnunum.					
2	Başka bir örgütte çalışmak için iş aramayı şuan için düşünmüyorum.					
3	Bana kalsa iş yaşamımın tamamını bu kurumda geçiririm.					

Örgütten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Intention to Leave Scale)

		1	2	3	4	5
1	Eğer mümkün olsaydı şu anda işimden ayrılmak isterdim.					
2	En kısa zamanda işimden ayrılmayı planlıyorum.					
3	Yeni bir iş arayışındayım.					
4	Sık sık işimden ayrılmayı düşünüyorum.					

Kariyer Gelişimi Ölçeği (Career Development Scale)

		1	2	3	4	5
1	Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.					
2	Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.					
3	Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.					
4	Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.					
5	Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.					
6	Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.					
7	Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.					
8	Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.					
9	Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.					
10	Mevcut şirketim için çalışma imkanı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim.					
11	Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim.					
12	Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez.					
13	İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.					
14	Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, fırsatları kendim ararım.					
15	Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum.					
16	Genel olarak, son derece bağımsız, kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var.					
17	Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.					
18	Kendi kariyerimden kendim sorumluyum.					
19	Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.					
20	Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim.					
21	Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvenmişimdir.					
22	Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm.					
23	Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir.					
24	Benim için en önemlisi, kariyer basarım hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.					
25	Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularıma uyarım.					
26	Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.					
27	Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim.					