



**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KARİYER TATMİNİ, İŞE ADANMIŞLIK VE İŞ PERFORMANSI
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP OF CAREER SATISFACTION,
WORK ENGAGEMENT AND JOB PERFORMANCE**

**Ayşegül YALÇIN ÖZYURT
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
PROF. DR. GÜLŞAH KARAVARDAR**

GİRESUN-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 08/06/2021 tarihli ve 2021/21 sayılı Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ayşegül YALÇIN ÖZYURT'un "Kariyer Tatmini, İşe Adanmışlık ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı tezini incelemiş olup aday 28/06/2021 tarihinde, saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Gülşah KARAVARDAR	
Üye	Doç. Dr. Alper KARAVARDAR	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa UYSAL	

ONAY

...../...../2021

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü V.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kariyer Tatmini, İşe Adanmışlık ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/06/2021

(imza)

Ayşegül YALÇIN ÖZYURT

ÖN SÖZ

Tez çalışma sürecinde bilgi ve desteğini benden esirgemeyen sayın danışman hocam Prof. Dr. Gülşah KARAVARDAR'a gönülden teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca bana yardımcı olan sevgili eşim Paşa Mustafa ÖZYURT'a teşekkür ederim. Ayrıca her zaman olduğu gibi bu süreçte de yanımda olan ve varlıklarını her koşulda hissettiren annem Meral YALÇIN, babam Ahmet Talat YALÇIN ve ablam Mine TEKİN'e en içten sevgilerimi sunarım.

II

ÖZET

Bu çalışmada işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri, işe adanmışlık seviyeleri ve iş performansları arasındaki çok boyutlu ilişkiler incelenmiştir. Araştırma için veriler nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bu kapsamda banka çalışanlarından 5 Şubat 2021- 10 Mayıs 2021 tarihleri arasında 416 geçerli anket elde edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda, banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeyleri ve kariyer tatmin seviyelerinin, iş performansı algılarına göre daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla beraber, işe adanmışlığın adanma boyutunun kariyer tatmini üzerinde etkili olduğu, dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarının ise iş performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kariyer tatmini düzeyinin de iş performansı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen alternatif model ise işe adanmışlığın dinçlik, adanma ve yoğunlaşma alt boyutlarının kariyer tatmini ile kovaryans ilişkisi içerisinde olduğu göstermektedir. Buradan hareketle, elde edilen bu yeni modelin sonraki çalışmalarda dikkate alınmasının, incelenen değişkenler arası ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi bakımından önemli olduğu ifade edilebilir.

Elde edilen bulgular, örgütlerin başarısını etkileyen en belirleyici etmenlerden biri olan işgören performansının, işe adanmışlık ve kariyer tatmini değişkenleri ile beraber düşünülmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Tatmini, İşe Adanmışlık, Dinçlik, Adanma, Yoğunlaşma, İş Performansı,

III

ABSTRACT

In this study, multidimensional relationships among career satisfaction level, work engagement level and job performance of employees were examined. The data for the research were collected by using the survey technique of quantitative approaches. In this context, a total of 416 valid questionnaire were obtained from bank employees between February 5, 2021- May 10, 2021.

The results exhibit that work engagement and career satisfaction levels of the bank employees are lower than their job performance perceptions. In addition, it was determined that dedication dimension of the work engagement variable has an effect on career satisfaction, while the vigor and absorption dimensions have significant effects on job performance. Besides, it was also revealed that the career satisfaction level has an impact on job performance.

The alternative model which developed for the study shows that the sub dimensions of work engagement, including vigor, dedication and absorption, have covariance correlations with career satisfaction. Taking into account of this new model for the future studies is important by means of to better understand the relations among the examined variables.

The findings emphasized that job performance, one of the main factor affects the success of organizations, should be considered and evaluated together with the work engagement and career satisfaction variables.

Keywords: Career Satisfaction, Work Engagement, Vigor, Dedication, Absorption, Job Performance,

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER TATMİNİ

1. Kariyer Kavramı	3
1.1. Geleneksel Kariyer Anlayışı ve Yeni Kariyer Anlayışı	4
1.1.1. Çok Yönlü Kariyer Anlayışı	5
1.1.2. Sınırsız Kariyer Anlayışı	6
1.2. Kariyer Başarısı Algısı	6
1.2.1. Öznel Kariyer Başarısı Algısı	7
1.2.2. Nesnel Kariyer Başarısı	7
1.3. Kariyer Geliştirme Kavramı	7
1.3.1. Greenhaus ve Arkadaşlarının Kariyer Geliştirme Modeli	8
1.3.2. Holland'ın Kariyer Geliştirme Modeli	10
1.3.3. Super'ın Kariyer Geliştirme Modeli	10
1.4. Kariyer Tatmini	11
1.4.1. Kariyer Tatmin Düzeyini Etkileyen Demografik Faktörler	12
1.4.2. Kariyer Tatmini İle İlgili Yapılan Araştırma Bulguları	13

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK

2. İşe Adanmışlık Kavramı	19
2.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Teorisi	21
2.2. Maslach ve Leiter'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımı	22
2.3. Schaufeli ve Arkadaşlarının Geliştirdiği İşe Adanmışlık Yaklaşımı	23
2.3.1. İşe Adanmışlığın Boyutları	24
2.4. İşe Adanmışlığın Öncülleri	25

2.5.	İşe Adanmışlığın Ardılları	27
2.6.	İşe Adanmışlık İle İlgili Yapılan Çalışma Bulguları.....	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

3.	İş Performansı Kavramı	33
3.1.	İş Performansı Kuramları.....	35
3.1.1.	Campbell ve Arkadaşlarının İş Performansı Kuramı	35
3.1.2.	Borman ve Motowidlo İş Performansı Kuramı.....	37
3.1.3.	Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	39
3.1.4.	Blumberg ve Pringle'in İş performansı Kuramı.....	39
3.1.5.	Pulakos ve Arkadaşlarının Uyarlanabilir Performans Kuramı.....	41
3.2.	Performans Değerleme Sistemleri	42
3.3.	İş Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER TATMİNİ, İŞE ADANMIŞLIK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1.	Araştırmanın Amacı	47
4.2.	Araştırmanın Önemi.....	47
4.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları	48
4.4.	Araştırma Modeli	48
4.5.	Araştırmanın Hipotezleri.....	49
4.6.	Araştırmanın Yöntemi.....	50
4.6.1.	Evren ve Örneklem	50
4.6.2.	Veri Toplama Tekniği.....	51
4.6.3.	Veri Toplama Araçları	52
4.7.	Verilerin Analizi	53
4.7.1.	Verilerin Çözümlemesi	53
4.7.2.	Pilot Uygulama	53
4.7.3.	Analiz Öncesi Verilerin Kontrolü	54
4.7.4.	Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	55
4.7.5.	Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler	57
4.7.6.	Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	59
4.7.7.	İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi.....	61
4.7.8.	Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi	66

VI

4.7.9.	İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	67
4.7.10.	Gruplara Ait Farklılık Testleri	69
4.7.11.	Hipotez Testleri.....	72
4.7.12.	Alternatif Modelin İncelenmesi	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		77
KAYNAKÇA		81
EK-1 ANKET FORMU		99
ÖZ GEÇMİŞ.....		102

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyer Anlayışlarının Karşılaştırması	6
Tablo 2. Greenhaus ve Arkadaşlarının Kariyer Geliştirme Modeli	9
Tablo 3. Evren ve Örneklem Büyüklüğü Tablosu.....	50
Tablo 4. Pilot Uygulama Sonucunda Ölçeklere Ait Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri.....	53
Tablo 5. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları	55
Tablo 6. İşe Adanmışlık Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirlik Düzeyleri	55
Tablo 7. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları	56
Tablo 8. Kariyer Tatmini Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirlik Düzeyleri...	56
Tablo 9. İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları	56
Tablo 10. İş Performansı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirlik Düzeyleri ...	57
Tablo 11. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler Tablosu	58
Tablo 12. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo 13. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	60
Tablo 14. İş Performansı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	61
Tablo 15. Kabul Edilen Uyum İyiliği Değerleri Tablosu.....	62
Tablo 16. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	64
Tablo 17. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Yapı Geçerliliği Göstergeleri	64
Tablo 18. Dinçlik Boyutunda Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri	65
Tablo 19. Adanma Boyutunda Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri.....	65
Tablo 20. Yoğunlaşma Boyutunda Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri	65
Tablo 21. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	66
Tablo 22. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Yapı Geçerliliği Göstergeleri.....	67
Tablo 23. Kariyer Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri....	67
Tablo 24. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	68
Tablo 25. İş Performansı Ölçeğine Ait Yapı Geçerliliği Göstergeleri	69
Tablo 26. İş Performansı Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri	69

VIII

Tablo 27. Sektörde Çalışma Yılına Göre ANOVA Analizi Bulguları	70
Tablo 28. Şuanki Bankada Çalışma Yılına Göre ANOVA Analizi Bulguları	70
Tablo 29. Çalışma Pozisyonuna Göre ANOVA Analizi Bulguları	71
Tablo 30. Gelir Düzeyine Göre ANOVA Analizi Bulguları	71
Tablo 31. Yol Analizi Sonucu Elde Edilen Model Ait Uyum İyiliği Değerleri	72
Tablo 32. Hipotez Sonuçlarının Gösterimi	73
Tablo 33. Alternatif Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri	75
Tablo 34. Modellere Ait Bulguların Karşılaştırmalı Gösterimi	76

IX

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Blumberg ve Pringle'ın İş Performansı Modeli	40
Şekil 2. Araştırma Modeli	49
Şekil 3. Veri Setindeki Uç Değerlerin Gösterimi	55
Şekil 4. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Elde Edilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Göstergeleri	63
Şekil 5. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Elde Edilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Göstergeleri	66
Şekil 6. İş Performansı Ölçeğine Ait Elde Edilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Göstergeleri	68
Şekil 7. Araştırma Modelinde Elde Edilen Anlamlı İlişkilerin Gösterimi.....	73
Şekil 8. Alternatif Modelde Ortaya Çıkan Anlamlı İlişkilerin Gösterimi	75

GİRİŞ

Örgütlerin sahip oldukları işgücünü yönetme ve geliştirme yetkinlikleri, günümüz koşullarında rekabet avantajı sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Özellikle emek yoğun işletmelerde işgörenler, işletmenin başarı seviyesini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle işgören performansını arttırmak için insan kaynakları uzmanları tarafından çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. İşgören performansı işletmelerin sadece bugününe değil aynı zamanda yarınına da etki etmektedir (Lebas, 1995). Bu bakımdan işgören performansı, kitle üretiminin yaygınlaştığı ve yeni iş kollarının ortaya çıktığı 20. Yüzyılda üzerinde durulan ve anlaşılmaya çalışılan temel konular arasındadır. İşgören performansı, bireysel faktörlerin yanı sıra örgütün iç ve dış çevresel faktörlerinden de etkilenebilmektedir ve aynı zamanda çıktıları da bireysel ve örgütsel düzeydedir (Ivancevich vd., 1990). Bu yönüyle iş performansı dış faktörlere açık ve dinamik bir yapı özelliği göstermektedir.

Kariyer bireyin mesleki kimliğini ifade etmektedir (Hall ve Moss, 1998). Bu bakımdan bireyin kariyer seçimlerini, tecrübesini, uzmanlaşma alanını ve kariyer geliştirme fırsatlarını içermektedir (Rotundo, 2006). İşgörenlerin kariyer planlaması, bireysel olduğu kadar aynı zamanda örgütleri de ilgilendiren bir süreci ifade etmektedir (Karavardar, 2014a). Kariyer planlamaları bireyin kariyer geliştirme sürecini doğrudan etkilediğinden işgörenin kariyer tatmin düzeyi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Kariyer tatmin düzeyi işgörenin kariyerinde başarılı olma algısına bağlı olarak değişebilmektedir (Lounsbury, 2006). Maaş, terfi gibi nesnel başarı ölçütleri ve iş performansı ve iş tatmini gibi öznel başarı kriterleri de işgörenlerin kariyer tatmin düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenlerin kariyer hedeflerini geliştirme fırsatı yakalayabilmesi ve buna bağlı olarak kariyerinde ilerleme göstermesi, kariyerindeki başarılarından memnun olması, gelir düzeyinin iyileştirilmesi ve terfi beklentilerinin karşılanması sonucunda işgörenlerin kariyer tatmin düzeyinin arttığı ifade edilmektedir (Greenhouse vd., 1990).

İşgörenlerin adanmışlık düzeylerini dikkate almak verimli bir organizasyon yapısı oluşturabilmenin en önemli gereklilikleri arasında ifade edilmektedir (Maslach

ve Leiter, 1997). İşine adanmışlık gösteren işgörenler, işin gerekliliklerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için enerjilerini, arzu ve isteklerini ve zamanlarını bütünleşmiş bir şekilde işlerine aktarırlar. Böyle bir durumda, tam olarak adanmışlık gösteren bir işgörenin işiyle ilgili sorunları kolayca çözebilmesi, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesi, iş arkadaşlarına yardımcı olabilmesi ve işiyle ilgili yeni fikir ve yöntemler geliştirmesi beklenmektedir (Baker ve Leiter, 2010). Örgütler, işgörenlerinden bu şekilde bir adanma göstermelerini ve buna bağlı olarak yüksek bir performans sergilemelerini istemektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008).

Kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer tatmini kavramına yer verilecektir. Bu bölümde kariyer tatmini kavramının gelişim sürecinden bahsedilerek bu kavramı açıklamaya yönelik geliştirilen modeller incelenecektir. Ayrıca alanyazında kariyer tatmini ile ilgili yapılan çalışma bulgularından bahsedilecektir. İkinci bölümde işe adanmışlık kavramından bahsedilecek olup, bu kavramla ilgili alanyazında geliştirilen teori ve modeller üzerinde durulacaktır. Bununla beraber, işe adanmışlık kavramıyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir. Üçüncü bölümde ise iş performansı kavramı incelenecektir. İş performansını açıklamaya yönelik alanyazında geliştirilen modellere yer verilerek bu kavram üzerinde etkili olan değişkenler incelenecektir. Bu bölümde ayrıca, iş performansı kavramı ile ilgili yapılan çalışmalara da yer verilecektir. Çalışmanın son bölümünü ise araştırma kısmı oluşturmaktadır. Bu bölümde, araştırma hipotezlerine ve araştırma modeline yer verilecektir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilerek, araştırma sonuçlarından bahsedilecektir. Ayrıca, kurgulanan araştırma modeli test edilerek kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri arasında ortaya çıkan ilişkileri gösteren yapısal bir model geliştirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER TATMİNİ

1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı, Türk Dil Kurumu'na (2020) göre Türkçe'ye Fransızca “carriere” kelimesinden geçmiş ve ‘bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık’ olarak tanımlanmaktadır. Bu kelime, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli bir dilden türemiştir. Roman dilinde “araba yolu” anlamına gelen bu kelime Fransızca'da “meslek, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön” gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Kariyer kelimesi Meydan Larousse Ansiklopedisi'nde ise; meslek, diplomalık, üniversitede öğretim üyeliği, akademik kariyer, hız, meslekte başarı kazanma, profesyonel gibi anlamlara da gelebilmektedir (Bingöl, 2019: 347).

İşletme ve yönetim biliminin gelişmesiyle birlikte özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren insan kaynakları ve kariyer kavramları hem sektörel hem de akademik düzeyde daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Dünyada gelişen üretim kapasitesine bağlı olarak artan rekabet düzeyi beraberinde örgütsel ve bireysel performansın önemini arttırmıştır. Kariyer kavramı günümüzde önemli bir araştırma ve inceleme alanı haline gelmiştir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 67). Özellikle son otuz yıldır yoğun olarak çalışılan kariyer kavramı genel olarak psikoloji ve yönetim alanının inceleme konusu olmuştur (Patton ve McMahon, 2014: 5). Alanyazın incelendiğinde kariyer kavramıyla ilgili pek çok farklı veya benzer tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- Hughes'e (1937: 404) göre kariyer bireyin iş hayatında elde ettiği ve organizasyonda rolünü tanımlayan yasal konumudur.
- Stebbins'e (1970: 34) göre kariyer, bireye referans sağlayan bir kimlik olarak ifade edilmektedir.
- Super'a (1976: 18-20) göre kariyer bireyin iş hayatı boyunca ulaştığı en üst noktayı ifade etmektedir. Bununla beraber kariyer birey merkezlidir ve bireyin çabası sonucu ortaya çıkar.

- Maanen ve Schein'e (1977: 6) göre kariyer, bireyin organizasyon içindeki başından sonuna kadar sahip olduğu ve olabileceği kariyer pozisyonlarını gösteren seridir.
- Arthur ve arkadaşlarına (1989: 8) göre kariyer bireyin çalışma hayatında kazandığı deneyimler dizisidir. Kariyer bireyin işiyle alakalı insani, sosyal ve örgütsel deneyimleri içermektedir.
- Arthur ve Rousseau' ya (1996: 1) göre bireyi iş düzenlemelerinin temel birimi olarak tanımlayan kariyer, örgüt içi ve dışındaki ilişkileri gösterir.
- Taşlıyan ve arkadaşlarına (2011: 233) göre kariyer bireyin iş hayatındaki gelişimlerini, başarılarını ve deneyimlerini içeren bir süreçtir.
- Patton ve McMahon'a (2014: 5) göre ise kariyer, bireyin hayatı boyunca işiyle ilgili elde ettiği birikimlerin tümüdür.

Yukarıdaki tanımlamaların yanı sıra Greenhaus ve arkadaşlarına göre (2019) kariyer kavramı alanyazında iki farklı anlam içeriğine sahip olacak şekilde kullanılmaktadır. Bunlardan ilkinde göre kariyer, bir mesleğin ya da organizasyonun yapısal özelliği olarak ifade edilmektedir. Organizasyon içerisindeki terfi hareketliliği buna örnek olarak gösterilebilir. İkinci grup ise kariyer birey açısından bakmakta ve kariyeri bireysel bir deneyim ve gelişim süreci olarak görmektedir (Greenhaus vd., 2019: 10). Her bir çalışanın kariyer hedeflerinin ve planlamasının farklı olması kariyerin bireysel olduğunu göstermektedir.

Hall'a göre ise (2002: 8-10) kariyer dört farklı anlama gelmektedir. İlk olarak kariyer, organizasyon içindeki ilerlemeyi ve terfiyi ifade etmektedir. İkinci olarak ise kariyer bir meslek olarak ele alınmaktadır. Bazı meslekler kariyer meslekleri olarak adlandırılmakta ve bu meslekler bireye iyi bir pozisyon ve gelişme yolları kazandırmaktadır. Üçüncü olarak ise bireyin çalışma hayatında olmasından dolayı edindiği deneyimleri ifade ederken, dördüncü olarak ise bireyin çalıştığı pozisyonun kendisine kattığı zenginlik ve donanımları belirtmektedir.

1.1. Geleneksel Kariyer Anlayışı ve Yeni Kariyer Anlayışı

Kariyer kavramına yönelik yaklaşımlar alanyazında geleneksel kariyer anlayışı ve yeni kariyer anlayışları olarak iki grup altında incelenmektedir. Geleneksel anlayışta kariyer sadece iş hayatıyla sınırlandırılırken, yeni kariyer

anlayışı ise bireyin çalışma hayatı öncesi ve sonrası ile bireyin özel hayatı ve sosyal hayatı gibi daha geniş alanları içermektedir (Patton ve McMahon, 2014: 4). Yeni kariyer anlayışı kendi içerisinde sınırsız kariyer ve çok yönlü kariyer olarak iki başlık altında sınıflandırılmaktadır.

Hiyerarşik bir düzeni takip eden geleneksel kariyer anlayışı (Arthur vd., 1989: 287), statü, pozisyon ve terfide dikey hareketliliği esas almaktadır (Hall ve Mirvis, 1995: 278). Bu anlayışa göre, örgüt içi kariyer kararları tüm bireyler için geçerli olacak şekilde standart formlarda alınmaktadır (Patton ve McMahon, 2014: 136). Geleneksel kariyer anlayışının, bireyin kariyer gelişimine katkı sağlayabilecek örgüt içi birikiminden yararlanmayı ve bireyin dışarıdan kazanabileceği deneyimleri engellediği ifade edilmektedir (Patton ve McMahon, 2014: 394). Bunun sonucunda fiziki sınırların ortadan kalktığı günümüzde geleneksel kariyer anlayışının etkisinin azaldığı ve farklı kariyer anlayışlarının geliştiği belirtilmektedir (Rodrigues ve Guest, 2010: 1). Küreselleşmeye bağlı olarak değişen iş, çalışma ve yaşam koşullarının bireylerin kariyer algılarını ve kariyer beklentilerini de etkilediği ifade edilmektedir. Bu sebeple geleneksel kariyer anlayışının yanı sıra kariyer planlamalarında yeni kariyer anlayışları ortaya çıkmaktadır (Patton ve McMahon, 2014: 389).

Yeni kariyer anlayışları alanyazında çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyer olmak üzere iki farklı başlık altında incelenmektedir.

1.1.1. Çok Yönlü Kariyer Anlayışı

Çok yönlü kariyer anlayışı Hall (1976) tarafından alanyazına kazandırılmış bir kavramdır (Patton ve McMahon, 2014: 391). Bu anlayışta, kariyer bireyin kimliğini bulmasına yardımcı olan bir etken olarak görülmektedir. Kariyer, kişinin kariyer seçimleri, elde ettiği tecrübeler, eğitimi gibi örgüt içi ve dışı etkenlerin hepsini içermekte ve geleneksel kariyer anlayışının aksine bireyin iş hayatı dışını da kapsayacak şekilde bir bütün olarak dikkate almaktadır. Çok yönlü kariyer anlayışında, psikolojik başarı esas aldığından dolayı kariyer başarısı algısı bireylerin öznel yargılarına göre oluşmaktadır (Hall ve Moss, 1998: 25).

Bu yeni anlayışta birey organizasyondan elde ettiği ödüllerin yanı sıra kendi kişisel ve sosyal gelişimine ve değerlerine de odaklanır. Birey kariyer seçimlerini yaparken sadece mesleki gelişimi ve mesleki fırsatları değil, aynı zamanda kendisine

katkı sağlayacak sosyal ve bireysel koşulları da göz önünde bulundurur. Bu yeni kariyer anlayışında, ölçülebilir nesnel kriterlerin (maaş, pozisyon, terfi vb.) yanı sıra bireyin kişisel gelişimi de dikkate alınmaktadır (Hall, 2004: 2-4).

Tablo 1. Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyer Anlayışlarının Karşılaştırması

Özellik	Çok Yönlü Kariyer Anlayışı	Geleneksel Kariyer Anlayışı
Kim Sorumlu?	Birey	Örgüt
Temel Değerler	Kişisel Gelişim ve Özgürlük	İlerleme
Esneklik Derecesi	Yüksek	Daha Düşük
Başarı Ölçütü	Psikolojik Başarı Algısı	Pozisyon, Seviye ve Maaş
Temel Özellikler	İş Tatmini ve Mesleki Bağlılık	Örgütsel Bağlılık

Kaynak: Hall, 2004: 4

1.1.2. Sınırsız Kariyer Anlayışı

Arthur ve Rousseau (1996) tarafından alanyazına kazandırılan sınırsız kariyer kavramının geleneksel kariyer anlayışının aksine kariyeri organizasyon ötesine taşıma amacı bulunmaktadır (Pringle ve Mallon, 2003: 839). Sınırsız kariyer, gelişmek için herhangi bir kısıtlaması bulunmayan ve belirli bir düzene tabii olmayan kariyeri ifade etmektedir (Inkson, 2006: 53). Bu anlayışa göre birey kariyer seçimlerinde, örgüt içi hiyerarşik düzenin dışında daha esnek şekilde hareket edebilmektedir (Patton ve McMahon, 2014: 390). Birey kariyer tercihlerinde kendisi için en doğru olacak şekilde örgüt sınırları içinde ve dışında hareket etmede sınırsızdır (Briscoe vd., 2006: 31). Bu yaklaşıma göre birey kariyerinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak hareket etmekte özgürdür.

Yeni kariyer anlayışını oluşturan çok yönlü kariyer anlayışı ve sınırsız kariyer anlayışı, bireyin fiziksel ve psikolojik hareketini esas almakta ve bireyin gelişimini bütüncül olarak ele alan modern çağ kavramları olarak ifade edilmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006: 20).

1.2. Kariyer Başarısı Algısı

Kariyer başarısı algısının hem öznel hem de nesnel olarak alanyazında incelendiği görülmektedir (Arthur vd., 1989; Hughes, 1937; Schein, 1996; Seibert vd., 2001; Sturges, 1999). Bununla beraber kariyer başarısı algısını oluşturan öznel ve nesnel boyutların birbiriyle etkileşim içerisinde olduğu belirtilmektedir (Arthur vd., 1989: 454).

1.2.1. Öznel Kariyer Başarısı Algısı

Öznel kariyer başarısı algısı işgörenin işine karşı tatminini, tutumunu, davranışlarını ve bireysel sorumluluklarını içermektedir (Arthur vd., 1989: 320-321). Aynı zamanda bireyin iş hayatına yönelik sahip olduğu öznel yargıları ifade etmektedir (Schein, 1996: 80). Öznel kariyer başarısı algısı, bireyin mesleğine ve organizasyonuna bağlı olarak algıladığı bireysel başarısıdır (Arthur vd., 1989: 456). Genel anlamıyla öznel kariyer başarısı algısı, bireyin çalışma koşullarından ve kariyerinden memnun olması, işinden gurur duyması, bireyin kariyer hedeflerine ulaşması gibi bireysel koşulları ifade etmektedir. Kariyer tatmini, öznel kariyer başarısı algısına örnek olarak verilebilmektedir (Ng vd., 2005: 367). Öznel kariyer başarısı algısının iş performansı, iş tatmini ve işe bağlılık açısından önemli olduğu ifade edilmektedir (Arthur vd., 1989: 321).

1.2.2. Nesnel Kariyer Başarısı

Nesnel kariyer başarısı, organizasyon tarafından tanımlanan resmi aşama ve rolleri ifade etmektedir (Schein, 1996: 456). Nesnel kariyer başarısı organizasyon, politikalar ve ekonomi gibi bireyin dışında kalan faktörleri içermektedir (Schein, 1996: 80). Maaş, terfi, ünvan, statü durumu nesnel kariyere örnek olarak verilebilir (Ng vd., 2005: 367). Nesnel kariyer başarısının özünü bireyin organizasyondan ve mesleğindeki elde ettiği nesnel ölçütlerden kaynaklanan kendisine yönelik algıları oluşturmaktadır (Arthur vd., 1989: 456).

1.3. Kariyer Geliştirme Kavramı

Hem organizasyon hem de birey için oldukça önemli olan kariyer geliştirme kavramı, işgörenin karar vermesini ve tercih yapmasını içerir. Greenhaus ve arkadaşlarına göre (2019: 13) kariyer gelişimi, belirli aşamalardan oluşan bir süreç içerisinde, bireyin sorumluluk ve görevlerinin bir çıktısı olarak bireysel ilerlemeyi ifade etmektedir. Kariyer geliştirmede işgörenin performansı, nitelikleri, farklı dil becerileri kazanması, iyi rehberlere sahip olması ve dış görünüşü de önemli etkilere sahiptir (Bingöl, 2019: 353). Kariyer gelişiminde, bireyin kariyerinin yaşam boyu etkilenebileceği fiziksel, psikolojik sosyolojik, ekonomik ve eğitimsel faktörler etkili rol oynamaktadır (Sears, 1982: 139; Sverko, 2006: 789). Kariyer geliştirme bireyin

çalışma yaşamındaki deneyimlerinden elde ettiği bireysel ve örgütsel deneyim ve bilgilere göre şekillenmektedir (Bird, 1994: 327).

Bir işletmenin genel kariyer gelişim sistemi planlanırken işgörenlerin öznel ve nesnel kariyer başarı algıları da dikkate alınmalıdır (Driver, 1979 ve Schein, 1980'den aktaran Gattiker ve Larwood, 1986: 91). Kariyer bireyin hedefleri, planları ve amaçlarını içerdiğinden dolayı kariyer geliştirme ve planlama sürecinde bireyin hedefleri, beklentileri ve kısa ve uzun vadeli planları da göz önünde bulundurulmalıdır (Brown, 2002: 213).

Alanyazında kariyer geliştirme kavramı iki şekilde incelenmektedir. Bunlardan ilki, bireyin kendisiyle ilgili geliştirme arzusu içinde olduğu kariyeri, diğeri ise organizasyonların işgörenleri için insan kaynakları departmanları aracılığıyla oluşturduğu kariyer geliştirme sistemleridir. Bu nedenle kariyer geliştirme sürecinde hem organizasyon hem de işgören etkili rol oynamaktadır (Barnett ve Bradley, 2007: 618).

Alanyazın incelendiğinde kariyer geliştirmeyle ilgili sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi farklı alanları içeren teoriler geliştirildiği görülmektedir (Arthur vd., 1989: 9). Bununla beraber kariyer geliştirmede hangi teorinin daha etkili olduğu konusunda bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmektedir (Patton ve McMahon, 2014: 18). Bu teorilerden alanyazında en çok kullanılanlara aşağıda yer verilmektedir.

1.3.1. Greenhaus ve Arkadaşlarının Kariyer Geliştirme Modeli

Greenhaus ve arkadaşları (2019: 38) kariyer geliştirme basamaklarının dört aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu aşamalar sırasıyla mesleki ve örgütsel seçimler, erken kariyer, orta kariyer ve geç kariyerdir. Mesleki ve örgütsel seçimler aşamasında ilk olarak mesleklere dair öz imaj oluşturulmalı, alternatif olabilecek diğer meslekler ve içerikleri incelenmeli, en azından geçici mesleki seçimler belirlenmeli ve mesleki hedeflerin yerine getirilebilmesi için eğitim ve mesleki uygulama bakımlarından doğru seçimler yapılmalıdır. Bu aşamada başarılı olabilmek, bireyin yeteneklerini, kişiliğini, ilgi alanlarını, değerlerini, istek ve beklentilerini iyi tanıması koşuluna bağlıdır.

İkinci aşama olan erken kariyer dönemi, genellikle bireyin yetişkinlik döneminin ilk yıllarını kapsamaktadır ve bu dönemin özellikleriyle şekillenmektedir. Bu aşama, bireyin amaç, hedef ve mesleki beklenti bakımından kendini bulması ve yaptığı seçimler için mücadele sürecini içermektedir. Erken kariyer dönemi aynı zamanda, iş hayatında kuralların, değerlerin ve beklentilerin öğrenildiği ve bireyin kendisini kanıtlamak için pek çok farklı yetenek geliştirerek örgüt içinde kabul edilmeye çalıştığı süreci ifade etmektedir. Bu dönemin en belirgin özelliği, bireyin yerleşik bir iş hayatına geçmesi ve bunu sağlayana kadar mücadele etmesidir.

Orta kariyer dönemi ise bir dizi görev ve endişenin bir araya geldiği dönemi ifade etmektedir. Bu aşama bireylerin hayat tarzlarını ve seçimlerini yeniden değerlendirdikleri bir dönemdir. Bu dönem, erken kariyer döneminde yapılan seçimlerin değişime uğramadan uygulanması, ya da küçük veya büyük değişiklikler olacak şekilde yeniden yapılanması süreçlerini içermektedir. Ortalama ömrün uzamasına bağlı olarak, orta kariyer sürecinin de 60'lı yaşlara kadar uzayabildiği belirtilmektedir.

Geç kariyer dönemi ise iki temel özellik içermektedir. Bunlardan birincisi kişinin örgüt için üretken olmaya devam ederek kendi saygınlığı ve itibarını sürdürmesidir. Fakat toplumun belli bir yaş üzeri insanlara yönelik önyargılı bakış açısı, bu aşamadaki bireylerin üretkenliklerini ve özsaygılarını etkileyebilmektedir. İkinci olarak ise, bu aşamada emeklilik sonrası dönem için etkili bir hazırlık yapılması ve böylece işten ayrılma sonrası yaşanabilecek psikolojik etkilerin en aza indirilmesi sürecidir (Greenhaus vd., 2019: 38-40).

Tablo 2. Greenhaus ve Arkadaşlarının Kariyer Geliştirme Modeli

1. Mesleki ve Örgütsel Seçimler Aşaması
▪ <i>Yaş Aralığı:</i> 18-30 ▪ <i>Belirleyici Özellikler:</i> Mesleklere dair algıların oluşması, alternatiflerin değerlendirilmesi, önceliklerin belirlenmesi, gerekli eğitimin alınması, istenen işletmede çalışmaya başlamak.
2. Erken Kariyer Aşaması
▪ <i>Yaş Aralığı:</i> 25-45 ▪ <i>Belirleyici Özellikler:</i> İşin, örgütsel yapının ve kuralların öğrenilmesi, yeterliliklerin artırılması ve kariyer hedeflerine yönelik adımların atılması.
3. Orta Kariyer Aşaması

▪ <i>Yaş Aralığı:</i> 40-60 ▪ <i>Belirleyici Özellikler:</i> Erken kariyer seçimlerinin tekrar değerlendirilmesi, kariyer hedeflerinin güncellenmesi, orta yaşa uygun seçimlerin yapılması ve işte üretken kalmaya devam edilmesi.
4. Geç Kariyer Aşaması ▪ <i>Yaş Aralığı:</i> 55- Emeklilik ▪ <i>Belirleyici Özellikler:</i> Mesleki verimliliğin devam etmesi, mesleki saygınlığın korunması, ekonomik ve zihinsel yönden emeklilik sonrası hayata hazırlanılması.

Kaynak: Greenhaus vd., 2019: 38

1.3.2. Holland'ın Kariyer Geliştirme Modeli

Holland'ın (1973) geliştirdiği psikoloji, sosyal psikoloji ve davranış bilimi temelli bu teori kişilik ile meslek uygunluğu üzerinde durmaktadır. Buna göre bireyler kişilik yapılarına en uygun meslekleri seçme eğilimi göstermektedir. Kişilerin meslek seçimlerinde, ana unsurlardan biri kişiliklerinin tatmin edilmesidir. Kişilik ve mesleğin ihtiyaç duyduğu özelliklerin örtüşmesi, beraberinde iş tatmini ve iş performansını arttırmaktadır (Arthur vd., 1989: 33; Moore vd., 2006: 350). Holland bireylerin kişilik özelliklerini altı farklı grupta toplarken, bu özelliklerin aynı zamanda iş çevresinin yaratmış olduğu atmosferi tanımlamada da kullanılabileceğini belirtmektedir. Buna göre, bireylerin kişilik özellikleri gerçekçi, araştırmacı, sanatsal, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı grupta sınıflandırılmaktadır. Kişilik ve iş özellikleri uyumu bağlamında teori, örneğin araştırmacı kişiliğe sahip bireylerin araştırmacı bir iş ortamı sunan işletmede çalışmalarının kariyer gelişimleri, iş tatmini ve iş performansı bakımlarından önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu teoriye yönelik temel eleştiri ise, insanların kişilik özelliklerinin veya tercihlerinin zaman içerisinde değişebileceği ve bu nedenle kariyer seçimlerinin de farklılaşabileceği konusunda olmaktadır. Bununla beraber, örgütün sunmuş olduğu iş çevresinin özelliklerinin de zamanla değişebileceği ve çalışanların kişilik özelliklerine uzak bir yapıya evrilebileceği de belirtilmektedir (Shahnasarian, 2006: 353).

1.3.3. Super'ın Kariyer Geliştirme Modeli

Donald Super'ın (1953-54) geliştirdiği kariyer geliştirme modeli, alanyazında en yaygın olarak bilenen ve kullanılan modellerden biridir (Giannantonio ve Hurley-Hanson, 2006; Niles, 2001; Smart ve Peterson, 1997). Super 1950'lerde Gelişim Teorisini oluşturmaya başladığında, meslek seçiminde psikolojik ve kişilik

özellikleri tabanlı teoriler kullanılmaktaydı. Bu dönemde farklı yetenek ve ilgi alanlarının, meslek seçimi ve kariyer başarısına etki eden en yaygın ön kabuller olduğu belirtilmekteydi. Bu nedenle meslek danışmanlığı öncelikle bireylerin, yetenek ve kişilik özelliklerine uygun olan mesleklerle eşleştirilmesi sürecine yardımcı olmaktadır. Bununla beraber Super, bu yöntemin çok durağan ve mesleki davranışların karmaşıklığını açıklamada yetersiz olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle meslek seçiminin anlık bir karardan daha çok, zamana yayılan bir süreç olması gerektiğini belirtmiştir. Buradan hareketle, kişilik-faktör teorisine eklemeler yaparak daha kapsamlı bir kariyer gelişim teorisi ortaya koymuştur. Bu teoride kariyer gelişimi; hayat boyu süren ve farklı gelişim aşamalarından oluşan bir süreç, kariyer seçimi ise bu süreç içerisinde alınan tüm kararların bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Bu teori mesleki, bireysel ve sosyal olmak üzere üç farklı boyut içermektedir. Mesleki gelişim boyutu, bireyin kariyeri boyunca mesleki yönden geliştirdiği yeteneklere ve elde ettiği kazanımlara odaklanmaktadır. Bireysel boyut, bireyin kariyer sürecinde benlik algısı kavramının etkisi üzerinde durmaktadır. Sosyal boyut ise, kariyer gelişim sürecinde sosyal ilişki ve rollerin önemini belirtmektedir (Sverko, 2006: 789).

1.4. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini işgörenin, kariyerinden duyduğu memnuniyet düzeyini ifade etmektedir (Lounsbury, 2006: 143). Kariyer tatmini kavramı, işgörenin işine ve kariyerine yönelik algısı ve buna bağlı olarak geliştirdiği tutum ve davranışlarını belirtmektedir (Gattiker ve Larwood, 1988: 571). Kariyer tatmini aynı zamanda, bireyin işi ve kariyeriyle ilgili geleceğe yönelik alacağı kararları etkilediğinden dolayı hem işgören hem de örgüt açısından önemlidir (Aytekin vd., 2016:1922; Lounsbury, 2006: 142-143; Rotundo, 2006: 4). İşgörenlerin kariyer tatmini algısı; maaş, terfi veya pozisyon gibi nesnel ölçütlerin de dikkate alındığı, bireyin öznel değerlendirmesini içermektedir (Lounsbury, 2006: 143). Kariyer tatmini algısına, bireyin kariyer planlaması ve belirlediği kısa ve uzun dönemli kariyer hedefleri etki etmektedir (Seibert, 2006:149). Greenhaus ve arkadaşları (1990: 86) işgörenlerde kariyer tatmini algısının; kariyerinde elde ettiği başarılar, genel kariyer hedeflerine ulaşma, gelire yönelik ilerlemeler, terfi hedeflerine yönelik ilerlemeler ve yeni

yetenekler geliştirme hedeflerine ulaşma düzeyi ile doğrudan ilişkili olarak ortaya çıktığını belirtmektedir.

Bununla beraber, organizasyonun kural ve değerleri, örgüt kültürü, çalışanlarına yönelik uyguladığı politikalar da bireyin algıladığı kariyer tatmin düzeyi üzerinde etkili olmaktadır (Lounsbury, 2006: 145). Ayrıca, örgütün işgörenlere sağladığı kariyer danışmanlığı uygulamaları da kariyer tatmin algısı üzerinde etkili olmaktadır (Seibert, 2006: 153). İşgörenlere, yetenek ve kişilik yapılarına uygun görev ve sorumluluklar verilmesi de kariyer tatmini üzerinde belirleyici olmaktadır (Litzky, 2006: 27). Bununla beraber, kariyer tatmininin mesleki öğrenme, yeni beceriler geliştirme ve iş performansı üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu belirtilmektedir (Rotundo, 2006: 4).

1.4.1. Kariyer Tatmin Düzeyini Etkileyen Demografik Faktörler

Alanyazın incelendiğinde kariyer tatmin algısının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, ebeveyn olma durumu, çalışma süresi, ünvan gibi birçok demografik değişkenle ilişkisinin incelendiği görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda, cinsiyet ile işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri arasında farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Bazı araştırmalarda (Akman, 2018: 171; Ergin, 2018: 92; Ulukök ve Akın, 2016: 182) erkeklerin kariyer tatminlerinin, kadınlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilirken, bazı çalışmalarda ise (Sakal ve Yıldız, 2015: 6621) kadın işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerinin erkek işgörenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise (DeCastro vd., 2014: 308; Denizli ve Dündar, 2020: 22; Kaya, 2012: 82; Keeton vd., 2007: 949) kadın ve erkek işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Yaşın kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı (Denizli ve Dündar, 2020: 22; Keeton vd., 2007:949; Martins vd., 2002: 404; Vatansever, 2008: 49), aynı şekilde, eğitim durumunun da işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerini etkilemediği ifade edilmektedir (Akman, 2018: 206; Denizli ve Dündar, 2020: 24; Kaya, 2012: 84).

Medeni durumun ise, yapılan bazı araştırmalarda (Martins vd., 2002: 404), işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerini etkilediği, bazı çalışmalarda ise (Akman,

2018; 173; Çamur, 2019: 78; Karakullukçu, 2018: 68; Kaya, 2012; 83) medeni durum ile kariyer tatmini düzeyi arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Ünvanı dikkate alan çalışmalarda ise işgörenlerin meslek ünvanlarının kariyer tatmini düzeylerini etkilediği belirtilmektedir (Aytekin vd., 2016: 1924; Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 598; Karakullukçu, 2018: 69). Örneğin, devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının kariyer tatmini düzeylerinin araştırıldığı bir çalışmada profesör ünvanlıların, diğerlerine oranla (doçent, dr. öğretim üyesi, araştırma görevlisi vb.) kariyer tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 598). Diğer bir çalışmada ise bireylerin kendilerini ünvanlarıyla özdeşleştirmeleri nedeniyle, kariyer tatmin düzeylerinin ünvana bağlı olarak değiştiği ifade edilmektedir (Aytekin vd., 2016: 1924).

Çalışma süresi ile kariyer tatmin düzeyi ilişkisine yönelik ise, alanyazında farklı bulgulara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalarda (Ulukök ve Akın, 2016:183) işgörenlerin çalışma süresinin kariyer tatminini etkileyebildiği ifade edilmektedir. Üniversitede görev yapan öğretim elemanlarından, bir yıldan az süredir çalışanların kariyer tatmin düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguyu destekleyen farklı çalışma sonuçlarında da çalışma süresi az olan işgörenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmede daha istekli oldukları ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerinden dolayı kariyer tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu, buna karşın çalışma süresinin artmasıyla birlikte işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerin azaldığı ifade edilmektedir (Armstrong-Stassen ve Cameron, 2005: 210; Hochwarter vd., 2004: 33). Bazı çalışmalarda ise (Çamur, 2019: 81) çalışma süresinin çalışanların kariyer tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.4.2. Kariyer Tatmini İle İlgili Yapılan Araştırma Bulguları

Demirer (2020), 144 beyaz yakalı işgören ile yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme ile kariyer tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Anafarta ve Yılmaz'ın (2019) Antalya'da bankacılık sektöründe çalışan 285 işgörenle yaptığı ve kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünün incelendiği çalışma sonuçlarında işe adanmışlık ile kariyer tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bulgulara göre işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri arttıkça, işe adanmışlığın alt boyutları olan dinçlik, adanma ve yoğunlaşma seviyeleri de artmaktadır.

Cingöz ve Çolak'ın (2019) Türk Hava Yolları'nda çalışan 154 kabin memuruyla yaptığı ve iş aile çatışmasının kariyer tatmini üzerine etkisinin incelendiği çalışma sonuçlarında bu iki değişken arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bireylerin iş aile çatışmaları azaldıkça, kariyerlerinden tatmin olma düzeyleri artmaktadır.

Çamur'un (2019), İstanbul'da yiyecek-içecek sektöründe çalışan 207 beyaz yakalı işgörenle yaptığı ve çalışanların tükenmişlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı rolünü incelediği çalışma sonuçlarında, hem kariyer tatmini ile tükenmişlik seviyesi arasında, hem de kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çiçek ve Işık (2019), devlet ve özel bankada çalışan 203 işgörenle yaptıkları çalışmada bireysel kariyer planlamasının kariyer tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularında banka çalışanlarının bireysel kariyer planlamaları ile kariyer tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kariyer tatmini ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetki, otonom ve etkiyle pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.

Oruç (2019), sağlık sektöründe görev yapan 400 çalışanın kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini araştırdığı çalışma sonuçlarında örgütsel bağlılık ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Rençber (2019), İzmir organize sanayi bölgesinde çalışan 330 işgören ile yaptığı araştırma sonuçlarında kariyer tatmininin, örgütsel vatandaşlık ve iş tatminiyle pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Kariyer tatmininin ayrıca örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla da anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonuçları elde edilmiştir. Bununla

beraber örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutuyla, kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Akman (2018), Osmaniye’de özel sektörde çalışan 400 beyaz yakalı işgörenle yaptığı araştırmada kariyer tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki, kariyer tatmini ile iş performansı arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Gün (2018), Bitlis’te tekstil firmasında çalışan 310 işgörenle yaptığı araştırma sonuçlarında, işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri ile örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım boyutu ve vizyon boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptarken, kariyer tatminiyle örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ve uyum yeteneği boyutu arasında ise herhangi bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Kanbur ve Şen’in (2018), kamu ve özel işletmelerde çalışan 401 işgörenle yaptıkları çalışma sonuçlarında, işgörenlerin kariyer tatmin düzeylerinde kuşaklara (X ve Y) göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer tatmin düzeyinin kuşaklara bağlı olarak değil, organizasyonun işgöreni desteklemesi ve buna uygun faaliyetler gerçekleştirmesi ile artabileceği ifade edilmiştir.

Karakullukçu (2018), 303 spor yöneticisiyle yaptığı araştırma sonuçlarında öz yeterlilik inancının, kariyer tatmin duygusu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi, kariyer tatmin duygusunun ise yönetsel yetkinlik algısı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın, öz liderlik inancının ise kariyer tatmin duygusu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kendir ve Özkoç (2018), otel işletmelerinde çalışan 384 işgörenle yaptıkları çalışmada kariyer tatminiyle kariyer bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, yine kariyer tatmini ile öz yeterlilik arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Ülker (2018), Tekirdağ’da 280 banka ve kooperatif çalışanıyla yaptığı araştırmada işletmelerin çalışanlara yönelik uyguladığı izin düzenlemeleriyle kariyer tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşırken, işletmelerin çalışanlara sunduğu destekleyici ve esnek çalışma koşullarıyla kariyer tatmini düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Schooreel ve arkadaşları (2017), Belçika telefon sektöründe çalışan, üç farklı dönemde ve üç aşamadan oluşan toplam 717 işgörenin katıldığı çalışmada

işgörenlerin “evden kariyerlerine müdahale” yani evden çalışmalarıyla kariyer tatminleri arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmanın sonucunda, bireylerin evden kariyerlerine müdahale etmeleriyle kariyer tatmin düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak ise işgörenlerin evden çalışması kariyer hedeflerini gerçekleştirmede kendilerine olan güveni kaybedebileceği ve çalıştıkları örgütsel kariyer desteği algısının azalabileceğini ve bununla beraber de kariyer tatmin düzeylerinin de azalabileceği ifade edilmiştir.

İmadoğlu (2016), Osmaniye’de organize sanayi bölgesinde çalışan 208 beyaz yakalı işgören ile yaptığı araştırma kapsamında kariyer tatmini ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, aynı zamanda maaşın da kariyer tatmini algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Khalid ve Khalid (2015) Pakistan’da bir üniversitede 124 işgörenle yaptığı ve örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve kariyer tatmini ilişkisini araştırdıkları çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılığın hem işe adanmışlık hem de kariyer tatmini ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Başka bir sonuç olarak ise idari çalışanların diğer çalışanlara göre kariyerlerinden daha tatmin oldukları belirtilmiştir. Bu durumun nedeni olarak ise idari çalışanların işlerinde daha fazla öğrenme fırsatı yakalayabildiği ve yapıcı geri bildirim almaları olabildiği ifade edilmiştir.

Sakal ve Yıldız’ın (2015) yaptığı çalışmada bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini içerisine alan kültür ile kariyer tatmini ve kariyer çapası arasında bir ilişki olduğu ve kültürün kariyer tatminini açıklayan önemli bir faktör olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Akyüz Ünlü (2014), kamuda çalışan kadınlara yönelik yaptığı çalışmada, kadınların kariyer tatmini ve yaşam doyumu düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bununla beraber araştırma bulgularında kadınların kariyer tatmini ve kariyer engelleri algıları arasında ise anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır.

Cao ve arkadaşları (2014) Almanya’da göçmen durumundaki 112 işgörenle yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek düzeyi ile kariyer tatmin düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Gürkan ve Koçoğlu (2014) devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan 320 öğretim elemanı ile yaptığı araştırma bulgularında, öğretim elemanlarının kariyer tatmin düzeyleri ile yaratıcı örgüt iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkide olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kaya'nın (2012), Antalya'da 211 beş yıldızlı otel çalışanıyla yaptığı ve çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyi ile kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelediği araştırma bulgularında, algılanan örgütsel destek düzeyi ile işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu da elde edilen bulgular arasındadır.

Kong ve arkadaşlarının (2012) Çin'de 600 otel müdürü ile yaptıkları çalışmada işgörenlerin çalıştıkları otellerde algıladıkları kariyer yönetimi uygulamalarının, kariyer tatminlerini doğrudan etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer yetkinliğini etkilediği, kariyer yetkinliğinin de kariyer tatminini etkilediği saptanmıştır.

Joo ve Park (2010) Kore'de farklı işletmelerde çalışan 241 işgörenle yaptığı ve kariyer tatmini, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin işten ayrılma niyetini araştırdıkları çalışmanın sonucunda işgörenlerin performans hedef yönelimleriyle kariyer tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetleriyle kariyer tatmin düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Böylece bireylerin yüksek performans hedef oryantasyonuna sahip olduklarında ve bu desteği de organizasyondan algıladıklarında, daha yüksek düzeyde kariyer tatmini yaşamakta oldukları belirtilmiştir. Bununla beraber örgütsel bağlılık ve kariyer tatmini düzeyi arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Yap ve arkadaşları (2010), yaptıkları çalışmada beşeri sermaye, bireyin hedefleri, algılanan örgütsel destek ve demografik faktörler gibi özelliklerin, işgörenlerin kariyer tatmin düzeyini etkilediğini ifade etmişlerdir. Beşeri sermaye teorisi, daha fazla eğitim ve tecrübeye sahip işgörenlerin diğerlerine göre daha fazla ödüllendirilmenin geçerli olacağını varsaymaktadır. Buna karşın Yap ve arkadaşları (2010) eğitimin ve iş tecrübesinin kariyer tatmini ile her zaman bir ilişkisi

olmayabileceğini ve olsa bile bu ilişkinin negatif yönde de olabileceğini belirtmektedir.

Lounsbury ve arkadaşlarının (2004) farklı ülkelerden toplam 1.352 kütüphane ve bilim uzmanı ile yaptıkları ve kişilik özellikleri, kariyer tatmini ve yaşam tatminini ilişkisini araştırdıkları çalışma sonuçlarında kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan inatçılık hariç diğer altı boyutu ile kariyer tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla beraber kariyer tatmini ile yaşam tatmini arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kariyer tatmini arttıkça, yaşam tatmin düzeyi de artmaktadır.

Lounsbury ve arkadaşları (2003) kamu sektöründe çalışan 36 müdür ve 100 personele yaptıkları çalışmada zekâ ve kişilik özelliklerinin kariyer tatmini üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bulgulara göre müdürlerin kariyer tatmin düzeyi ile zekâ düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, diğer personel için ise negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla beraber genel olarak kişilik özellikleri ile kariyer tatmini arasındaki ilişki ise her iki grup için de anlamlı bulunmuştur.

Martins ve arkadaşlarının (2002), 975 kadın ve erkek yönetici ile yaptıkları çalışma sonuçlarında bireylerin kariyer tatmin düzeyleri ile iş-aile çatışması arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bununla beraber kariyer tatmini ve iş-aile çatışması bireylerde cinsiyete göre incelendiğinde, iş-aile çatışmasının kadınların kariyer tatmini düzeyini erkeklerin kariyer tatmini düzeyinden daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK

2. İşe Adanmışlık Kavramı

İlk kez Kahn (1987) tarafından psikoloji alanında kullanılmak üzere geliştirilen işe adanmışlık kavramının, zamanla farklı disiplinlerin çalışma ve araştırma konusu olduğu görülmektedir. Psikoloji dalında genellikle tükenmişlik gibi işgörenin olumsuz davranışlarının incelenmesi, araştırmacıları “pozitif psikoloji” olarak adlandırılan bireyin olumlu davranışlarının incelendiği bir alana yönlendirmiştir (Maslach vd., 2001: 416; Schaufeli vd., 2002: 71). Bu kavram işletmelerde özellikle işgören stresi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık gibi insan kaynakları yönetimi açısından önemli olan değişkenlerle incelenmektedir (Demerouti vd., 2001; Maslach ve Leiter, 1997; Maslach vd., 2001; Schaufeli vd., 2006).

İşgörenin psikolojik olarak işinde tam olarak var olması durumunu ifade eden adanmışlık kavramı bireyin kişisel olarak adanma davranışlarını sergilemesi ve tüm enerjisini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işine odaklaması anlamına gelmektedir (Kahn, 1992: 322). Rich ve arkadaşlarının (2010: 619) Kahn'nın modelini inceleyerek yaptıkları işe adanmışlık tanımında, işe adanmışlığın işgörenin eşzamanlı olarak bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak işinde aktif ve tam performans gösterdiği çok boyutlu motivasyonel bir kavram olarak ifade edilmektedir. İşe adanmışlık, tükenmişliğin zıttı olarak literatüre kazandırılmış bir kavramdır ve dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olarak üç boyuttan oluşan işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihin durumu olarak tanımlanmaktadır (Bakker vd., 2008: 187; Schaufeli ve Bakker, 2004: 294-295).

İşe adanmışlık kavramının örgütsel psikoloji alanında bulunan örgütsel bağlılık, iş tatmini, işkoliklik ve işle bütünleşme gibi diğer yapılardan farklı olduğu belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin istihdamından dolayı çalıştığı örgüte olan bağlılığını, iş tatmini bireyin işiyle ilgili memnuniyetini ifade etmektedir. İşe adanmışlık ise bireyin yaptığı işe olan bağlılığını ve adanmışlığını ifade etmektedir (Bakker vd., 2008: 187; Maslach vd., 2001: 416; Maslach ve Leiter, 2008: 499). Adanmış işgörenlerin kendilerini işleriyle ilgili her konuda enerjik ve dinç hissettiği

ve işin gerekliliklerini de eksiksiz şekilde yerine getirebilecekleri ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2006: 702).

Örgüt içerisinde başarılı olma, örgütsel performansın artması, rekabetçi ve yenilikçi davranışların geliştirilmesi gereken koşullarda işgörenlerin her zamankinden farklı davrandığı belirtilmektedir. Böyle bir durumda işverenlerin en iyi işgöreni işte tutabilmek ve işe kazandırabilmek için çözüm üretmesi beklenmektedir. Geleneksel yönetim anlayışındaki verimlilik, maliyetlerin azaltılması, yönetimin kontrol altında tutulması gibi anlayışlardan daha çok, modern işletmelerdeki yeni odak nokta, insan sermayesi ve bunun yönetimidir. Bu işletmeler işgörenlerin proaktif olmalarını beklerken, işgörenlerin de kendi işlerini yaparken yetki kullanmaları ve sorumluluk almaları, bir diğer ifade ile işgörenlerin işine adanması beklenmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147).

Maslach ve Leiter'e (1997) göre adanmışlık enerji, katılım ve etkinlik olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutların tükenmişliğin tükenme, sinizm ve mesleki etkinliğin az olması olarak adlandırılan üç boyutunun zıttı olarak geliştirildiği belirtilmektedir. İşgörenlerin tükenme ve sinizm algı ve davranışlarının düşük ve mesleki etkinliklerinin ise yüksek olduğunda tam olarak bir adanmışlık durumundan söz edilebildiği ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002: 73).

Bakker ve Schaufeli ise (2008) işgörenlerin işe adanmaları için üç koşuldan söz etmektedir. İlk koşul olarak yönetici ve iş arkadaşlarından destek ve tanınma, performans açısından geri dönüş alabilme, öğrenme ve gelişim için fırsatların yaratılması ve kullanılabilmesi gibi bir dizi motive edici unsur belirtilmektedir. İkinci olarak organizasyonun elde ettiği başarıların, işgörenlerin sergiledikleri performanslar aracılığıyla oluştuğunun ifade edilip, işgörenlerin takdir edilmesi. Böylece işgören kendisini organizasyonun bir parçası olarak görebilmekte ve işindeki tatmin seviyesini arttırabilmektedir. Son olarak ise işgörenin işine yönelik psikolojik iyi oluş hali yani pozitif duygusal durum, yüksek motivasyon ve tatmin yaşaması olarak ifade edilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 151).

Macey ve Schneider (2008: 5-7) işe adanmışlık kavramının sadece psikolojik açıdan değil, davranışsal açıdan da incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Buna göre işe adanmışlık kavramının iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme ve işle bütünleşme kavramları gibi farklı kavramlarla beraber incelenmesi gerektiği

vurgulanmaktadır. Yönetim anlayışında işe adanmışlık kavramının ortaya çıkmasından bu yana araştırmacılar iki ana konu üzerinde durmuştur. İlk olarak bu kavramın işveren açısından önemi organizasyonun başarısı ve devamlılığı bakımından incelenmiştir (Saks ve Gruman, 2014: 156). İkinci olarak ise işe adanmışlık kavramının işgörenler açısından incelenmesidir (Richman, 2006: 38).

Alanyazın incelendiğinde, işe adanmışlık kavramının araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlandığı ve işgörenlerin işe adanmışlık düzeylerini ölçme amacıyla farklı teorileri esas alan çeşitli ölçeklerin geliştirildiği görülmektedir (Saks ve Gruman, 2014: 156). Bununla beraber Kahn (1987) tarafından geliştirilen bireyin işte psikolojik olarak var oluşunu açıklayan adanmışlık teorisi, Maslach ve Leiter (1997) tarafından tükenmişliğin karşıtı olarak geliştirilen adanmışlık teorisi ve Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından bu teoriyi temel alan işe adanmışlık teorisi, bu kavramı açıklamada en yaygın olarak kullanılan teoriler olarak belirtilmektedir. Aşağıda bu teoriler detaylıca incelenmektedir.

2.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Teorisi

Kahn (1990) tarafından geliştirilen bu teori işgörenlerin iş performansları söz konusu olduğunda kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak hazırlayıp, yönetebildiğini ileri sürmektedir. Teoride işgörenlerin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini iş rolleriyle bağdaştırmasının iş performansına etkisi bakımından önemi vurgulanmaktadır. Tam adanmışlık gösteren işgörenlerin, aktif ve iyi bir performans sergilemesi ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurması beklenmektedir (Kahn, 1990: 692-700).

Kahn (1990), işgörenlerin adanmışlık seviyesinin üç farklı psikolojik koşuldan doğan deneyimlerin bir parçası olarak değişebildiğini ifade etmektedir. Buna göre psikolojik anlamlılık, psikolojik güven ve psikolojik uygunluk olarak adlandırılan bu üç durum işgörenlerin işleriyle ilgili algılarını etkilemektedir. Psikolojik anlamlılık işgörenlerin iş görevlerini yerine getirirken benlikleriyle ilişkilendirmesi ve bunun sonucu olarak kendilerini değerli, yararlı ve anlamlı hissetmesidir. Psikolojik güven, bireyin imaj, statü veya kariyerinden endişe duymadan kendini işinde gösterme duygusu olarak ifade edilmektedir. Psikolojik uygunluk durumu ise, bireyin işe adanması için fiziksel, psikolojik ve duygusal

olarak işte hazır bulunmasını ifade etmektedir. Teoriye göre belirtilen üç psikolojik durumun da önemli olduğu ve işgörenlerin psikolojik anlamlılık, güven ve uygunluk seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda bireylerin işe adanmışlık seviyelerinin de artacağı vurgulanmaktadır (Kahn, 1990: 703-717). Bu teoriye göre adanmış işgörenlerin işleriyle ilgili bir durum söz konusu olduğunda psikolojik olarak işte var olma durumlarından da söz edilmektedir (Kahn, 1990: 703). İşgörenler işlerinde psikolojik olarak var olduklarında ise, özenli, bağlantılı, bütünleşmiş ve odaklanmış olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği ifade edilmektedir (Kahn, 1992: 324). Bireylerin tam olarak işlerine adanmaları söz konusu olduğunda tüm benliklerini işlerine adadıkları ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 110). Böyle bir durumda ise işgörenler açısından işe adanmışlığın, iş tatmini ve işe bağlılık gibi kavramlara göre daha önemli ve yoğun tecrübe edildiği vurgulanmaktadır (Saks ve Gruman, 2014: 157).

2.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Tükenmişlik, işgörenin işinden ve iş ortamından kaynaklanan gerginlik ve strese verdiği bir tepki olarak ifade edilmektedir. Bu kavram bireyin yorgunluğunu, iş yerindeki sinizmini ve bunların sonucu olarak verimsiz bir çalışma durumunu da ifade etmektedir (Maslach vd., 2001: 397). Leiter ve Maslach (1997) işe adanmışlık kavramını “bireyin mesleki yeterlilik algısını kuvvetli bir şekilde arttıran ve ilişki kurmasına yardımcı olan kişisel tamamlayıcı aktiviteler” olarak tanımlamaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 498). İşe adanmışlık, aynı zamanda iş süreçlerinden elde edilen enerji, bütünleşme ve etkinliğe odaklanma anlamına da kapsamaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 102).

Maslach ve arkadaşları (2001), işe adanmışlık kavramını tükenmişliğin zıttı olarak ele almaktadır. Buradan hareketle işgören ile iş çevresi uyumu ya da uyumsuzluğunu ifade eden bir model kurgulamıştır. Bunlar işyükü, kontrol, ödüllendirme, değerler, topluluk desteği (sosyal destek) ve adalet olmak üzere altı ilgi alanından oluşmaktadır. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI) aracılığı ile ölçülen bu modele göre işgörenin tükenmişlik ve adanmışlık seviyeleri birbirlerinin zıttı olarak ele alınarak ölçülmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 112). Buna göre işgören ile iş arasındaki fark ya da uyumsuzluk oranı yüksekse işgörenin tükenmişlik

seviyesi artmakta, işgören ile iş ve iş çevresi arasındaki uyum ve eşleşme oranı fazla ise, adanmışlık seviyesinin de yüksek olabileceği ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 2001: 413-416).

2.3. Schaufeli ve Arkadaşlarının Geliştirdiği İşe Adanmışlık Yaklaşımı

Alanyazında işe adanmışlık kavramıyla ilgili Schaufeli ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar önemli bir yer tutmaktadır (Karatepe vd., 2020; Kim vd., 2017; Lu vd., 2016; Teo vd., 2020).

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği model, işe adanmışlığı farklı bir yönden ele almaktadır. Modelde işe adanmışlığın kendi başına bağımsız bir kavram ve araştırma alanı olduğu ve tükenmişlik kavramına bağımlı olmaksızın ölçülmesi ve izlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Schaufeli ve arkadaşları, Kahn'ın (1992) geliştirdiği modelde yer alan psikolojik var oluş kavramının işletmeler açısından ölçülebilir ve değerlendirilebilir hale getirilmesiyle ilgili herhangi bir bakış açısı ortaya konmadığı eleştirisini yapmaktadır (Schaufeli vd., 2002:73). Bununla beraber, Schaufeli ve arkadaşları, Maslach ve Leiter (1997) tarafından geliştirilen ve Maslach Tükenmişlik Envanteri aracılığıyla ölçülen tükenmişlik ölçeğinin, aynı zamanda işgörenlerin adanmışlık düzeyini ölçemeyeceği görüşünü savunmaktadır (Maslach vd., 2001: 417).

Günümüzdeki yoğun rekabet koşullarında işletmeler, tükenmişlik gibi işgörenlerin olumsuz deneyimlerinin yanı sıra adanmışlık gibi olumlu ve işletmenin başarısına katkı sağlayan kavramları da önemsemektedir. Schaufeli ve arkadaşları (2002: 71) ise tükenmişlik kavramını işe adanmışlık kavramının erozyonu olarak ifade etmektedir.

Schaufeli ve arkadaşlarının tükenmişlik ve adanmışlığın farklı araçlarla ölçülmesi gereken zıt kavramlar olarak ele alıp geliştirdiği bu teori, işe adanmışlık kavramının; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74).

2.3.1. İşe Adanmışlığın Boyutları

Schaufeli ve arkadaşları (2002: 74) tarafından geliştirilen modelde işe adanmışlığın dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Maslach vd., 2001:417).

Dinçlik (Vigor): İşgörenin yüksek düzeyde enerji ve dayanıklılığa sahip olması, işi için elinden gelenin en iyisini yapması, işini yaparken yorulmaması ve zorluklar karşısında mücadele etmesini içermektedir.

Adanma (Dedication): İşgörenin işini benimseyerek işin gerekliliklerine yüksek düzeyde önem vermesi, yaptığı işten gurur duyması ve işiyle güçlü bir şekilde bütünleşmesini ifade etmektedir.

Yoğunlaşma (Absorption): İşgörenin işini yaparken iyi vakit geçirip işine tamamen yoğunlaşmasını ve işine dalarak zamanın nasıl geçtiğini anlayamaması olarak belirtilmektedir.

İşine adanmış işgörenler tamamen iş rolleriyle bağlantılı durumdadır ve kendilerini enerjik hisseder, işlerine adanmış ve işteki faaliyetlerine odaklanmış durumdadır. Dinçlik enerjisiyle gelen zihinsel bir dayanıklılığı, adanmışlık işgörenin işine tamamen dahil olmasını ve meydan okumasını, yoğunlaşma ise tamamen konsantre olmayı ve bunun sonucunda mutlu bir şekilde işgörenin işiyle meşgul olmasını kapsamaktadır. Bu durumda adanmışlık işgörenin işinden aldığı yüksek haz duygusunu, dinçlik ve yoğunlaşma ise işe karşı odaklanarak aktif olmayı içermektedir (Bakker, 2011: 265).

İşe adanmışlığın alt boyutları olan dinçlik, adanma ve yoğunlaşmanın işgörenlerin işini yaparken daha enerjik ve dinç hissetmesine, kendini işine adanarak daha üretken olmasına ve işine yoğunlaşarak daha fazla çalışma isteğinin ortaya çıkmasına etki ettiği ifade edilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 209).

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) işe adanmışlık kavramı hakkında geliştirdikleri boyutların dışında Kahn (1990: 703) işe adanmışlık kavramının anlamlılık, güven ve uygunluk; Maslach ve arkadaşları (2001: 416) işe adanmışlığın enerji, bütünleşme ve etkinlik; Macey ve Schneider (2008: 5) bu kavramın durumsal, niteliksel ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir.

2.4. İşe Adanmışlığın Öncülleri

İşe adanma kavramının öncülleri üzerinde yapılan çalışmalar genellikle iş talepleri (Job Demands) ve iş kaynaklarıyla (Job Resources) düzenlenmiş örgütsel çalışma koşullarıyla ilişkilendirilir. Bakker ve Demerouti (2007) tarafından geliştirilen İş Talepleri ve Kaynakları (Job Demands and Resources-JDR) modeli bu kavramın öncüllerinden olarak gösterilmektedir. Bu teoriye göre tükenmişliğin iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki aşamayla açıklanabileceğini ifade edilmektedir. Tükenmişlik ilk olarak, işgörenlerin yorgunluğuna sebep olan yoğun iş talepleriyle, ikinci olarak ise iş kaynaklarının yetersizliğinin neden olduğu işgörenin işten çekilme veya ayrılma isteği olarak ortaya çıkmaktadır (Saks ve Gruman, 2014: 167). İş talepleri bir işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özelliklerini ifade etmektedir. Bu özellikler sürekli olarak zihinsel, fiziksel ve psikolojik çaba gerektirebilmektedir. Bunların sağlanabilmesi için ise işgörenden psikolojik veya fiziksel verimlilik beklenmektedir. İş taleplerinin en yaygın bilinenleri arasında iş yükü, iş güvensizliği, rol belirsizliği, zaman baskısı ve rol çatışmasının yer aldığı ifade edilmektedir (Demerouti vd., 2001: 502). İş kaynakları ise işgörenin iş hedeflerine ulaşmasına etki eden fiziksel, sosyal, psikolojik ve örgütsel özellikleri ifade etmektedir ve bu özelliklerin iş taleplerini azaltarak, kişisel gelişimi teşvik etmekte olduğu öne sürülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312; Schaufeli ve Bakker, 2004: 296). İş kaynaklarının en yaygın olarak bilinenleri ise geri bildirim, ödüllendirme, iş katılımı, iş güvenliği ve yönetici desteği olarak sıralanmaktadır (Demerouti vd., 2001: 502).

Teoriye göre iş kaynakları, yüksek derecede adanmışlık, olumlu davranış ve iyi oluşla birlikte tükenmişlik olasılığını düşürebilecek motivasyonel bir süreci ifade etmektedir. Yüksek iş talepleri ise işgörenlerin fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketerek, bir gerginliğe, enerji tüketimine ve sağlık problemlerine yol açabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 321-323). Maslach ve arkadaşları (2001: 417) tükenmişliğin aşırı işyükü, duygusal ihtiyaçlar gibi iş talepleri, adanmışlığın ise iş kontrolü, geri bildirim, öğrenme fırsatları vb. iş kaynaklarıyla ilgili olduğu görüşünü belirtmektedir.

Maslach ve arkadaşlarına (2001: 417) göre işgörenlerin adanmalarına katkı sağlamak için işyükü, kontrol, ödül, adalet ve değerler gibi bazı temel alanlara

ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca Saks (2006: 604) yaptığı çalışmada iş özellikleri, algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği, ödüllendirme ve tanınma, prosedürel ve dağıtım adaletinin işe adanmışlığın öncüllerini oluşturduğunu ifade etmektedir.

İş Özellikleri: Kahn (1990: 704) iş özelliklerinin, psikolojik anlamlılık, zorlayıcı çalışma koşulları, çeşitlilik, farklı yeteneklerin kullanılması, kişisel takdir yetkisi gibi işe önemli katkılarda bulunulmasına yardımcı olan görev özellikleri üzerinden ortaya çıktığını ifade etmektedir. Kahn (1990) bu fikrini ortaya atarken Hackman ve Oldham'ın (1980) İş Özellikleri (Job Characteristics) modelinden esinlendiğini belirtmiştir. Buna göre Kahn (1992: 333) temel iş özellikleri gösteren işlerin, çalışanların işlerine daha fazla ilgi göstermeleri ve kendilerini adanmaları için olanak sağladığını belirtmektedir.

Algılanan Örgütsel Destek ve Yönetici Desteği: Kahn (1990: 703) işgörenlerin, işe adanmalarının örgütten elde edebilecekleri faydalar, anlamlılık, teminat ve güvenlik gibi kazanç sağlayabilecekleri örgütsel algılarla değişebileceğini ifade etmiştir. Saks'a (2006: 605) göre işgörenlerin örgüt ve yöneticilerinden algıladıkları ilgi ve destek miktarı ile güvenliklerinin sağlanması doğrudan alakalıdır. Ayrıca iş arkadaşlarının desteği ve yöneticilerden geri bildirim alınması da işgörenin algıladığı örgütsel destek ve yönetici desteğini arttırmakta olup, işgörenin iş hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007:314). Bununla beraber örgütten ve yöneticiden desteğin sağlanması, işgörene psikolojik güvenlik sağlayarak, işgörenin yeni şeyler deneyebilmesine olanak sağlamaktadır (Kahn, 1990: 707-708).

Ödüllendirme ve Tanınma: Kahn'a göre (1990) işgörenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirdiklerinde ödüllendirilmeleri, psikolojik anlamlılık yaşamalarına yardımcı olmaktadır. İşgörenler başarılarının sonucunda ödüllendirileceklerini bilirlerse, işlerine adanmış bir şekilde daha fazla işyüküne katlanabilmektedir (Maslach vd., 2001: 419). İyi bir ödüllendirilmenin yapılacağını bilen adanmış işgörenler enerjilerini, zamanlarını ve kişisel bilgi ve deneyimlerini yaptıkları işe aktarırlar (Macey ve Schneider, 2008: 22).

Prosedürel ve Dağıtım Adaleti: İşgören çalıştığı organizasyon için yüksek bir adalet algısına sahip ise kendini işine adayarak, elinden gelenin en iyisini yapar.

Bununla beraber iş yerindeki görevlerini yerine getirirken kendisi de adil bir iş süreci takip etmektedir (Saks, 2006: 606).

2.5. İşe Adanmışlığın Ardılları

Adanmış işgörenlere sahip organizasyonların daha üretken oldukları, daha sadık müşterilerle çalıştıkları ve daha yüksek kar marjları olduğu ifade edilmektedir (Hughes ve Rog, 2008: 750). Saks (2006: 606) işe adanmışlığın araştırmacıların ilgisini çekmesinin bu kavramın örgütler için olumlu sonuçlar yaratması olduğunu belirtmektedir. May ve arkadaşları (2004: 33) ise işe adanmışlığın, işlerin tasarımı, işgören seçimi ve işgörenlerle iletişim açısından örgütler için oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir.

Adanmış işgörenlerin diğerlerine göre daha iyi performans sergilemelerinin dört nedeni olduğu belirtilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2015: 3). Bunlar:

- Neşe, mutluluk, heyecan gibi pozitif duygulara sahiptir. Bu olumlu duygular işgörenleri kendini geliştirmeye ve yenilemeye yöneltebilmektedir.
- Sağlık açısından iyi oluş hissetmektedirler, bu iyi oluşun sonucu olarak ise tüm enerji kaynaklarını ve becerilerini işlerine odaklarlar ve bu süreçte kendilerini zihinsel olarak adanmışlar söz konusudur.
- Daha uzun süreli bir adanma söz konusu olması için kendileri çaba göstermektedir.
- Adanmış işgörenler, bu duygularını iş arkadaşlarına ve çevresine aktarabilmektedir. Organizasyonun genel performansının bu aktarım sonucunda ekip adanmasıyla oluşabileceği ifade edilmektedir.

İşgörenler işlerini yaparken, örgütten gereken araçları aldığını düşünür ve örgütün işle ilgili durumları kendilerinden saklamadıklarını bilirlerse, bu durumda daha fazla bir adanmışlık durumu söz konusu olur. Yapılan çalışmalar işe adanmışlığın, örgütsel bağlılık duygusunu da etkilediğini göstermektedir (Saks, 2006: 609; Walden vd., 2017: 12). Bununla beraber işe adanmışlık aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını da etkileyebilmektedir (Rich, vd., 2010: 625).

Örgütler, işgörenlerinden proaktif olmalarını, iş arkadaşlarıyla iyi geçinmelerini, girişimci davranışlar sergilemelerini, sorumluluk almalarını ve yüksek

performans göstermelerini beklemektedir. Bu nedenle işine adanmış işgörenlere ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147). Adanmış çalışanlar diğerlerine göre daha iyi performans göstermektedir (Hughes ve Rog, 2008: 743). Bunun nedeni olarak ise zevk, neşe ve mutluluk kaynaklı pozitif duygular, sağlıkla ilgili daha iyi deneyimler, kişisel ve iş kaynaklarının kendileri tarafından oluşturulmasına izin verme ve adanmışlıklarını başkalarına da aktarabilme duygusu gösterilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 215). İşe adanmışlığın ardıllarından diğerleri ise işgörenlerin daha az devamsızlık yapması ve örgütten ayrılma niyetlerinin daha düşük olması şeklinde belirtilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2015: 3).

2.6. İşe Adanmışlık İle İlgili Yapılan Çalışma Bulguları

Jung ve arkadaşları (2020) COVID-19 'un dünyadaki tüm endüstrileri etkilediğini ve büyük bir krize neden olduğunu bu sebeple kuşaklar arası (X ve Y) işgörenlerin algıladıkları iş güvensizliğinin, işe adanmışlıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin bu durumdan etkilendiği kabulünden hareket ederek yaptıkları çalışma sonuçlarında işe adanmışlık ile iş güvensizliği ve işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca COVID-19 'un iş güvensizliğine neden olduğu ve bu nedenle işgörenlerin işe adanmışlık seviyelerinin Y kuşağında X kuşağına oranla daha yüksek olarak görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

Tecimen (2020) Ankara'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 495 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda yöneticiye duyulan güven ile işe adanmışlık arasında ve işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu belirtmektedir.

Algan Tabay (2019) sigortacılık sektöründe çalışan 168 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda tükenmişlik ile işe adanmışlık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, kişilik özellikleri ile işe adanmışlık arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Anafarta ve Yılmaz (2019) Antalya'da bankacılık sektöründe çalışan 285 işgörenin kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışma sonucunda işe adanmışlık ile kariyer tatmini arasında

pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucunda ulaşılmıştır. İşe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Buna göre işgörenlerin işe adanma seviyeleri arttıkça, işten ayrılma niyetleri azalmaktadır

Bayram (2019) Kayseri’de faaliyet gösteren kamu hastanelerinde görev yapan 427 sağlık çalışanı ile yaptığı araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca işe adanmışlık ile iş tatmini arasında da yine pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Durgut (2019) yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada çalışan 373 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, yönetsel yaratıcılık ile işe adanmışlık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna yer vermiştir.

Satır (2019) Kuzey Doğu Kalkınma Ajansı bölgesinde yer alan illerde hastanelerde çalışan 404 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda işgörenlerin tükenmişlik sendromu ile işe adanmışlık seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Meriç ve arkadaşları (2019), Ordu’da devlet okullarında görev yapan 352 öğretmenle yaptıkları çalışma sonucunda algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık seviyesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu durumda öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek seviyesi arttıkça, işe adanmalarının da artacağı da belirtilmektedir.

Metiner (2019) Kocaeli ve İstanbul’ da büyük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 319 beyaz yakalı işgörenle yaptığı çalışmada işe adanmışlık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye ulaşırken, algılanan sosyal kaytarma ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü anlamlı olduğu sonucuna yer verilmiştir.

Yalçın (2019) tarafından, İstanbul’da yer alan bir bankada çalışan 357 beyaz yakalı işgörenle yapılan çalışma sonucunda duygusal zekâ ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) Diyarbakır ilinde yer alan bir tekstil firmasında çalışan 112 işgörenin işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışma bulgularında işe gömülmüşlük ile işe adanmışlık seviyesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir sonuca ulaşılırken, işten ayrılma niyeti ile işe adanmışlık ve işe gömülmüşlük arasında ise anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

Denizli (2018) İstanbul'da bankacılık-finance ve sigortacılık, eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışan 500 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda insan kaynakları geliştirme iklimi ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca işe adanmışlık ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna yer verilmiştir.

Işık ve Kama (2018) Bitlis'te görev yapan 378 öğretmen ile yaptıkları araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin işe adanmışlık seviyelerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk Çiftçi, (2018) Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 462 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla beraber çalışmada otantik liderliğin işe adanmışlık davranışını etkilediği de ifade edilmektedir.

Cesario ve Chambel (2017) 274 Portekizli işgörenle yaptığı çalışma bulgularında işe adanmışlık ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca işe adanmışlık ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla beraber örgütsel bağlılığın son alt boyutu olan normatif bağlılık ile işe adanmışlık arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türksoy (2017) İzmir'in Çeşme ilçesinde 5 yıldızlı otellerde çalışan 241 işgörenle yaptığı araştırma sonucunda iş kontrol odağının boyutları iç iş kontrol odağı ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki, dış iş kontrol odağı ile işe

adanmışlık arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca tutku ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Walden ve arkadaşları (2017) ABD’de bulunan Milenyum Kuşağı üyelerinden oluşan 539 kişiyle yaptıkları çalışma sonucunda işgören iletişimi ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca işe adanmışlığın işgören iletişimi ile örgütsel bağlılığa aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Şap (2016), Türkiye’de farklı illerde bulunan 7 çağrı merkezinde çalışan 1115 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda bilgi yönetim ortamı ile işe adanmışlık düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye ulaşmıştır.

Yıluzar’ın (2016) Akdeniz Üniversitesi bünyesinde çalışan 400 sağlık çalışanıyla yaptığı araştırmada kişi örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bulgularında işgörenlerin kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışkan (2015) sağlık sektöründe faaliyet gösteren 150 işgörenin pozitif örgütsel davranış yönelimleri ile işe adanmışlık seviyelerini araştırdığı çalışma sonucunda, pozitif örgütsel davranışın boyutları olan iyimserlik ve ümit ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye ulaşmıştır. Ayrıca örgütsel adalet kavramının da işe adanmışlık seviyesi üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Zhong ve arkadaşlarının (2015) işe adanmışlık, algılanan örgütsel destek, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve kültürel değer yönelimleri ilişkisini incelediği ve 130 farklı işletmede çalışan 605 işgörenle yaptıkları çalışma sonucunda yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık ile yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda işe adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememişken, işe adanmışlık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ghadi ve arkadaşlarının (2013) Avustralya’da farklı sektörlerde çalışan 530 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bakker ve Bal (2010) Hollandalı 54 öğretmen ile yaptıkları çalışma sonucunda işe adanma ile iş performansı arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

İşe adanmışlık ile tükenmişlik ilişkisini araştıran Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından, 4 örnekleme ayrılan toplam 1698 işgören ile yapılan çalışma sonucunda tükenmişlik ile adanmışlığın negatif yönlü anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) İspanya’da 314 üniversite öğrencisi ve İspanya’da hem devlet hem de özel sektörde çalışan 619 işgören ile yaptıkları araştırma sonucunda işgörenlerin işe adanmışlık ile tükenmişlik seviyeleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

3. İş Performansı Kavramı

Örgütlerin günümüzdeki yoğun rekabet koşullarında hayatta kalabilmesinin en önemli etkenlerinden biri doğru işgören seçimi ve işgörenlerin işlerini yaparken göstermiş olduğu performanstır. İşletmeler, üretkenlik, verimlilik ve karlılık oranlarını arttırmak, bulunduğu pazarda tutunabilmek, işletmenin sürdürülebilirliğini ve büyümesini devam ettirebilmek için işgörenlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle işletmelerden sürekli olarak hem örgütsel hem de bireysel performansları düzenlemeleri, geliştirmeleri ve iyileştirmeleri beklenmektedir (Bingöl, 2019: 384). Performansın, belirli bir amaç ve planlı faaliyetleri içeren hizmette etkinlik, üretimde verimlilik şeklinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Kubalı, 1999: 32). Lebas' a (1995: 26) göre performans, gelecek ve yeteneklerle ilgili olan bir durumdur ve firmaların geleceği için önemlidir.

Performans, işgörenlerin işlerini yaparken ortaya koyduğu davranışlar bütünüdür. Bu davranışlar örgütün amaç ve hedefleriyle ilişkilidir ve gözlemlenebilmektedir. Performansı meydana getiren davranışlar performansın düzeyine göre sınıflandırılabilir ve bu nedenle bu kavramı tanımlayabilecek tek bir faktör bulunmamaktadır. Bu durumda iş performansı kavramının çok boyutlu olduğu vurgulanmaktadır (Campbell vd., 1990a: 314). Campbell ve arkadaşlarının (1990a) yaptığı iş performansı tanımında, işgörenlerin eylem ve davranışlarının sonuçlarına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda iş performansı kavramı örgütün hedeflerine katkı sağlayan ve bireyin kendi isteğiyle gerçekleştirdiği eylem ve davranışlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Ivancevich, vd., 1990: 172; Rotundo ve Sackett, 2002: 66). İş performansı kavramı, aynı zamanda işgörenlerin ölçülebilen eylemlerini ve davranışlarını ifade eder ve nesnel verilerle değerlendirilebilmektedir. Bu yönüyle işgörenlerin örgütün hedeflerine yönelik katkıları objektif bir şekilde izlenebilmektedir (Viswesvaran ve Ones, 2000: 216). Bununla beraber iş performansı, örgütün performans ve başarısıyla doğrudan bağlantılı olan işgörenin hem finansal hem de finansal olmayan çıktılarını göstermektedir (Anitha, 2014: 313).

İş performansı, bireyin örgüt içerisindeki görevlerinin gerektirdiği davranışları sergilemesini ve bireyin bu beklenen davranışlarını organizasyona aktarmasını içermektedir. Burada ise performansın bir davranış özelliği olduğu vurgulanmaktadır. Bu durumda performanstan bireyin çalışırken belirli bir sürede meydana gelen farklı birçok davranışın bir çıktısı olarak söz edilmektedir (Motowidlo vd., 1997: 71; Motowidlo ve Kell, 2012: 82-83). Motowidlo ve Kell (2012: 82-83) ise iş performansı kavramını örgütün tüm kısa ve uzun vadeli stratejileri bağlamında ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

İş performansı, davranışsal olarak görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve amaca zarar verebilecek davranışlar olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 555; Rotundo ve Sackett, 2002: 66; Viswesvaran ve Ones, 2000: 218):

- **Görev Performansı:** Bir örgütte üretilen mal ve hizmetler ve idari görevlerin gerektirdiği sorumluluklar gibi geleneksel olarak bir işin tanımının oluşturduğu içerikleri kapsamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 555). Campbell ve arkadaşlarının (1990a) teknik görevler için oluşturduğu belirli bir işe özgü olan ve belirli bir işe özgü olmayan görev yeterliliği ve Borman ve Motowidlo'nun (1993) görev performansı tanımı bunlara örnek gösterilmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002: 67).
- **Vatandaşlık Davranışı:** Örgütün psikolojik ve sosyal çevresine katkıda bulunan ve örgütün hedeflerine yönelik pozitif davranışlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Organ, 1997: 95).
- **Amaca Zarar Verebilecek Davranışlar:** Üretkenliği etkileyen, örgüte ve işgörenlerine zarar verebilecek olumsuz davranışları belirtmektedir (Motowidlo ve Kell, 2012: 94). Örgüt malına zarar verme, örgüt içinde hırsızlık yapma, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergileme ve devamsızlık yapma bu davranışlara örnek gösterilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 555).

İş performansının hem bireysel hem de örgütsel olarak bir dizi çıktıları bulunmaktadır. Yapılan işin kalitesini etkileyen iş performansı, işgörenin devamsızlığına, işe gecikmesine ve işin aksaması üzerinde etkili olmaktadır. Bu bakımdan işgörenin, işinin sorumluluklarını yerine getirmesi ve buna göre

davranışlarını sergilemesini içermektedir. İş performansının belirleyicileri içsel ve dışsal etkenler olarak ifade edilmektedir. İçsel (intrinsic) çıktılar karakter özellikleri, beklentiler ve hedefler gibi işgörenin tamamen kendisiyle alakalı olan koşulları ifade etmektedir. Dışsal (extrinsic) etkiler ise ücret, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları gibi işle ilgili olan faktörleri ve bağlantılarını içermektedir. Bununla beraber dışsal ödüllerin içsel ödüller üzerinde de etkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin dışsal bir araç olan maaş artışı işgöreni pozitif yönde etkileyerek bireysel performansının artmasına ve içsel olarak bir tatmin yaşamasına etki edebilmektedir (Ivancevich vd., 1990: 144-145).

3.1. İş Performansı Kuramları

İşgören performansı kavramı son 20-30 yıldır alanyazında en çok araştırılan konular arasındadır (Sonnentag vd., 2008: 427) ve araştırmacılar bu kavramın çok boyutlu olduğu konusunda ortak görüşe sahiptir. İş performansının süreç olarak da adlandırılan davranışsal yönü (Campbell vd., 1990a) ve sonuç yönü (Borman ve Motowidlo, 1993) olmak üzere iki boyuttan meydana geldiği belirtilmektedir (Motowidlo vd., 1997: 71; Sonnentag vd., 2008:427). Bununla beraber alanyazında iş performansını açıklamaya yönelik çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en yaygın olanları aşağıda açıklanmaktadır.

3.1.1. Campbell ve Arkadaşlarının İş Performansı Kuramı

Campbell vd. (1990a) askerleri dikkate alarak geliştirdiği kuram, dokuz farklı meslek grubunu dikkate alarak her meslek grubu için 32 ölçüt içermekte ve işgören performans yapısını beş faktörlü bir model üzerinden açıklamaktadır. Bu model, temel teknik yeterlilik, çaba ve liderlik, genel askeri yeterlilik, kişisel disiplin, fiziksel uygunluk ve askeri duruştan oluşmaktadır (Campbell vd., 1990a: 322):

Temel Teknik Yeterlilik: Teknik anlamda temel bir yeterlilikten söz edilmektedir. Bir işin gerekliliklerinin yerine getirilmesi için sahip olunması gereken özelliklerdir. Bireyden bir işi yapması istendiğinde en iyi ve doğru şekilde yapması beklenir.

Çaba ve Liderlik: Bireyin bir işi yaparken, her koşulda işin tüm gerekenlerini yerine getirmesi ve bunu yaparken elinden gelen bütün çabayı sarfetmesi ve olumsuz

koşullarda bile bir işi sonuna kadar yerine getirmesi ve bu koşullarda dahi liderlik gösterebilmesini ifade etmektedir.

Genel Askeri Yeterlilik: Temel teknik yeterliliğin yanında ayrıca genel görevlerinde yerine getirilebilmesi gereklidir. Burada farklı görevlerin bilinmesi ve sorumluluğunun alınabilmesi söz konusudur.

Kişisel Disiplin: Bireyin örgütün kurallarına ve geleneklerine bağlı kalmasını ifade eder. Bu bağlamda kendini kontrol eder ve bireysel olarak bütünlük gösteren davranışlarında bulunur.

Fiziksel Uygunluk ve Askeri Duruş: Bireyin askerlik için gereken fiziksel uygunluğu sağlayabilmesi, devam ettirebilmesi ve fit kalması gerekliliğini vurgulamaktadır. Örgütler açısından ise yapılan iş ile fiziksel ve zihinsel uygunluğu ifade etmektedir.

Campbell ve arkadaşları (1990a) askeri açıdan geliştirdikleri bu modeli aynı yıl güncelleyerek (Campbell, 1990b) farklı iş alanlarında da kullanılabilecek bir şekle uyarlamıştır. Güncellenen bu yeni model, belirli bir işe özgü görev yeterliliği, belirli bir işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, çaba gösterme, kişisel disiplini devam ettirme, çalışma arkadaşlarının ve takımının performansını artırma, denetim, yönetim ve idare olmak üzere sekiz boyuttan oluşmaktadır. Oluşturulan bu yeni modelin, tüm meslek gruplarında işgören performansı amacıyla kullanılabileceği ifade edilmektedir (Sonnentag vd., 2008: 428; Viswesvaran ve Ones, 2000: 220). Ortaya konan sekiz boyut şu şekilde açıklanmaktadır:

Belirli bir işe özgü görev yeterliliği: Bu boyut bir kişinin, bir işin temelinde olan ve bu işi diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerini bilmesi gerekliliğini ve işin temel gereksinimlerini yerine getirebilmesini belirtmektedir.

Belirli bir işe özgü olmayan görev yeterliliği: İşin gereksinimlerinin yanı sıra, işgörenlerin aynı zamanda örgütün temel görevlerini yerine getirebilmesini ifade etmektedir.

Yazılı ve sözlü iletişim: Bireyin işiyle ilgili veya işinden bağımsız olarak yazılı ve sözlü iletişimde kendini yetiştirmesini ve yeterli olmasını vurgulamaktadır.

Çaba gösterme: Bireyin işin gerekliliklerini, tüm görev ve sorumluluklarını bilerek, azimli ve tutarlı bir şekilde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Kişisel disiplini devam ettirme: Bireyin çalışma ortamında meydana gelebilecek olumsuz durumlarda, davranışlarına hâkim olmasını ve sakin kalmasını ifade etmektedir.

Çalışma arkadaşlarının ve takımının performansını artırma: İşgörenlerin çalışma arkadaşlarını ve takımını motive etmesini, desteklemesini ve yol gösterici olmasını içermektedir.

Denetim: İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla ilgili olan etki ve iletişimden söz edilmektedir.

Yönetim ve idare: Çalışanların, diğer işgörenlerin performanslarını ve davranışlarını biçimlendirmeye yönelik yaptığı yönetimi ifade etmektedir.

Campbell (1990b) kurguladığı bu modelde, iş performansı boyutlarını net bir şekilde tanımlamışsa da bazı boyutların her meslek grubu için geçerli olmadığı ve tüm mesleklerin performans yapılarını belirlemede tüm iş performansı boyutlarının geçerli olamayacağı eleştirileri de yapılmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475-476).

3.1.2. Borman ve Motowidlo İş Performansı Kuramı

İş performansını etkileyen davranışların boyutlarını ortaya çıkarmak için Borman ve Motowidlo (1993) iş performansı kavramını görev ve bağlamsal iş performansı olarak iki boyutta incelemektedir (Motowidlo vd., 1997: 71). Campbell'in (1990a; 1990b) teorisi işgörenlerin performans davranışları ve görev yeterlilikleriyle birlikte meydana gelen örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bir durumu içerirken, Borman ve Motowidlo'nun (1993) kurguladığı model ise, iş performansının önemini ortaya koymak için üç ana unsur olduğunu vurgulamaktadır. Bu unsurlardan ilki, kurallarla belirlenmiş süreçler ve isteğe bağlı davranışlar ayrımının yapılmasıdır. İkinci olarak işgörenin iş birliği ve yardımseverlik duygusuyla beraber ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal açıdan olumlu davranışlar ve örgüt ortamında meydana gelen doğal davranışları kapsamaktadır. Son olarak ise görev yeterliliğiyle ilgili olan ve görev yeterliliğiyle ilgili olmayan performans davranışları ayrımının yapılmasıdır. Söz konusu olan bu üç ana unsurun, görev ve bağlamsal performansın temelini oluşturduğu ve bu iki boyutu birbirine bağladığı ifade edilmektedir.

Görev performansı, ham maddelerin örgütün mal ve hizmetlerini üretmek için dönüştürülme faaliyetini ve tedarikleri yenileme ve sürdürmeye yardımcı olan faaliyetler olmak üzere iki tür davranışı içermektedir. Hammaddelerden mal ve hizmet üretme davranışında bulunan işgörenlere örnek olarak bir okulda öğretmenlik hizmeti vermek, üretim fabrikasında makine çalıştırmak, bankada çek bozmak ve perakende mağazada satış yapmaktır. İkinci verilen davranışa örnek olarak ise çıktıları dağıtmak ve bunun için planlama, koordinasyon, denetleme gibi görevleri yerine getirmektir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476). Van Scotter ve arkadaşları (2000: 526) bir işgörenin görevini yerine getirmek için kullandığı teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini görev performansına örnek olarak göstermektedir. Bu davranışların yerine getirilmesi örgüt açısından önemlidir; çünkü bu davranışlar sayesinde örgütün mal ve hizmet üretmek gibi temel amaç ve ihtiyaçları karşılanmaktadır. Bu davranışların işgörenler tarafından en doğru şekilde yerine getirilmesi ayrıca çıktıların kalitesini artırarak hem bireysel hem de örgütsel tatmini sağlayabilmektedir.

Bağlamsal performans ise, örgütün teknik işlerinden bağımsızdır ve örgütsel performansa doğrudan bir katkısı bulunmamakla beraber görev performansının yerine getirilmesinde dolaylı olarak yardımcı olan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı hazırlar. Bağlamsal performans için belirli görev tanımları bulunmamaktadır. Bu durum görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımı oluşturmaktadır (Borman, 2004: 238; Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Motowidlo ve Kell, 2012: 88; Sonnentag vd., 2008:428-429).

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansın beş boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir (Motowidlo vd., 1997: 75-76):

- Bireysel olarak ne olursa olsun örgüt kurallarını ve prosedürlerini uygulamak,
- İş arkadaşlarıyla iş birliği yapmak ve gerektiğinde yardımda bulunmak,
- Bireysel görev ve sorumluluklarını tamamlamak için hevesli ve ısrarlı olmak,
- Resmi olarak işin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmek için gönüllü olmak,
- Örgütsel hedefleri desteklemek, onaylamak ve savunmak.

Genel olarak bağlamsal performans psikolojik ve sosyal açıdan olumlu etkiye sahip olacak davranışları içermektedir. Örneğin bir işgörenin kendi işi olmasa bile,

gönüllü olarak diğer iş arkadaşlarına yardımcı olması ve bunu istemesidir. Başka bir örnek olarak ise işgörenlerin ve yöneticilerinin iş birliği yaparak, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için çaba harcamasıdır (Van Scotter vd., 2000: 526).

3.1.3. Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ (1997: 87) örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak işgörenler arasında ve belirli bir zaman diliminde örgütsel verimliliğe etki edecek davranışları içerdiğini belirtmektedir. Organ'ın (1997) örgütsel vatandaşlık davranışının, işgörenin kendi iş hedefleri dışında gönüllülüğünü esas alan davranışların sergilenmesi, gerektiğinde iş arkadaşlarına yardım etmesi ve örgütsel kurallara uyması gibi faktörleri içeren Borman ve Motowidlo'nun (1993) bağlamsal performans anlayışıyla birbirini tamamlayan ve birbirine benzeyen bir yapıda olduğu ifade edilmektedir (Conway, 1999: 3).

Bu durumda bir işgörenin iş arkadaşlarının iş davranışları hakkında onlara yardım etmesi, onları desteklemesi ve öneriler vermesi işgören performansı üzerinde etkili olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca bağlamsal performansın beş kategorisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının fedakârlık, uyumluluk, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemden oluşan boyutları da birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Bununla beraber bu iki modelin birbirlerinden farklı olan yönlerinden de söz edilmektedir. Örneğin bağlamsal performans davranışlarının aksine, örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla çaba gerektirdiği ifade edilmektedir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ödüllendirme sistemine gerek duyulmazken bağlamsal performans davranışlarının ödüllendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Organ, 1997: 87-90).

3.1.4. Blumberg ve Pringle'in İş performansı Kuramı

Blumberg ve Pringle (1982) iş performansının oluşabilmesinin işgörenlerin davranışlarıyla doğrudan ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu model iş performansını; gerçekleştirme kapasitesi, gerçekleştirme isteği ve gerçekleştirme fırsatı olarak üç boyutta incelemektedir.

Gerçekleştirme kapasitesi: İşgörenin işini yapabilmesine olanak sağlayan fizyolojik ve bilişsel yeteneklerini ifade etmektedir. Bunların yanı sıra işgörenin

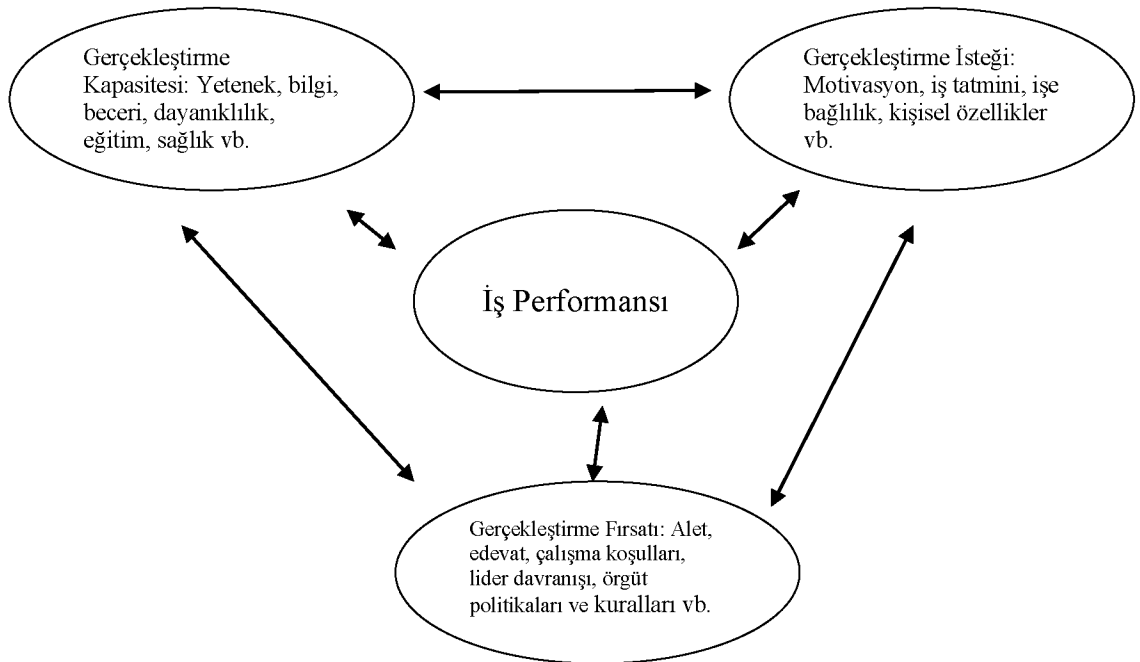
bilgi, beceri ve deneyimleri, zekâsı, yaşı, sağlık durumu, eğitimi, dayanıklılığı ve motor becerilerini de içermektedir. İşgören fiziksel ve zihinsel yönden işin gerekliliklerine uygun değilse yüksek derecede bir iş performansından söz edilememektedir.

Gerçekleştirme isteği: İşgörenin işini yapmasına etki eden duygusal ve psikolojik özelliklerden oluşmaktadır ve bu özellikler bireyin çabalamasını ve istekli olmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Burada motivasyondan söz edilmektedir. Ayrıca bu boyutun iş tatmini, kişilik özellikleri, tutum ve değerler, işe bağlanma ve benlik imajı davranışlarını da içerdiği belirtilmektedir.

Gerçekleştirme fırsatı: İşgörenin işini yapmasına yardımcı olan ekipmanlarına ulaşma durumunu vurgulamaktadır. Yeterli olmayan ve işe yaramayan alet ve ekipmanlara sahip olmak işgörenin performans düzeyini etkileyebilmektedir.

Bu boyutlar işgörenin performans düzeyi üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. İşgörenin işini gerçekleştirme kapasitesi ve fırsatı üst düzeyde olsa bile, gerçekleştirme isteği yani motivasyondan yoksun olunan bir durumda yüksek seviyede bir iş performansın söz edilemeyeceği belirtilmektedir (Blumberg ve Pringle, 1982: 562-563; Ivancevich vd., 1990: 111-113).

Şekil 1. Blumberg ve Pringle'ın İş Performansı Modeli



Kaynak: Blumberg ve Pringle, 1982: 565

3.1.5. Pulakos ve Arkadaşlarının Uyarlanabilir Performans Kuramı

Campbell'ın (1990) teorisi doğrultusunda yeni bir model olarak geliştirilen “Uyarlanabilir Performans Teorisi”, değişen iş koşullarına bağlı olarak işgören performanslarının da uyarlanması görüşünü ortaya koymaktadır. Teori ayrıca işgörenlerin, işlerini yerine getirirken ortaya çıkabilecek olan sorunlarla başa çıkabilmesini ve bu gibi sorunlara yaratıcı ve akılcı çözümler bulabilmesini vurgulamaktadır. Bu teori iş performansını; acil ve kriz durumlarıyla başa çıkma, iş stresini yönetme, yaratıcı bir şekilde sorunları çözme, belirsiz ve öngörülemeyen iş koşullarıyla başa çıkma, iş görevlerini, teknolojilerini ve yöntemlerini öğrenmek, kişilerarası uyum yeteneği göstermek, kültürel uyum yeteneği göstermek ve fiziksel uyum göstermek olmak üzere sekiz boyut altında incelemektedir (Pulakos vd., 2000: 612-617).

Acil ve kriz durumlarıyla başa çıkma: Tehlikeli olarak görülen ve acil olan durumlarda doğru şekilde tepki verme, bunlarla başa çıkabilme ve bu durumları yeterli derecede analiz ederek gerekli kararları verebilme süreçlerini kapsamaktadır.

İş stresini yönetme: Zor iş koşulları ve iş yükleriyle sakin bir şekilde başa çıkarak aşırı tepki göstermeden yapıcı çözümlere odaklanmak ve dayanıklılık gösterebilmek olarak ifade edilmektedir.

Yaratıcı bir şekilde sorunları çözme: Karmaşık iş durumlarında yenilikçi fikirler üreterek sorunları yenilikçi yöntemlerle çözebilmeyi belirtmektedir.

Belirsiz ve öngörülemeyen iş koşullarıyla başa çıkma: Bu gibi durumlarda gerektiğinde etkili ve hızlı kararlar alarak planları, hedefleri ve etkili eylemleri gerçekleştirebilmek için koşullara ayak uydurabilmektir.

İş görevlerini, teknolojilerini ve yöntemlerini öğrenme: İşgörenin performans eksikliklerini iyileştirebilmek için değişen iş koşullarında gerekli eğitimi alıp, kendini güncel tutabilmesini ve bunun için hevesli olmasını ifade etmektedir.

Kişilerarası uyum yeteneği gösterme: Açık fikirli olarak, başkalarını etkileyebilme ve işle ilgili olan durumlarda kendini geliştirmek için farklı kişilerle etkileşim içinde bulunma sürecini kapsamaktadır.

Kültürel uyum yeteneği gösterme: Diğer grupların, örgütlerin veya kültürlerinin iklimini, ihtiyaçlarını ve değerlerini anlamak ve öğrenmek için harekete

geçmek, farklı kültüre sahip olanlarla bütünleşebilmek, saygı göstermek ve olumlu ilişkiler için iyi bir yaklaşım sergilemektir.

Fiziksel uyum yeteneği gösterme: İş için gereken çevresel şartlara uyarak, görevleri tamamlamak için kendini fiziksel olarak yeterli hale getirme ve bu konuda uzmanlaşmayı ifade etmektedir.

3.2. Performans Değerleme Sistemleri

Örgütlerin zamanla adil istihdam uygulamaları hazırlayabilmesi, doğru terfi ve yerleştirme politikalarının düzenleyebilmesi ve işgörenlerin verimliliklerinin nesnel bir şekilde değerlendirilip, arttırılabilmesi için performans değerlendirme sistemlerinin önemi vurgulamaktadır. Bu sistemler, örgüt verimliliğinin ve kar oranının arttırılması, sektördeki rekabet koşullarıyla başa çıkabilme gibi açılardan işverenler için önem arz ederken, işgörenler açısından ise terfi, maaş, ödüllendirme ve geribildirim alma gibi konularda da oldukça önemlidir (Bingöl, 2019: 393-394; Pearce ve Porter, 1986: 211). Ayrıca performans değerlendirme sistemlerinin etkili kullanılması örgüt içindeki güven duygusunu arttırmakta (Mayer ve Davis, 1999: 123) ve böylece işgörenin motivasyonunun ve bağlılığının artmasına da yardımcı olabilmektedir (Boice ve Kleiner, 1997: 197).

Performans değerlemenin örgütler açısından aşağıda gösterildiği gibi beş farklı açıdan önemi olduğu vurgulanmaktadır (Mohrman vd.,1989'den aktaran Longenecker ve Nykodym, 1996: 151):

- İşgörenlerin hedeflerini belirleme ve performans planlamaları açısından yöneticilere etkili bir gösterge sağlayabilmektedir.
- İşgörenlerin üretkenliğini ve motivasyonunu artırabilmektedir.
- Örgütün büyüme ve gelişim stratejilerinde işverene yol gösterici olabilmektedir.
- Ücret ve maaş yönlerinden tutarlı bir yönetim politikası sunmaktadır.
- İnsan kaynakları politikaları için bütüncül bir veri seti sağlayabilmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin etkin ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi için yetkililerin konu hakkında gerekli eğitimleri alması gerektiği ifade edilmektedir (Boice ve Kleiner, 1997: 197). Adil bir şekilde kullanılan performans değerlendirmenin, aynı zamanda örgütlerin etkinlik ve verimlilik değerlendirmesinde

de faydalı olacağı belirtilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme, işgörenlerin resmi olarak değerlendirilme sürecini ifade etmektedir. Bu açıdan performans değerlendirmenin performans standartlarının oluşturulması, değerlendiricilerin davranışlarının ve performans derecelerinin belirlenmesi ve son olarak işgörene değerlendirmelerinin iletilmesi gibi prosedürleri içerdiği ifade edilmektedir (Erdoğan, 2002: 555). Örgütlerde performans değerlendirme sistemleri geleneksel ve çağdaş yöntemler olmak üzere iki şekilde yürütülmektedir. Geleneksel yöntemler; grafik değerlendirme, karşılaştırma yöntemleri, zorunlu dağılım ve zorunlu seçim yöntemleri, kritik olay yöntemi gibi performans değerlendirme sistemlerini oluşturmaktadır. Çağdaş yöntemler ise davranışsal temellere dayalı değerlendirme, sonuçlara dayalı sistemler ve takıma dayalı performans değerlendirme sistemlerinden oluşmaktadır (Bingöl, 2019: 420-421).

3.3. İş Performansı İlgili Yapılan Çalışmalar

Evren (2020), Türkiye’de faaliyet gösteren bir zincir otel işletmesinin 124 işgöreniyle yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu, aynı zamanda yönetici bağlılığı ile iş performansı arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bayrakçı (2019), Antalya’da yıl boyu faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 390 işgörenle yaptığı çalışmanın bulgularında örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Buna göre işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arttıkça, iş performanslarının da arttığı tespit edilmiştir.

Biçen (2019), Ankara’da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 390 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca işgörenlerin mutluluk düzeyleri ile iş performansları arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber iş performans düzeyinin yaş, cinsiyet, medeni durum, sektörde çalışma süresi, örgütte çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı bulgusuna da yer verilmiştir.

Çelik (2019), Ticaret Bakanlığı’na bağlı Gümrük Muhafaza Teşkilatı’nda çalışan 480 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutu olan

duygusal bağıllık boyutu ile iş performansının negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi içerisinde olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca diğer bir örgütsel bağıllık alt boyutu olan devam bağıllığının ise iş performansı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulgusuna yer verilmiştir. Aynı zamanda örgütsel bağıllığın alt boyutu olan normatif bağıllığın ise bağlamsal performansla pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında ayrıca iş tatminin alt boyutu olan içsel tatmin ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu, iş tatmininin diğer alt boyutu olan dışsal tatmin ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Çınar (2019), İstanbul'da faaliyet gösteren bir içecek firmasında çalışan 400 işgörenle yaptığı çalışmada genel kariyer bağıllığı ile iş performansı arasında ve genel örgütsel bağıllık düzeyi ile iş performansı arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ercik (2019), Mersin'de fırın işletmelerinde çalışan 295 işgörenle yaptığı çalışma sonuçlarında örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutları ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamamışken, örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet ile iş performansı arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Heybetzade (2019), İstanbul'da bulunan özel bir firmada çalışan 210 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Buna göre iş performans düzeyi yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin de arttırdığı belirtilmektedir. İş performansının işe devam niyetini de pozitif yönde anlamlı derecede etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber iş performansının cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon ve meslekte çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılaştığı, yaş ve medeni duruma göre ise farklılaşmadığı bulgusuna yer verilmiştir.

Kayabaşı (2019), kamu sağlık kurumlarında görev yapan 461 sağlık çalışanıyla yaptığı araştırma sonucunda örgütsel bağıllığın alt boyutları olan devam bağıllığı ve normatif bağıllık boyutlarıyla ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır. Bununla beraber örgütsel bağıllığın diğer bir alt boyutu olan duygusal bağıllık boyutu ile iş performansı arasında ise anlamlı bir

ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin boyutları ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiler olduğu bulgusuna da ulaşılmıştır.

Yıldızbaş Türk (2019), üretim sektöründe çalışan 246 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda etik liderlik ile iş performansı ve etik iklimle iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır. Bununla beraber örgüte güven ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişkiye ulaşamadığı belirtilmektedir.

Yurttaş (2019), kimya sektöründe beyaz yakalı olarak çalışan 293 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca etiketleme taktiklerinin alt boyutları arasında yer alan mantıksal etiketleme, karşılıklı değişim yoluyla etiketleme ve sokulganlık yoluyla ikna boyutları ile iş performansı arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Demirok'un (2018), Diyarbakır'da kamu kurumlarında çalışan 320 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar ile iş performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2018), kamu üniversitelerinde görev yapan 167 akademik personel üzerine yaptığı çalışmada iş performansını görev ve bağlamsal performans olarak incelemiş ve farklı sonuçlar elde etmiştir. Bulgulara göre, örgütsel adalet ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye ulaşırken, örgütsel adalet ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Ayrıca personel güçlendirmenin alt boyutları olan yapısal ve psikolojik güçlendirme ile iş performansının görev ve bağlamsal performans boyutları arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Cesario ve Chambel (2017), 274 Portekizli işgörenle yaptığı çalışma bulgularında işe adanmışlık ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bununla beraber örgütsel bağlılığın üçüncü alt boyutu olan devam bağlılığı boyutu ile iş performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Özkan (2017), kamu kurumuna hizmet veren özel bir işletmede çalışan 121 işgörenle yaptığı çalışmada astların yöneticilerle olan etkileşimlerini ölçülmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonuçlarında lider-ast etkileşimi ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre astların liderleriyle etkileşimleri arttıkça, iş performansları düzeylerinin de arttığı belirtilmektedir.

Yılmaz (2016) İstanbul'da beş yıldızlı otellerde çalışan 309 aşçı ile yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, iş yaşam kalitesinin alt boyutları olan iş ortamı, iş koşulları ve sağlanan hizmetler ile iş performansı arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bununla beraber iş stresi ile iş performansı arasında ise herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna da yer verilmiştir.

Anitha (2014), ticari bir birliğe bağlı olan bir işletmede çalışan 383 işgörenle yaptığı çalışma sonucunda işgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusunu saptamıştır. Buna göre işgörenlerin işe adanmışlık seviyeleri arttıkça, iş performanslarının da arttığı belirtilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER TATMİNİ, İŞE ADANMIŞLIK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri arasındaki çok boyutlu ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda kurgulanan araştırma modeli banka çalışanları üzerinden test edilecektir. Özellikle kariyer tatmini ve işe adanmışlık değişkenlerinin, örgütlerin başarısına etki eden önemli bir faktör olan işgören performansı üzerindeki etkileri incelenecektir. Çalışmanın temel amacı bu üç değişken arasındaki ilişkilerin yönü, etki gücü, anlamlılık seviyesi ve aracılık rolünün belirlenmesidir. Bununla beraber değişkenler arası ortaya çıkan ilişkilerin sektörde çalışma yılı, pozisyon, cinsiyet, yaş ve eğitim seviyesi gibi faktörlere göre farklılaşma düzeylerinin belirlenmesi çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzdeki yoğun rekabet koşullarında özellikle hizmet işletmelerinin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde işgören performansına bağlıdır (Rich vd., 2010). Bu bakımdan işgörenlerden yüksek performans elde etmek, işletmelerin kısa ve uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmeleri için oldukça önemlidir. Bununla beraber işgörenlerin yüksek performans göstermesinin ise işe adanma düzeyleri ile doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir (Kahn, 1990; Chen, 2015). İşe adanma, işgörenlerin daha verimli ve üretken olmalarını sağlamakta ve işletme içerisinde pozitif ve yaratıcı bir çalışma ikliminin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin adanmışlık seviyelerini etkileyen değişkenlerin incelenmesi işletmeler açısından oldukça önemlidir.

Örgütler çalışan verimliliğini arttırmak ve örgüt-işgören entegrasyonunu sağlamak amacıyla işgörelere doğru kariyer planlamaları sunma arayışı içerisinde. Kariyer planlaması işgörelere mesleki hedeflerini ve amaçlarını içeren ve işgörel davranışını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Greenhaus vd.,

2019). Bu bakımdan kariyer tatmin düzeyi işgörenlerin adanma seviyeleri, iş performansları ve işten ayrılma niyetleri gibi işletmeler açısından dikkate alınması gereken önemli faktörleri etkileyebilmektedir (Seiber, 2006: 149). Buradan hareketle bu çalışma kapsamında kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler banka çalışanları üzerinden incelenmektedir. YÖK Tez Merkezi incelendiğinde bu üç değişkenin bir arada çalışıldığı herhangi bir yüksek lisans veya doktora tezinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca alanyazında bu üç değişkenin bir arada araştırıldığı çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Dubbelt vd., 2019). Bu bakımdan yürütülen bu araştırmanın alanyazına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

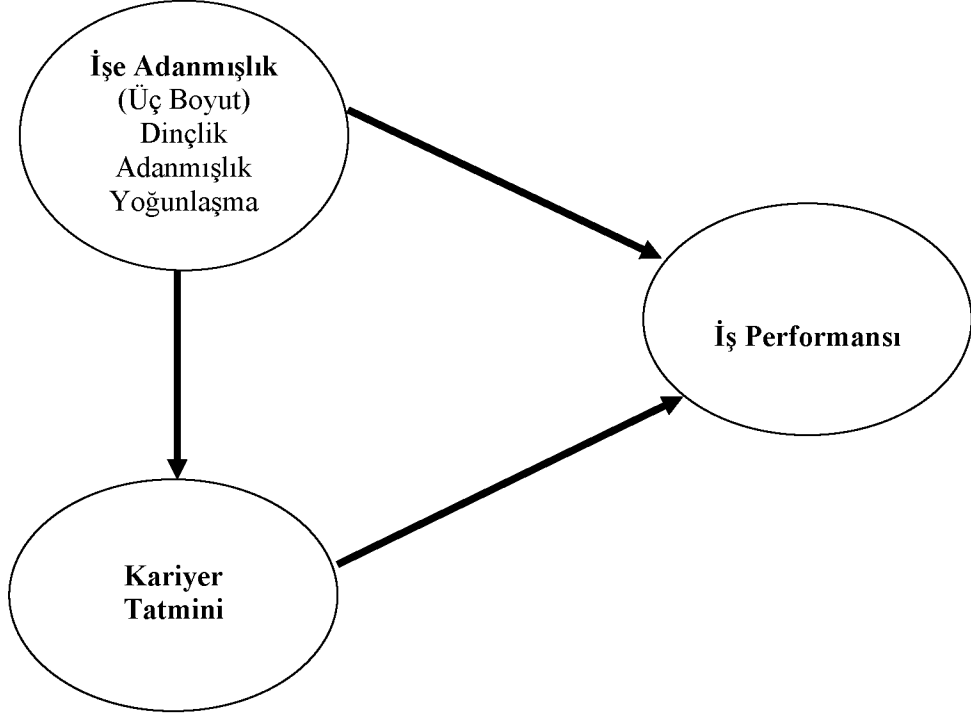
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında veriler 05 Şubat 2021-10 Mayıs 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu bakımdan araştırma ilgili tarihler arasını kapsamaktadır. Araştırmada Greenhaus ve arkadaşlarının geliştirdiği (1990) Kariyer Tatmini Ölçeği, Schaufeli ve arkadaşlarının geliştirdiği (2006) İşe Adanmışlık Ölçeği ve Carmeli ve Freund tarafından geliştirilen (2004) İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Bu bakımdan çalışmada toplanan veriler bu ölçeklerle sınırlıdır. Araştırma kapsamında veri toplama süreci banka çalışanları ile yürütülmüştür. Bu nedenle elde edilen veriler sadece bu meslek grubunu kapsamaktadır.

4.4. Araştırma Modeli

Çalışma kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Kurgulanan araştırma modelinde kariyer tatmininin ve işe adanmışlığın alt boyutları olan dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri incelenecektir. Bununla beraber işe adanmışlığın alt boyutları olan dinçlik, adanma ve yoğunlaşmanın kariyer tatmini üzerindeki etkileri de araştırma kapsamındadır. Araştırma modeli şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2. Araştırma Modeli



4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında değişkenler arası ilişkileri belirten yedi hipotez kurulmuştur. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2a: İşgörenlerin işe adanmışlık değişkeninin alt boyutu olan dinçlik düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2b: İşgörenlerin işe adanmışlık değişkeninin alt boyutu olan adanma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2c: İşgörenlerin işe adanmışlık değişkeninin alt boyutu olan yoğunlaşma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3a: İşgörenlerin işe adanmışlık değişkeninin alt boyutu olan dinçlik düzeyleri kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3b: İşgörenlerin işe adanmışlık değişkeninin alt boyutu olan adanma düzeyleri kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3c: İşgörenlerin işe adanmışlık değişkeninin alt boyutu olan yoğunlaşma düzeyleri kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

4.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini banka çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında öncelikle Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki banka çalışanlarına ulaşmak hedeflenmiştir. Fakat Covid-19 pandemisinin etkileri nedeniyle pek çok banka çalışma saatlerini kısaltmış, uzaktan çalışma programları uygulamış ve yüz yüze görüşmeyi minimuma düşürecek faaliyetler uygulamıştır. Bu nedenle banka çalışanları ile yüz yüze yapılması planlanan anket uygulaması online ortama taşınmak durumunda kalmıştır. Ayrıca bu sebeplerden dolayı yeterli sayıda banka çalışanına ulaşabilmek için coğrafi sınırlama da kaldırılmıştır. Türkiye Bankalar Birliği'nin (2021) güncel verilerine göre Türkiye'de 34 mevduat bankası, 14 kalkınma ve yatırım bankası ve 6 katılım bankası olmak üzere bankacılık sisteminde toplam 54 banka faaliyet göstermektedir. Türkiye Bankalar Birliği'nin verilerine göre 2020 Eylül ayı itibari ile bankalarda toplam 186.654 çalışan bulunmaktadır. Evren büyüklüğüne göre belirlenecek örneklem seçimi için alanyazında yaygın olarak kullanılan tablo aşağıda gösterilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89).

Tablo 3. Evren ve Örneklem Büyüklüğü Tablosu

Evren Büyüklüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100.000.000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89

Araştırma kapsamında yeterli olacak örneklem sayısını belirlemek için kullanılan formül ise şöyledir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 86):

$$n = [Nt^2 * pq] / [d^2 * (N-1) + t^2 * pq]$$

Formülde:

N = Hedef kitledeki birey sayısını,

n = Örneklem girecek birey sayısını,

p = İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

q = İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı,

t = Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer,

d = Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını göstermektedir.

Araştırmanın gerçekleştiği ana kütle sayısı 186.654, %95 güvenirlik düzeyinde t tablo değeri 1.96, örneklem hatası 0.05, incelenen olayın gerçekleşme olasılığı p=0.50 ve incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı q=0.50 olarak alınmıştır.

$$n = \frac{186.654 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (186.654 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 384$$

Formül sonucuna göre 384 geçerli anket evren temsili için yeterli olmaktadır. Araştırma kapsamında banka çalışanlarından 425 anket toplanmıştır. Fakat bunlardan 9 tanesi eksik ya da hatalı veri girişi nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Elde edilen 416 geçerli anket evreni temsil eden ve ihtiyaç duyulan sayı için yeterlidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 89).

4.6.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada belirlenen sayıda banka çalışanına ulaşabilmek için öncelikle banka şubelerine gidilerek çalışanlara ulaşma amaçlanmıştır. Fakat Covid-19 pandemisi nedeniyle bankalar yüz yüze görüşmeyi olumsuz karşılamıştır. Bu nedenle veri toplama süreci çevrimiçi ortama taşınmıştır. Çalışma için geliştirilen anket formu Google dokümanlara aktarılmış ve anket linki oluşturulmuştur. Bu bağlamda örneklem çeşitliliğini sağlamak için bankalar tabakalara ayrılmış ve farklı

bankalardan çalışanlara ulaşılmıştır. Bununla beraber kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak, ulaşılan banka çalışanlarından, anket formunu diğer iş arkadaşlarıyla da paylaşımları istenmiştir. Kartopu örnekleme yönteminde anakütleye ait bir birime ulaşılır ve o birim aracılığıyla diğer benzer birimlere ulaşma imkânı sağlanır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 84). Kullanılan bu yöntemler aracılığıyla belirlenen sayıda veri toplanmıştır.

4.6.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma için geliştirilen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik on ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde üç boyuttan oluşan dokuz ifadeli işe adanmışlık ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde beş ifade ve tek boyuttan oluşan kariyer tatmini ölçeği bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise beş ifade ve tek boyuttan oluşan iş performansı ölçeği yer almaktadır.

İşe Adanmışlık Ölçeği: Araştırmada Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) geliştirdikleri onyedili önermelik işe adanmışlık ölçeğinin 2006 yılında geliştirdikleri dokuz önermeden oluşan kısa formu kullanılmıştır. Bu ölçek, işgörenlerin adanmışlık düzeylerini dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyutta ölçmektedir. Araştırmacılar, on farklı ülkede farklı meslek grupları ile yaptıkları çalışma sonucunda ölçeğin güvenilirliğinin 0.85 ile 0.92 arasında olduğunu tespit etmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Meydan ve Özkalp (2015) tarafından yapılmış ve tüm ölçek için güvenilirlik 0.83 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri ise; dinçlik boyutu 0.80, adanmışlık boyutu 0.79 ve yoğunlaşma boyutu 0.64 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçek farklı çalışmalarda da kullanılmış (Çiftçi, 2018; Meriç vd., 2019; Yalçın, 2019) ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler beşli likert formatında olup, 1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

Kariyer Tatmini Ölçeği: Çalışmada Greenhaus ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen kariyer tatmini ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar beş önerme ve tek boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik değerini 0.88 olarak bulmuştur. Ölçeğin Türkçe çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları daha önce yapılmış olup ölçek

farklı çalışmalarda kullanılmıştır (Kaya, 2012; Çamur, 2019). Ölçekteki ifadeler beşli likert formatında olup, 1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

İş Performansı Ölçeği: Çalışmada Carmeli ve Freund'un (2004), Black ve Porter'ın (1991) çalışmasından uyarladığı iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar tek boyuttan ve beş ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliğini 0.76 olarak bulmuştur. Ölçeğin Türkçe uyarlaması daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış olup (Evren, 2020) güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler beşli likert formatında olup, 1-hiç katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

4.7. Verilerin Analizi

4.7.1. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma kapsamında toplanan 416 anket kodlanarak IBM SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik programına girilmiştir. SPSS programı sosyal bilimlerde veri analizi için geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan bir istatistik programıdır. Katılımcılara ait tanımlayıcı veriler, ölçeklere ait güvenilirlik analizleri, ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri, ortalama ve standart sapma değerleri, gruplar arası farklılık testleri ve korelasyon analizleri SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır. Bununla beraber araştırmada IBM AMOS programı da kullanılmıştır. Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizleri ve araştırma hipotezlerinin sınandığı yol analizleri AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

4.7.2. Pilot Uygulama

Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini saptamak amacıyla Şubat 2021 içerisinde pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma kapsamında banka çalışanlarından toplanan elli anket güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Pilot çalışma sonucunda ölçeklere ait elde edilen güvenilirlik değerleri aşağıdaki tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Pilot Uygulama Sonucunda Ölçeklere Ait Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	n	Ortalama	Varyans	St. Sapma
İşe Adanmışlık	0.95	9	33,9400	78,711	8,87190
Kariyer Tatmini	0.94	5	17,4600	24,009	4,89985

İş Performansı	0.97	5	20,5000	18,582	4,31064
----------------	------	---	---------	--------	---------

Ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin hesaplanmasında içsel tutarlılık analizinden Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan k sayıda önermenin homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Kayış, 2010: 405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlik seviyesindedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

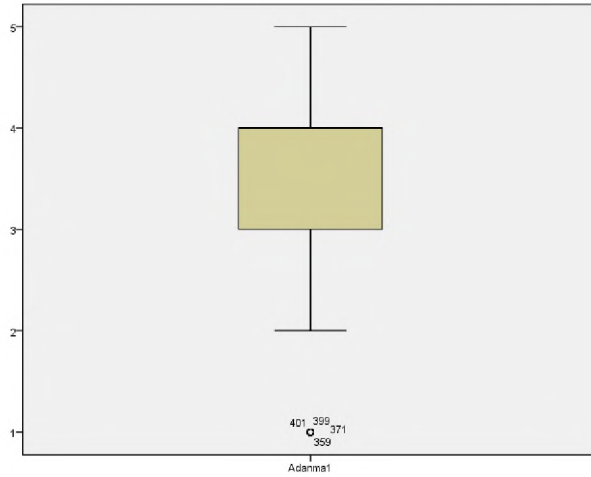
Ölçeklere ait Cronbach's Alpha değerleri; işe adanmışlık ölçeği için 0.95, kariyer tatmini ölçeği için 0.94 ve iş performansı ölçeği için 0.97 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre pilot çalışma sonucunda ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

4.7.3. Analiz Öncesi Verilerin Kontrolü

Araştırma kapsamında elde edilen 416 anket öncelikle eksik veri, uç değerler, çarpıklık ve basıklık değerleri bakımından kontrol edilmiştir. Yapılan kontroller sonucunda toplanan anketlerde eksik veri olmadığı görülmüştür. Bununla beraber veri setine ait uç değerler kontrol edildiğinde 371. ve 401. anketlerin uç değer özelliği gösterdiği tespit edilmiştir. Uç değerler veri setinin ortalamasından aşırı derecede sapma özelliği gösteren ve bundan dolayı ortalamaları değiştiren değerlerdir (Karaatlı, 2010: 10). Bu nedenle uç değer özelliği gösteren bu iki anket veri setinden çıkarılmıştır. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ankette yer alan ondokuz ifadeden onüçüne ait çarpıklık değerinin ± 1 aralığında, altı ifadenin ise çarpıklık değerinin ± 1.5 aralığında olduğu görülmektedir. Basıklık değerleri incelendiğinde ise onbeş ifadenin ± 3 aralığında, dört ifadenin ise ± 3.5 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında çarpıklık ve basıklık değerleriyle ilgili farklı kabuller yer almaktadır. Bazı araştırmacılar normal dağılım için çarpıklık değerinin ± 1 (Karaatlı, 2010) ya da ± 2 aralığında (George ve Mallery, 2016) olabileceğini ifade etmektedir. Basıklık değerinin ise ± 3 aralığında (Lorcu, 2015) ya da ± 7 aralığında (Şencan, 2005) kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir. Bu bilgilere

göre veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım özelliğine uygun olduğu ifade edilebilir.

Şekil 3. Veri Setindeki Uç Değerlerin Gösterimi



4.7.4. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Veri kontrolünden sonra 414 geçerli anket güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Aşağıda gösterildiği üzere dokuz ifadeden oluşan işe adanmışlık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0.92 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçek yüksek güvenilirlik özelliği taşımaktadır.

Tablo 5. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	n	Ortalama	Varyans	St. Sapma
İşe Adanmışlık	0.92	9	32,3792	55,020	7,41758

Ölçeği oluşturan önermelerin ölçeğin güvenilirliğine etkileri aşağıdaki tablo 6'da gösterilmektedir. Buna göre ölçekte yer alan her bir ifadenin ölçeğin güvenilirliğine anlamlı derecede katkı yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6. İşe Adanmışlık Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirlik Düzeyleri

İfadeler	İfadenin Silinmesi Halinde Oluşacak Cronbach's Alpha Değeri
İfade-1	0.913
İfade-2	0.913
İfade-3	0.913

İfade-4	0.910
İfade-5	0.912
İfade-6	0.916
İfade-7	0.915
İfade-8	0.941
İfade-9	0.931

Kariyer tatmini ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0.92 olduğu belirlenmiştir. Buna göre ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir. Analize ait detaylar aşağıdaki tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	n	Ortalama	Varyans	St. Sapma
Kariyer Tatmini	0.92	5	16,7295	24,871	4,98708

Kariyer tatmini ölçeğini oluşturan önermelerin ölçeğin genel güvenilirliğine etkileri aşağıdaki tablo 8'de gösterilmektedir. Buna göre ölçekte yer alan her bir ifadenin ölçeğin güvenilirliğine anlamlı derecede katkı yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Kariyer Tatmini Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirlik Düzeyleri

İfadeler	İfadenin Silinmesi Halinde Oluşacak Cronbach's Alpha Değeri
İfade-1	0.916
İfade-2	0.898
İfade-3	0.926
İfade-4	0.901
İfade-5	0.918

İş performansı ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde beş ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliğinin 0.94 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değere göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir. İş performansı ölçeğine ait analiz detayları aşağıdaki tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	n	Ortalama	Varyans	St. Sapma
İş Performansı	0.94	5	21,0870	11,663	3,41513

İş performansı ölçeğini oluşturan önermelerin ölçeğin güvenilirliğine etkileri aşağıdaki tablo 10'da gösterilmektedir. Buna göre ölçekte yer alan her bir ifadenin ölçeğin güvenilirliğine anlamlı derecede katkı yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 10. İş Performansı Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Güvenilirlik Düzeyleri

İfadeler	İfadenin Silinmesi Halinde Oluşacak Cronbach's Alpha Değeri
İfade-1	0.940
İfade-2	0.920
İfade-3	0.922
İfade-4	0.931
İfade-5	0.925

4.7.5. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Demograf özellikler incelendiğinde cevaplayıcıların %55,1 ini (228) kadınlar, %44,9 unu ise (186) erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların %1,2'si (5) 18 ile 25 yaş aralığını, %28,0'i (116) 26 ile 35 yaş aralığını, %50,7'si (210) 36 ile 45 yaş aralığını ve son olarak %20,0'si (83) ise 46 ile 60 yaş aralığını kapsamaktadır. Medeni durumlar incelendiğinde katılımcıların %77,8'inin (322) evli ve %22,2'sinin (92) ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları %2,2 (9) ile lise, %1,7 (7) ile önlisans, %77,8 (322) ile lisans, %18,4 (76) ile yüksek lisans olarak dağılım göstermektedir. Doktora yapan katılımcı bulunmamaktadır. Sektörde çalışma yılına bakıldığında katılımcıların %1'ini (4) 1 yıldan az çalışanlar, %8,2'sini (34) 1 ile 5 yıl arasında çalışanlar, %20'sini (83) 6 ile 10 yıl arasında çalışanlar, %24,2'sini (100) 11 ile 15 yıl arasında çalışanlar, %12,3'ünü (51) 16 ile 20 yıl arasında çalışanlar ve son olarak %34,3'ünü (142) 21 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların şuan ki bankadaki çalışma yılları incelendiğinde %1,2 (5) 1 yıldan az sürede çalışanlar, %12,8 (53) 1 ile 5 yıl arasında çalışanlar, %28,3 (117) 6 ile 10 yıl arasında çalışanlar, %19,8 (82) 11 ile 15 yıl arasında çalışanlar, %12,8 (53) 16 ile 20 yıl arasında çalışanlar ve %25,1 (104) 21 yıl ve üzeri çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Cevaplayıcıların çalışma pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde %2,9'unun (12) servis görevlisi, 2,9'unun (12) servis yetkilisi, %21,7'sinin (90) satış ve müşteri temsilcisi, %3,1'inin (13) yönetmen yardımcısı, %35,5'inin (147)

yönetmen, %28,3'ünün (117) şube müdürü ve %5,3'ünün (22) üst düzey yönetici olduğu tespit edilmiştir. Gelir düzeyine göre katılımcıların dağılımını %2,4 (10) ile 3.000 TL'ye kadar gelir elde edenler, %21,7 ile (90) 3.001-5.000 TL arası gelir elde edenler, %27,1 ile (112) 5.001-7.500 TL arası gelir elde edenler, %16,2 ile (67) 7.501-10.000 TL arası gelir elde edenler, %18,4 ile (76) 10.001-15.000 TL arası gelir elde edenler, %6,3 ile (26) 15.000 TL üzeri gelir elde edenler oluşturmaktadır. Gelir düzeyini belirtmek istemeyenler %8 (33)'dir. Katılımcıların %93'ü (385) özel banka çalışanlarından ve %7'si (29) kamu bankasında çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 11. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler Tablosu

Cinsiyet	n	%
Kadın	228	55,1
Erkek	186	44,9
Yaş grubu	n	%
18-25	5	1,2
26-35	116	28,0
36-45	210	50,7
46-60	83	20,0
Medeni durum	n	%
Evli	322	77,8
Bekâr	92	22,2
Eğitim seviyesi	n	%
Lise	9	2,2
Ön lisans	7	1,7
Lisans	322	77,8
Yüksek Lisans	76	18,4
Doktora	-	-
Sektörde çalışma yılı	n	%
1 yıldan az	4	1,0
1-5 yıl	34	8,2
6-10 yıl	83	20,0
11-15 yıl	100	24,2
16-20 yıl	51	12,3
21 yıl ve üzeri	142	34,3
Şuanki bankada çalışma yılı	n	%
1 yıldan az	5	1,2
1-5 yıl	53	12,8
6-10 yıl	117	28,3
11-15 yıl	82	19,8
16-20 yıl	53	12,8
21 yıl ve üzeri	104	25,1
Çalışma pozisyonu	n	%

Servis Görevlisi	12	2,9
Servis Yetkilisi	12	2,9
Satış ve Müşteri Temsilcisi	90	21,7
Yönetmen Yardımcısı	13	3,1
Yönetmen	147	35,5
Şube Müdürü	117	28,3
Üst Düzey Yönetici	22	5,3
Gelir düzeyi	n	%
3.000 TL'ye kadar	10	2,4
3.001-5.000 TL arası	90	21,7
5.001-7.500 TL arası	112	27,1
7.501-10.000 TL arası	67	16,2
10.001-15.000 TL arası	76	18,4
15.000 TL üzeri	26	6,3
Belirtmek istemiyorum.	33	8,0
Banka türü	n	%
Kamu Bankası	29	7,0
Özel Banka	385	93,0

4.7.6. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Dokuz önermeden oluşan işe adanmışlık ölçeğinde yer alan ifadeler aşağıdaki tablo 12’de gösterilmektedir. Ölçeği oluşturan önermeler incelendiğinde en yüksek ortalamaların 3,83 ile “Yaptığım işten gurur duyarım” önermesi, en düşük ortalamalı önermenin ise 3,35 ile “Çalışırken kendimden geçerim” ifadesi olduğu görülmektedir. Beşli likert ile değerlendirilen bu ölçek ifade ortalamalarının 3 ile 4 arasında yani “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” dan “Katılıyorum” a doğru olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların işe adanmışlık seviyelerinin orta düzeye yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 12. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	St. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1. İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	3,71	0,94	-0,962	0,802
2. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinc hissedirim.	3,75	0,95	-1,022	0,962
3. Sabah uyandığımda işe gitme isteği duvuyorum.	3,47	1,03	-0,581	-0,163
4. İşim konusunda heveslivim.	3,73	1,00	-0,874	0,384
5. İşim bana ilham veriyor.	3,54	1,06	-0,486	-0,392
6. Yaptığım işten gurur duvarım.	3,83	1,04	-0,930	0,394

7. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu	3,56	1,10	-0,625	-0,251
8. İşe gömülmüş durumdayım.	3,41	1,04	-0,540	-0,086
9. Çalışırken kendimden geçerim.	3,35	1,12	-0,438	-0,521

Kariyer tatmini ölçeğinde yer alan beş ifadeye ait tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablo 13’te gösterilmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin 3,49 ile “Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum”, en düşük ortalamanın ise “Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum” ifadesine ait olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde katılımcıların kariyer tatmin düzeylerinin yüksek olmadığı görülmektedir.

Tablo 13. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	St. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1. Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum.	3,49	1,12	-0,681	-0,335
2. Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	3,43	1,09	-0,534	-0,408
3. Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	3,16	1,15	-0,347	-0,782
4. Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	3,24	1,16	-0,309	-0,811
5. Yeni yetenekler geliştirme hedefime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.	3,39	1,12	-0,480	0,568

Beş ifadeden oluşan iş performansı ölçeğine ait istatistiksel veriler aşağıdaki tablo 14’te gösterilmektedir. Cevaplayıcıların verdiği yanıtlara göre iş performansı ölçeğinin en yüksek ortalamalı ifadesi 4,28 ile “İş arkadaşlarımla birlikte çalışma yeteneğim yüksektir”, en düşük ortalamalı ifadenin ise 4,12 ile “Performansım genel olarak yüksektir” olduğu görülmüştür. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde katılımcılar iş performanslarını yüksek olarak belirtmektedir.

Tablo 14. İş Performansı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	St.	Çarpıklık	Basıklık
1. Performansım genel olarak yüksektir.	4,12	0,78	-1,443	3,456
2. Görevlerimi zamanında tamamlarım.	4,24	0,73	-1,390	3,577
3. Yaptığım işlerin kalitesi yüksektir.	4,23	0,75	-1,404	3,508
4. İş arkadaşlarımla birlikte çalışma yeteneğim yüksektir.	4,28	0,75	-1,411	3,211
5. İş amaçlarıma ulaşıyorum.	4,20	0,76	-1,322	2,983

4.7.7. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi

Ölçeklere ait doğrulamalı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi için geliştirilen IBM AMOS 26 programı kullanılarak yapılmıştır. Bu program değişkenler arası karmaşık ilişkileri test ederken aynı zamanda kurgulanan modelin iyileştirilmesi için modifikasyon önerileri de sunmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006). Doğrulamalı faktör analizi daha önceden geçerliliği kabul edilmiş faktör yapılarının test edilmesinde kullanılmaktadır. Bu bakımdan doğrulamalı faktör analizi test edilen faktör yapısının farklı örneklem gruplarında da aynı şekilde ortaya çıkıp çıkmadığını incelemektedir (Kline, 2011: 112).

IBM AMOS 26 programı gibi yapısal eşitlik modelini kullanan programlarda uyum iyiliği değerleri dikkate alınmaktadır. Bunlardan en önemlisi anlamsız çıkması beklenen χ^2 değeri ve beşten küçük olması beklenen χ^2/df (serbestlik derecesi) değeridir. χ^2 değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle genelde anlamlı çıktığı bu nedenle χ^2 anlamlılık değerinin göz ardı edilip χ^2/df oranının dikkate alınması tavsiye edilmektedir (Hair vd., 2009). Ayrıca dikkate alınması önerilen bir diğer önemli uyum iyiliği göstergesi ise RMSEA değeridir. Bununla beraber dikkate alınabilecek diğer uyum iyiliği değerleri şu şekildedir (Sümer, 2000):

- RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation): Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
- GFI (Goodness of Fit): İyilik Uyum İndeksi

- AGFI (Adjustment Goodness of Fit): Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
- RMR (Root Mean Square Residual): Artık Temelli Uyum İndeksi
- CFI (Comparative Fit Index): Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
- NFI (Normed Fit Index): Normlaştırılmış Uyum İndeksi
- NNFI (Non-Normed Fit Index): Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
- IFI (Incremental Fit Index): Artırmalı Uyum İndeksi

Alanyazında ifade edilen bu uyum iyiliği değerleriyle ilgili genel kabul gören değerler aşağıdaki tablo 15’te gösterilmektedir.

Tablo 15. Kabul Edilen Uyum İyiliği Değerleri Tablosu

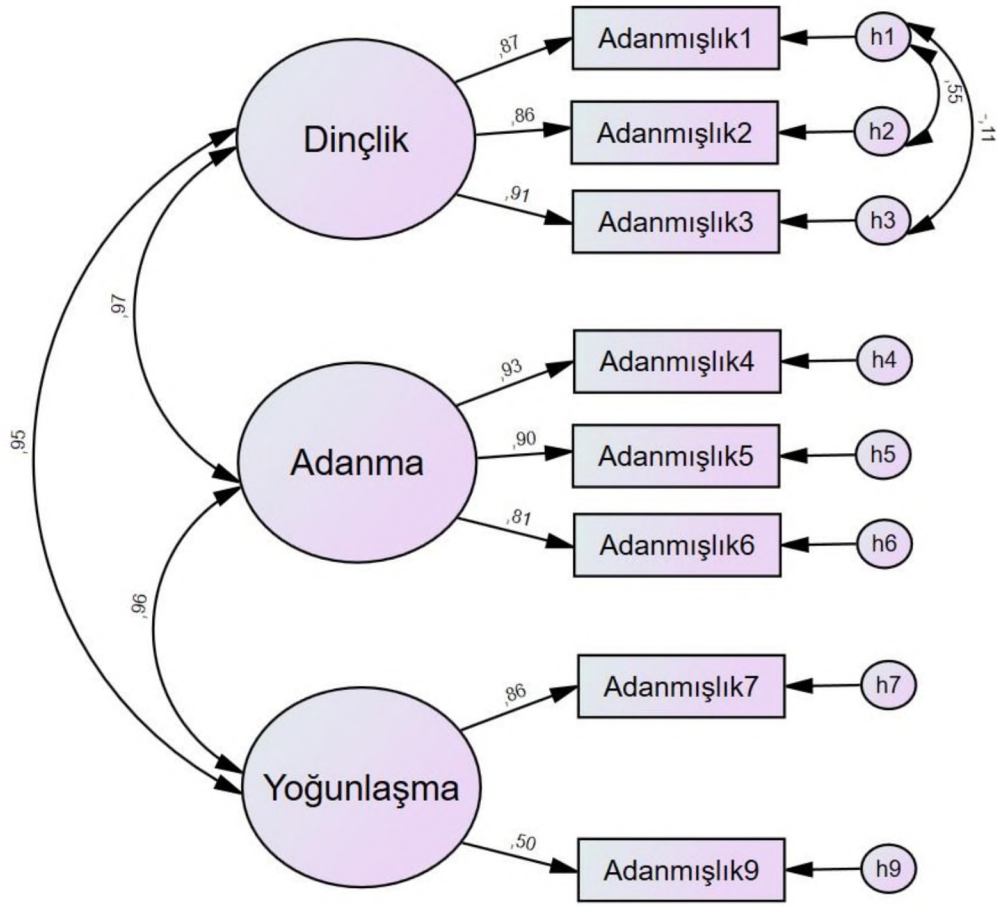
Gösterge	İyi Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
χ^2	$p > 0,05$	$P > 0,05$
χ^2/df	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Kaynak: Hair vd., 2009

İşe adanmışlık ölçeği boyut ve ifadelerinin doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin orijinali üç boyut ve her boyut altında üçer ifade olmak üzere toplam dokuz ifadeden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi birinci düzey çok faktörlü model şeklinde çalıştırılmıştır. Bu model faktörü oluşturan boyutlar arasında kovaryans ilişki olması durumunda kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde yoğunlaşma boyutunun altında yer alan “İşe gömülmüş durumdayım” ifadesinin faktör yükünün 0,35 gibi oldukça düşük bir değer aldığı görülmüştür. Alanyazında faktör yüklerinin 0,70 ve üzeri olması istenirken, minimum kabul edilebilir değer ise 0,50 olarak belirtilmektedir (Hair vd. 2009: 679). Bu nedenle faktör yükü kabul edilebilir değerinin altında olan bu ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrar çalıştırılmıştır. Elde edilen yeni değerler, yedi ifadenin faktör yükünün 0,81 ve üzeri olduğunu bir ifadenin ise faktör yükünün 0,50 olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre ortaya çıkan bu yeni faktör yükleri kabul

edilebilir değer aralığındadır. Bununla beraber, elde edilen uyum iyiliği değerlerini daha da güçlendirmek adına, programın önerdiği iyileştirme önerileri dikkate alınarak dinçlik alt boyutunda yer alan üç ifadenin hata terimleri arasında kovaryans ilişkiler kurulmuştur. Kuramsal olarak ilişki kurulan hata terimleri arasında bir korelasyon olması beklenirken (Raykov ve Marcoulides, 2006: 51) her üç ifadenin de aynı boyut içerisine yer alması bu ilişkileri kurmaya olanak vermiştir. Ortaya çıkan faktör boyutları ve faktör yükleri aşağıdaki şekil 4'te gösterilmektedir.

Şekil 4. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Elde Edilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Göstergeleri



Adanmışlık1: İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim. **Adanmışlık2:** İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim. **Adanmışlık3:** Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum. **Adanmışlık4:** İşim konusunda hevesliyim. **Adanmışlık5:** İşim bana ilham veriyor. **Adanmışlık6:** Yaptığım işten gurur duyarım. **Adanmışlık7:** Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim. **Adanmışlık9:** Çalışırken kendimden geçerim.

Modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde χ^2 değerinin 42,560 ve serbestlik derecesinin (df) ise 15 olarak ortaya çıktığı görülmüştür. χ^2/df değerinin ise 2,837 olduğu ve iyi uyum aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Modele ait elde edilen diğer uyum iyiliği değerleri incelendiğinde modelin bir bütün olarak iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	IFI	NFI	CFI	RMR
Elde Edilen Değerler	42,560	15	2,837	0,067	0,974	0,938	0,991	0,987	0,991	0,020

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen modelin yapı geçerliliğinin uygunluğunun kontrol edilmesi önerilmektedir. Bu amaçla faktör boyutlarına ait AVE, CR ve Cronbach’s Alpha değerleri incelenmiştir. Açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri faktörün açıklama gücünü göstermekte ve bu değer 0,50’den yüksek olması istenmektedir. Bu değer büyüdükçe hata varyansının azaldığı dolayısıyla faktörün açıklama gücünün yükseldiği belirtilmektedir. Birleşme güvenilirliği (CR) ise yapının iç tutarlılığını ölçmekte ve 0,60’tan büyük olması istenmektedir (Hair, 2009). Elde edilen modeli oluşturan faktör boyutlarının AVE, CR ve Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı ve yüksek güvenilirlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 17. İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Yapı Geçerliliği Göstergeleri

Faktör Boyutları ve İfadeler	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşme Güvenilirliği (CR)	Cronbach’s Alpha Değeri (α)
Dinçlik	0,77	0,91	0,92
Adanma	0,77	0,91	0,91
Yoğunlaşma	0,50	0,64	0,60

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörleri oluşturan ifadelere ait korelasyon değerleri aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir. Aynı faktör boyutunda yer alan ifadelerin yüksek korelasyon içerisinde olması beklenmektedir. Alanyazında kabul edilen korelasyon değerleri şu şekilde belirtilmektedir (Sungur, 2010):

- $r < 0,25$ = Çok zayıf korelasyon
- $0,26 < r < 0,49$ = Zayıf korelasyon
- $0,50 < r < 0,69$ = Orta düzey korelasyon
- $0,70 < r < 0,89$ = Yüksek düzey korelasyon
- $r > 0,90$ = Çok yüksek düzey korelasyon

Dinçlik boyutunu oluşturan ifadelerin 0,01 düzeyinde yüksek seviyede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen korelasyon değerleri aşağıdaki tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Dinçlik Boyutunda Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri

	Adanma1	Adanma2	Adanma3
Adanma1	1		
Adanma2	0,887**	1	
Adanma3	0,764**	0,782**	1

** p<0,01

Adanma boyutunu oluşturan ifadelerin 0,01 düzeyinde yüksek seviyede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen korelasyon değerleri aşağıdaki tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19. Adanma Boyutunda Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri

	Adanma4	Adanma5	Adanma6
Adanma4	1		
Adanma5	0,845**	1	
Adanma6	0,743**	0,727**	1

**p<0,01

Yoğunlaşma boyutunu oluşturan ifadelerin 0,01 düzeyinde orta seviyede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen korelasyon değerleri aşağıdaki tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. Yoğunlaşma Boyutunda Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri

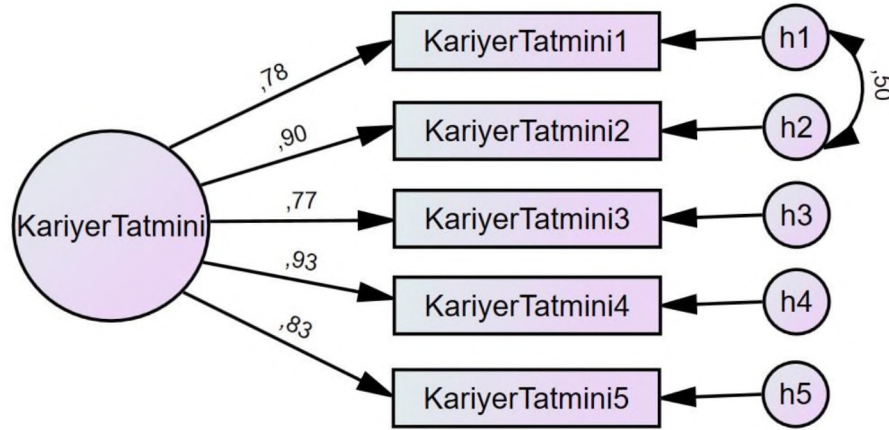
	Adanma7	Adanma9
Adanma7	1	
Adanma9	0,434**	1

**p<0,01

4.7.8. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek boyut ve beş ifadeden oluşan kariyer tatmini ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin beş ifade ve tek boyutlu yapısını doğrulamıştır. Ölçeği oluşturan ifadelerin faktör yüklerinin 0,77 ile 0,92 arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ifadelerin faktörü açıklama düzeyi yüksektir.

Şekil 5. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Elde Edilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Göstergeleri



KariyerTatmini1: Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum. **KariyerTatmini2:** Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum. **KariyerTatmini3:** Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum. **KariyerTatmini4:** Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum. **KariyerTatmini5:** Yeni yetenekler geliştirme hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.

Analiz sonuçlarına göre modelin χ^2 değeri 10,203 ve serbestlik derecesi (df) 4 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen χ^2/df değeri ise 2,551 olarak tespit edilmiştir. Modele ait elde edilen diğer uyum iyiliği değerleri de incelendiğinde modelin bir bütün olarak iyi uyum gösterdiği görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	IFI	NFI	CFI	RMR
Modelle ait değerler	10,203	4	2,551	0,061	0,990	0,964	0,996	0,994	0,996	0,013

Elde edilen modelin yapı geçerliliği incelendiğinde AVE, CR ve Cronbach's Alpha değerlerinin yapı geçerliliğini sağladığı ve yüksek güvenilirlik gösterdiği görülmektedir. Yapı geçerliliğine ait bulgular aşağıdaki tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22. Kariyer Tatmini Ölçeğine Ait Yapı Geçerliliği Göstergeleri

Faktör Boyutları ve İfadeler	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşme Güvenilirliği (CR)	Cronbach's Alpha Değeri (α)
Kariyer Tatmini	0,71	0,92	0,92

Kariyer tatmini ölçeğini oluşturan ifadeler arası korelasyonlar incelendiğinde ifadelerin 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. İlişkilerin pozitif yönlü ve orta ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İfadelere ait korelasyon tablosu aşağıdaki tablo 23'te sunulmaktadır.

Tablo 23. Kariyer Tatmini Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri

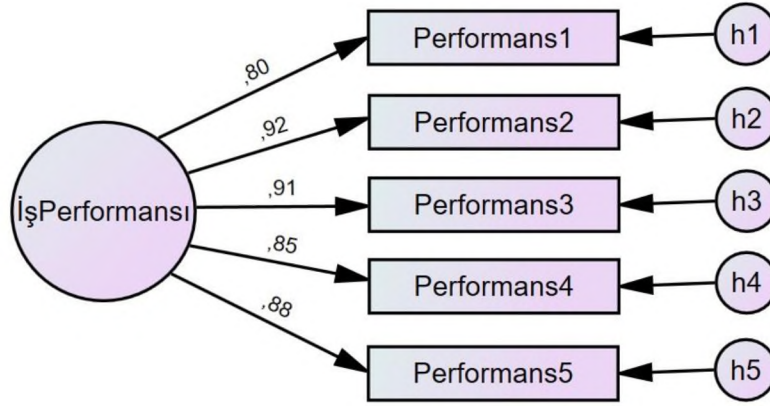
	Kariyer Tatmini1	Kariyer Tatmini2	Kariyer Tatmini3	Kariyer Tatmini4	Kariyer Tatmini5
Kariyer Tatmini1	1				
Kariyer Tatmini2	0,837**	1			
Kariyer Tatmini3	0,633**	0,677**	1		
Kariyer Tatmini4	0,719**	0,839**	0,727**	1	
Kariyer Tatmini5	0,646**	0,750**	0,633**	0,768**	1

**p<0,01

4.7.9. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş performansı ölçeği tek boyut ve beş ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyutlu ve beş ifadeden oluşan yapısı doğrulanmıştır. İfadelerin faktör yüklerinin 0,80 ile 0,92 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ifadelerin her biri faktör boyutuna anlamlı düzeyde katkı yapmaktadır.

Şekil 6. İş Performansı Ölçeğine Ait Elde Edilen Doğrulayıcı Faktör Analizi Göstergeleri



İşperformansı1: Performansım genel olarak yüksektir. **İşPerformansı2:** Görevlerimi zamanında tamamlarım. **İşPerformansı3:** Yaptığım işlerin kalitesi yüksektir. **İşPerformansı4:** İş arkadaşlarımla birlikte çalışma yeteneğim yüksektir. **İşPerformansı5:** İş amaçlarıma ulaşıyorum.

Analiz sonucunda modele ait χ^2 değeri 17,325 ve serbestlik derecesi (df) 5 olarak bulunmuştur. χ^2/df değeri ise 3,465 olarak tespit edilirken bu değer modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. Bununla beraber diğer uyum iyiliği değerlerinin de iyi uyum gösterdiği ve modelin bir bütün olarak iyi uyum gösterdiği ifade edilebilir. İş performansına ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	IFI	NFI	CFI	RMR
Modele ait değerler	17,325	5	3,4565	0,077	0,983	0,948	0,993	0,991	0,993	0,007

Elde edilen modelin yapı geçerliliği incelendiğinde AVE, CR ve Cronbach’s Alpha değerlerinin yapı geçerliliğini sağladığı ve yüksek güvenilirlik gösterdiği görülmektedir. Yapı geçerliliğine ait bulgular aşağıda yer alan tablo 25’te gösterilmektedir.

Tablo 25. İş Performansı Ölçeğine Ait Yapı Geçerliliği Göstergeleri

Faktör Boyutları ve İfadeler	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	Birleşme Güvenilirliği (CR)	Cronbach's Alpha Değeri (α)
İş performansı	0,76	0,94	0,94

İş performansı ölçeğini oluşturan ifadeler arası korelasyonlar incelendiğinde ifadelerin 0,01 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür. Korelasyon düzeyleri ise orta ve yüksek düzeydedir. İfadelere ait korelasyon tablosu aşağıda tablo 26'da sunulmaktadır.

Tablo 26. İş Performansı Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Korelasyon Değerleri

	İş Performans1	İş Performans2	İş Performans3	İş Performans4	İş Performans5
İş Performans1	1				
İş Performans2	0,749**	1			
İş Performans3	0,731**	0,851**	1		
İş Performans4	0,670**	0,778**	0,763**	1	
İş Performans5	0,702**	0,803**	0,798**	0,791**	1

**p<0,01

4.7.10. Gruplara Ait Farklılık Testleri

Ankette yer alan demografik değişkenler dikkate alınarak gruplar arası farkları ortaya koymak için bağımsız örneklem t testi ve ANOVA (Varyans) analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular değişkenler arası bazı anlamlı farklılıkların olduğunu göstermektedir. Sektörde çalışma yılına göre yapılan ANOVA analizi bulguları 6-10 yıl arası çalışma tecrübesi olanlar ile çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanlar arasında işe adanmışlığın dinçlik boyutuyla ilgili anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre sektörde çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanlar ($x=3,76$), çalışma süresi 6-10 yıl arasında olanlara ($x=3,39$) göre işe adanmışlığın dinçlik boyutunda 0,05 düzeyinde daha yüksek adanmışlık düzeyine sahiptir.

Tablo 27. Sektörde Çalışma Yılına Göre ANOVA Analizi Bulguları

Değişken	Sektörde çalışma süresi	n	Ort. (x)	St. Sapma	F	p
Dinçlik	6-10 yıl arası olanlar	83	3,39	0,92	2,969	0,019
	21yıl ve üzeri olanlar	142	3,76	0,94		

p<0,05

Mevcut bankadaki çalışma süresine göre yapılan ANOVA analizi bulgularına göre işe adanmışlık ölçeğinin dinçlik boyutunun bankada bulunma süresine göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre mevcut bankadaki çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların (x=3,29), çalışma süresi 11-15 yıl arası (x=3,79), 16-20 yıl arası (x=3,80) ve 21 yıl ve üzeri (x=3,76) olanlara göre işe adanmışlığın dinçlik boyutunda daha düşük bir ortalama sahip olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu fark 0,05 düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

Tablo 28. Şuanki Bankada Çalışma Yılına Göre ANOVA Analizi Bulguları

İfade	Şuanki bankada çalışma süresi	n	x	St. Sapma	F	p
Dinçlik	1-5 yıl arası	53	3,29	0,90	3,161	0,008
	11-15 yıl arası	82	3,79	0,71		
	16-20 yıl arası	53	3,80	0,91		
	21 yıl ve üzeri	104	3,76	0,98		

p<0,05

Bankadaki çalışma pozisyonuna göre yapılan ANOVA analizi bulgularına göre işe adanmışlık ölçeğinin dinçlik ve adanma boyutlarında ve kariyer tatmini algısında gruplar arası anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Şube müdürü pozisyonunda çalışanların (x=3,93), satış ve müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışanlara (x=3,46) göre dinçlik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde şube müdürü olarak çalışanların (x=3,99), satış ve müşteri temsilcisi olarak çalışanlara (x=3,54) göre işe adanmışlığın adanma boyutunda da anlamlı derecede daha yüksek bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca şube müdürü pozisyonunda çalışanların (x=3,67), yönetmen (X=3,24) ve satış ve müşteri temsilcisi (x=3,14) olarak çalışanlara göre kariyer tatmin düzeylerinin de anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda çalışma

pozisyonuna göre ortaya çıkan ANOVA analizi bulguları aşağıda tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29. Çalışma Pozisyonuna Göre ANOVA Analizi Bulguları

Değişken	Çalışma pozisyonu	n	x	St. Sapma	F	p
Dinçlik	Satış ve müşteri temsilcisi	90	3,46	1,04	3,823	0,001
	Şube müdürü	117	3,93	0,82		
Adanma	Satış ve müşteri temsilcisi	90	3,54	1,04	2,853	0,010
	Şube müdürü	117	3,99	0,81		
Kariyer Tatmini	Satış ve müşteri temsilcisi	90	3,14	1,08	4,042	0,001
	Yönetmen	147	3,24	0,94		
	Şube müdürü	117	3,67	0,81		

p<0,05

Yapılan ANOVA analizi sonuçları gelir düzeyine göre gruplar arası farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre gelir düzeyi 10.001-15.000 TL arasında olanların (x=3,90), 3.001-5.000 TL arasında (x=3,49) olanlara göre işe adanmışlık düzeyleri dinçlik boyutunda anlamlı derecede daha yüksektir. Ayrıca kariyer tatmin algıları incelendiğinde gelir düzeyi 10.001-15.000 TL (x=3,76) arasında olanların kariyer tatmin düzeylerinin 3.001-5.000 TL arası (x=3,11), 5.001-7.500 TL arası (x=3,26) ve 7.501-10.000 TL (x=3,18) arasında olanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Gelir düzeyine göre gruplar arası ortaya çıkan anlamlı farklar aşağıdaki tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 30. Gelir Düzeyine Göre ANOVA Analizi Bulguları

Değişken	Gelir	n	x	St. Sapma	F	p
Dinçlik	3.001-5.000 TL arası	89	3,49	0,83	2,586	0,018
	10.001-15.000TL arası	76	3,90	0,78		
Kariyer Tatmini	3.001-5.000 TL arası	89	3,11	1,02	4,610	0,000
	5.001-7.500 TL arası	112	3,26	0,97		

	7.501-10.000 TL arası	67	3,18	1,05		
	10.001-15.000TL arası	76	3,76	0,78		

4.7.11. Hipotez Testleri

Üç değişken ve beş boyuttan oluşan araştırma modeli yol analizleri aracılığıyla test edilmiş ve değişkenler arası ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Araştırma modeli üç alt boyuttan oluşan işe adanmışlığın, kariyer tatmini ve iş performansı değişkenleri üzerindeki etkisini incelerken, aynı zamanda kariyer tatmin düzeyinin iş performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Yapılan analiz sonucunda, işe adanmışlığın alt boyutlarından dinçlik ve yoğunlaşmanın kariyer tatmini üzerinde ve adanmanın ise iş performansı üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadığı bulgusu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle anlamsız çıkan ilişkiler modelden çıkarılarak model yeniden test edilmiş ve şekil 7'deki anlamlı ilişkileri gösteren model elde edilmiştir. Modele ait χ^2 değeri 5,859, serbestlik derecesi (df) 3 ve χ^2/df değeri 1,953 ve RMSEA değeri ise 0,048 olarak elde edilmiştir. Bu bulgular modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Modele ait diğer uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tablo 31'de göstermektedir.

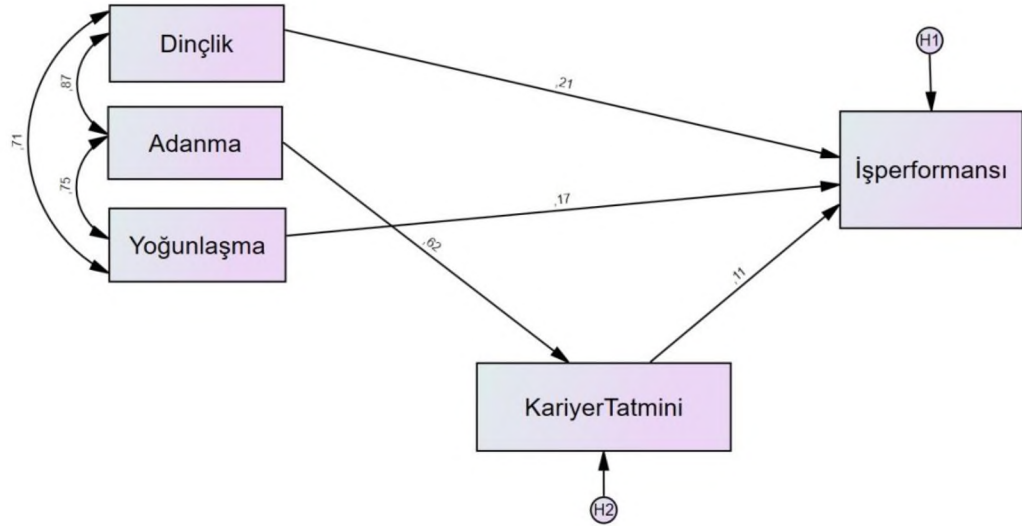
Tablo 31. Yol Analizi Sonucu Elde Edilen Model Ait Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	IFI	NFI	CFI	RMR
Tek yönlü model	5,859	3	1,953	0,048	0,994	0,972	0,998	0,995	0,998	0,014

Değişkenler arası ilişkiler standardize edilmiş yol katsayıları üzerinden değerlendirilmiştir. Standardize edilmiş yol katsayısı bir değişkenin diğer değişkeni etkileme gücünü ortaya koymaktadır. Standardize edilmiş yol katsayısı etki gücüne göre $\beta < 0,10$ ise düşük düzeyde, $\beta = 0,11-0,49$ aralığında ise orta düzeyde ve $\beta > 0,50$ ise yüksek düzeyde olarak sınıflandırılmaktadır (Kline, 2016). Oluşturulan hipotezler t değerleri ($\pm 1,96$) dikkate alınarak test edilmiştir. Buna göre işe adanmışlığın adanma boyutu ($\beta = 0,62$, $p < 0,001$) kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve güçlü etkilere sahiptir. İşe adanmışlığın dinçlik boyutu ($\beta = 0,21$, $p < 0,05$) iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve orta düzeyde etkilere sahiptir. İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutu ($\beta = 0,17$, $p < 0,05$) iş performansı üzerinde pozitif

yönlü anlamlı ve orta düzeyde etkilere sahiptir. Ayrıca kariyer tatmini ($\beta = 0,11$, $p < 0,05$) iş performansını pozitif yönlü anlamlı ve orta düzeyde etkilemektedir.

Şekil 7. Araştırma Modelinde Elde Edilen Anlamlı İlişkilerin Gösterimi



Kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri ile ilgili kurulan yedi hipotez yol analizleri aracılığıyla test edilmiş ve dört hipotezin kabul edildiği, üç hipotezin ise reddedildiği görülmüştür. Hipotezlere ait yol katsayıları (β) ve t değerleri ve anlamlılık düzeyleri aşağıdaki tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32. Hipotez Sonuçlarının Gösterimi

Hipotezler	Yol katsayısı (β)	t değeri	Kabul-Ret
H1: İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,11	2,076*	Kabul
H2a: İşgörenlerin dinçlik düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,21	3,044*	Kabul

H2b: İşgörenlerin adanma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,08	0,828	Ret
H2c: İşgörenlerin yoğunlaşma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,17	2,671*	Kabul
H3a: İşgörenlerin işe adanmışlığın alt boyutlarından dinçlik düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,09	1,180	Ret
H3b: İşgörenlerin işe adanmışlığın alt boyutlarından adanma düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,62	16,080***	Kabul
H3c: İşgörenlerin işe adanmışlığın alt boyutlarından yoğunlaşma düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,10	1,715	Ret

*p<0,05, ***p<0,001

4.7.12. Alternatif Modelin İncelenmesi

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerden işe adanmışlığın alt boyutları dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile kariyer tatmini değişkeni arasında kovaryans ilişkiler kurularak alternatif bir model geliştirilmiştir. Alanyazında işe adanmışlığın kariyer tatmin düzeyini etkilediği görüşünün (Ilkhanizade ve Karatepe, 2017; Joo ve Lee, 2017; Ngo ve Hui, 2017) yanı sıra, bu iki değişken arasında kovaryans ilişkiler olduğunu ifade eden az sayıda (Anafarta ve Yılmaz, 2019) çalışma da yer almaktadır. Bu bakımdan hangi modelin daha kabul edilebilir değerlere sahip olduğunu tespit etmek ve alanyazına katkı sağlamak amacıyla alternatif model de test edilmiştir.

Yol analizleri aracılığıyla test edilen modelin χ^2 değeri 0,686, serbestlik derecesi (df) 1 ve χ^2/df ise 0,686 ve RMSEA değeri 0,00 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler kurgulanan bu yeni modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen uyum iyiliği değerlerinin birinci modelden daha iyi sonuçlar verdiği

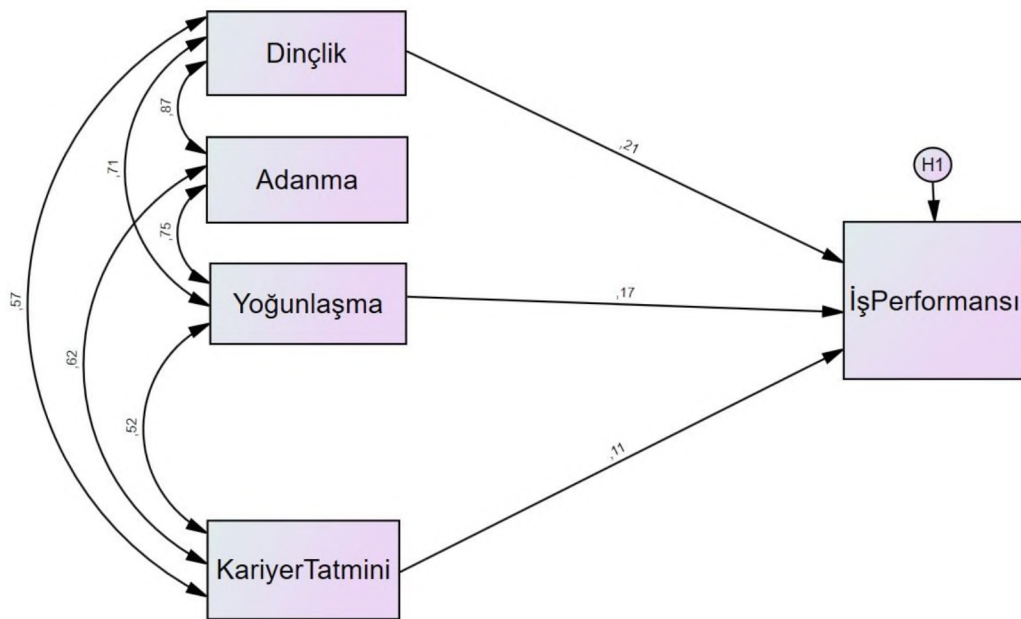
görülmektedir. Modele ait diğer uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tablo 33'te gösterilmektedir.

Tablo 33. Alternatif Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	IFI	NFI	CFI	RMR
Modele ait değerler	0,686	1	0,686	0,00	0,999	0,990	1,00	0,999	1,00	0,003

Elde edilen model işe adanmışlığın üç alt boyutunun da kariyer tatmini ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan işe adanmışlık ile kariyer tatmini arasındaki ilişkinin çift yönlü olarak kurgulanması tek yönlü olarak incelenmesine göre daha anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre işe adanmışlığın dinçlik ($\beta = 0,57$, $p < 0,001$), adanma ($\beta = 0,62$, $p < 0,001$) ve yoğunlaşma ($\beta = 0,52$, $p < 0,001$) boyutları ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber kurgulanan bu yeni modelde ortaya çıkan bulgular, işe adanmışlığın alt boyutları ile iş performansı arasındaki ve kariyer tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkilerde birinci modele göre bir farklılık olmadığını göstermektedir. Elde edilen yeni modele ait anlamlı ilişkiler aşağıdaki şekil 8'de gösterilmektedir.

Şekil 8. Alternatif Modelde Ortaya Çıkan Anlamlı İlişkilerin Gösterimi



İncelenen bu iki model sonucunda ortaya çıkan ilişkilere ait bulgular aşağıda yer alan tablo 34'te karşılaştırılmalı olarak gösterilmektedir. Araştırma için kurgulanan modelde anlamlı dört ilişki tespit edilirken alternatif olarak kurulan modelde ise altı ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 34. Modellere Ait Bulguların Karşılaştırmalı Gösterimi

Araştırma Modeli	Anlamlılık	Alternatif Model	Anlamlılık
İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamlı	İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamlı
İşgörenlerin dinçlik düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamlı	İşgörenlerin dinçlik düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamlı
İşgörenlerin adanma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamsız	İşgörenlerin adanmışlık düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamsız
İşgörenlerin yoğunlaşma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamlı	İşgörenlerin yoğunlaşma düzeyleri iş performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamlı
İşgörenlerin işe adanmışlığın alt boyutlarından dinçlik düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamsız	İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri ile dinçlik seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Anlamlı
İşgörenlerin işe adanmışlığın alt boyutlarından adanma düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamlı	İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri ile adanma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Anlamlı
İşgörenlerin işe adanmışlığın alt boyutlarından yoğunlaşma düzeyleri, kariyer tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Anlamsız	İşgörenlerin kariyer tatmin düzeyleri ile yoğunlaşma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Anlamlı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Elde edilen bulgular banka çalışanlarının işe adanmışlık düzey ortalamalarının beş üzerinden yoğunlaşma boyutunda ise 3,44, dinçlik boyutunda 3,64 ve adanma boyutunda ise 3,70 olduğunu göstermektedir. Bu bulgular banka çalışanlarının işe adanmışlık seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu ortalamalar, banka çalışanlarının adanmışlık düzeylerinin orta seviyede olduğu bulgusuna ulaşan önceki çalışma sonuçları (Anafarta ve Yılmaz, 2019; Yalçın, 2019) ile örtüşmektedir.

Katılımcıların kariyer tatmin düzeyleri incelendiğinde beş ifade ve tek boyuttan oluşan kariyer tatmin algı ortalamasının 3,34 olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, banka çalışanlarının kariyer tatmin düzeylerini 3,12 olarak tespit eden önceki çalışma bulgularıyla (Anafarta ve Yılmaz, 2019) uyumludur. Ortalaması en düşük olan ifade ise 3,16 ile elde edilen gelirden duyulan memnuniyet düzeyidir. Buna göre banka çalışanlarının kariyer tatmin düzeylerinin yüksek olmadığı aynı zamanda gelir beklentilerinin de karşılanmadığı anlaşılmaktadır.

Elde edilen bulgular işgörenlerin performanslarıyla ilgili algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Tek boyuttan oluşan iş performansı ölçeği 4,21 ortalama ile en yüksek ortalamalı değişken olarak tespit edilmiştir. Buna göre katılımcılar performanslarının genel olarak yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Banka çalışanlarının iş performanslarını inceleyen önceki çalışma sonuçları da (Erkoç, 2015) benzer şekilde banka çalışanlarının iş performanslarının yüksek olduğu bulgusuna yer vermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları, ölçeklerin büyük ölçüde özgün hallerine uygun olarak doğrulandığını göstermektedir. Araştırma kapsamında kullanılan işe adanmışlık ölçeğinin orijinaline uygun olarak üç boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Fakat yoğunlaşma boyutunun içinde yer alan “İşe gömülmüş durumdayım” ifadesinin güvenilirliği düşük çıktığı için bu boyut iki ifadeli şekilde kullanılmıştır. Aynı ifadenin daha önce yapılan çalışmalarda da (Göksal, 2020) düşük güvenilirlik özelliği gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan tek boyut ve beş ifadeden oluşan kariyer tatmin ölçeğinin yapısı, daha önceki Türkçe çalışmalarda olduğu gibi (Çamur, 2019; Kaya, 2012) özgün haline

uygun şekilde doğrulanmıştır. Tek boyut ve beş ifadeden oluşan iş performansı ölçeğinin de önceki çalışmalarda olduğu gibi (Evren, 2020) özgün haline uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Günümüzde örgütlerin başarısı sahip olduğu insan kaynakları ile ilişkilendirilmektedir (Karavardar, 2014b). Bu bakımdan, işgören performansı örgütlerin kaynak ve zaman ayırarak geliştirmeye çalıştıkları en önemli verimlilik unsuru haline gelmiştir (Bingöl, 2019: 384; Pradhan ve Jena, 2017: 70). Hizmet işletmelerinin başarısını doğrudan etkileyen işgören performansı çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenebilmektedir. Bu çalışma kapsamında işgörenlerin işe adanmışlık ve kariyer tatmin düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular kariyer tatmin düzeyinin iş performansı üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışma bulgularıyla (İmadoğlu, 2016; Nisar ve Rasheed, 2020; Trivellas vd. 2015) örtüşmektedir. Bu bakımdan işgörenlerin yüksek performans göstermelerinin kariyerlerinden duydukları memnuniyet düzeyi ile ilişkili olduğu ifade edilebilir. Buradan hareketle işgörenlerin kariyer beklenti ve amaçlarının bilinmesi ve işgörelere bu doğrultuda doğru kariyer planlamaları sunulması işgörenlerin yüksek performans göstermeleri bakımında önemlidir. Dolayısıyla işgörenlerin kısa ve uzun dönemli kariyer beklentilerine yönelik örgütlerin destekleyici politikalar uygulaması yüksek işgören performansına ve böylece örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarına etki etmektedir.

Tükenmişliğin karşıtı olarak belirtilen işe adanmışlık kavramı işgörenlerin işleriyle bütünleşmesini ifade etmektedir (Maslach vd. 2001). Bu kavram işgörenlerin işlerini yaparken odaklanmalarını ve iş görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yapmaya çalışmalarını içermektedir. Çalışma kapsamında işgörenlerin işe adanmışlık seviyelerinin iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarının iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bununla beraber işe adanmışlığın adanma boyutunun ise iş performansı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin işini yüksek enerji ile yapmasını içeren dinçlik ve işini yüksek bir konsantrasyon ve dikkatle yapmasını ifade eden yoğunlaşma iş performansını

etkilemektedir. Bu bakımdan banka çalışanları performanslarını dikkat, dinçlik ve enerji düzeyleri ile ilişkilendirmektedir. Yaptığı işten gurur duyması ve işiyle bütünleşmesini ifade eden adanma boyutunun ise bu çalışma verilerinin toplandığı banka çalışanları örnekleminde iş performansı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlığı, alt boyutlarıyla beraber tek boyut halinde inceleyen önceki çalışmalar (Bakker, 2011; Breevaart, vd. 2015; Wang, vd. 2015) işe adanmışlığın iş performansı üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Bununla beraber işe adanmışlığın alt boyutlarının her birinin iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen sınırlı sayıdaki çalışmada ise (Bakker vd. 2012; Karatepe 2013), işe adanmışlığın her üç boyutunun da iş performansı üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu bulgularına yer verilmektedir. Bu çalışma kapsamında, adanma boyutunun iş performansı üzerinde etkili olmaması, banka çalışanlarının iş performanslarını yaptıkları işten gurur duyma ve yaratıcı olma ile ilişkilendirmediğini göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, bankacılık sektörünün diğer iş formlarına göre daha mekanik ve standart bir çalışma sistemine sahip olması nedeniyle yaratıcılık talep etmeyen bir iş formunda olması şekliyle açıklanabilir. Ayrıca, bu sektörün işgörenlerden sürekli yüksek performans talep eden özelliği nedeniyle, işiyle gurur duyma boyutunun çalışanlar tarafından performans değerlendirme sürecinde göz ardı edilmesine yol açtığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında, işe adanmışlık ile kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler iki farklı şekilde incelenmiştir. Bu ilişki alanyazında genellikle işe adanmışlığın kariyer tatmin düzeyi üzerindeki etkileri biçiminde araştırılmıştır (Joo ve Lee, 2017; Ngo ve Hui, 2017). Buradan hareketle araştırma kapsamında öncelikle işe adanmışlığın kariyer tatminini etkileme düzeyi incelenmiş ve işe adanmışlığın adanma boyutunun kariyer tatmin algısını anlamlı seviyede etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan işgörenlerin işleriyle ilgili hevesli olmaları ve işlerinden gurur duymaları kariyer tatmin düzeylerini etkilemektedir. Bununla beraber işe adanmışlığın dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarının ise kariyer tatmin düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

İkinci olarak ise kariyer tatmini ile işe adanmışlık değişkelerinin, alanyazında daha az incelenen yönüyle (Boštjančič ve Petrovčič, 2019; Anafarta ve Yılmaz, 2019) birbirleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, işe adanmışlık

ile kariyer tatmini değişkenleri arasında kovaryans ilişki kurulması halinde daha anlamlı bir model oluştuğunu göstermektedir. Buna göre işe adanmışlığın dinçlik, adanma ve yoğunlaşma alt boyutlarının kariyer tatmin düzeyi ile karşılıklı ilişkiler içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle alanyazında daha az kabul gören bu modelin bu çalışma kapsamında incelenen banka çalışanları örneklemini için daha uygun sonuçlar verdiği görülmektedir.

İşe adanmışlık düzeyi ile kariyer tatmin düzeyinin yüksek ilişkili olduğu tespit edildiğinden örgütlerin işgörenlerin kariyer beklentilerini karşılamaları aynı zamanda işgörenlerin adanmışlık seviyelerini de etkileyeceği söylenebilir. Bu bakımdan örgütlerin işgörenlere yönelik kariyer planlama süreçleri aynı zamanda işe adanmışlık üzerinden örgütsel performans çıktılarını da etkileyen önemli bir faktör olarak belirtilebilir. Dikkate alınması gereken bir diğer önemli konu ise bu iki değişkenin aynı zamanda iş performansını doğrudan etkilemesidir. Bu yönüyle işe adanmışlık ve kariyer tatmini düzeyleri birbirleri üzerinde yarattıkları etkiyle beraber örgütler için en önemli amaçlardan biri olan işgören performansını da etkilemektedir.

Elde edilen bulgulardan hareketle banka çalışanlarının işe adanmışlık düzeylerinin yüksek çıkmaması bankalar tarafından dikkate alınması gereken önemli bir tespit olarak ifade edilebilir. Çalışanların özellikle gelir beklentisi bakımından tatmin olmaması yüksek işgören verimliliğini amaçlayan bankaların dikkate alması gereken önemli bir bulgudur. Bununla beraber elde edilen bulguların kariyer tatmini, işe adanmışlık ve iş performansı değişkenlerinin bütüncül olarak birbirlerini etkilediği sonucunu ortaya koyması insan kaynakları uygulayıcılarının bu değişkenlerin işgörenler üzerindeki etkilerini bir arada incelemelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu konuyla ilgili yapılacak ileriki çalışmalarda iş performansını etkileyen işe adanmışlık ve kariyer tatmini değişkenleri üzerinde etkili olabilecek diğer bağımsız değişkenler dikkate alınabilir. Bu bakımdan özellikle işe adanmışlık üzerinde etkili olabilecek örgütsel adalet algısı ve örgütsel destek düzeyi, kariyer tatmin düzeyini etkileyebilecek insan kaynakları politikaları ve yaşam tatmini değişkenleri incelenebilir. Bununla beraber kurgulanan araştırma modeli farklı sektörlerde, farklı meslek gruplarıyla ve farklı departmanlarda çalışan işgörenlerle çalışılabilir. Ayrıca nitel araştırma yöntemleri aracılığıyla bu konuda daha detaylı bilgiler elde edilebilir.

KAYNAKÇA

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

Akyüz Ünlü, B. (2014). *Kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Burdur.

Algan Atabay, T. (2019). *Çalışanların kişilik özelliklerinin işe adanmışlık seviyeleri ve tükenmişlik davranışlarına etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Anafarta, A. ve Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959.

Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.

Armstrong-Stassen, M. ve Cameron, S. (2005). Factors Related to the Career Satisfaction of Older Managerial and Professional Women. *Career Development International*, 10(3), 203–215.

Arthur, B. M., Hall, T. D. ve Lawrence, S. B. (1989). *Handbook Of Career Theory*. Michael B. Arthur, Douglas T. Hall ve Barbara S. Lawrence (Editörler). Cambridge University Press.

Arthur, B. M. ve Rousseau, M. D. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle For a New Organizational Era*. Michael B. Arthur ve Denise M. Rousseau (Editörler). New York: Oxford University Press.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.

Aytekin, I., Erdogmus, N., Erdil, O. ve Akgün, A. E. (2016). Academicians' Career Capital and Career Satisfaction: The Mediation Effect of Research Productivity. *Educational Sciences: Theory And Practice*, 16(6), 1921-1945.

- Barnett, B.R. ve Bradley, L. (2007). The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617–636.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B. ve Bal, M. P. (2010). Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (Editörler). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology pres, New York.
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2015). Work Engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5.
- Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: the Role of Job Crafting And Work Engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bayrakçı, Ç. (2019). *Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın iş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Bayram, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 321-334.

- Biçen, G. (2019). *İşgören mutluluk düzeylerinin iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş (11. baskı), İstanbul.
- Bird, A. (1994). Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325–344.
- Blumberg, M. ve Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications For a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Boice, D. F. ve Kleiner, B. H. (1997). Designing Effective Performance Appraisal Systems. *Work Study*, 46(6), 197-201.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain To include Elements Of Contextual Pedonance. N. Schmit ve Walter C. Borman (Editörler) içinde, *Personnel Selection in Organizations* (s. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Boštjančič, E. ve Petrovčič, A. (2019). Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Work Engagement and Career Satisfaction: The Study From Public University. *Human Systems Management*, 38(4), 411-422.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7)754-770.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. ve Demuth, R. L. F. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Brown, D. (2002). *Career Choice and Development*. Duane Brown (Editör). John Wiley & Sons.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Campbell, J. P., Mchenry, J. J. ve Wise, L. L. (1990a). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.

Campbell, J. P. (1990b). *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. Dunnette M. D. ve L. M. Hough (Editörler) içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Cao, L., Hirschi, A. ve Deller, J. (2014). Perceived Organizational Support and Intention to Stay in Host Countries Among Self-Initiated Expatriates: The Role of Career Satisfaction and Networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2013-2032.

Carmeli, A. ve Freund, A. (2003). Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.

Cesário, F. ve Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), s 152-158.

Chen, S. L. (2015). The Relationship of Leader Psychological Capital and Follower Psychological Capital, Job Engagement and Job Performance: A Multilevel Mediating Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2349-2365.

Cindiloğlu Demirer, M. (2020). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Kariyer Tatmini ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 165-184.

Cingöz, A. ve Çolak, S. (2019). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma: Thy Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 203-225.

Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.

Çalışkan, S. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.

Çamur, Ş. (2019). *Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, G. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş performansı üzerine etkileri: gümrük muhafaza teşkilatı örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.

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

Çınar, M. Ç. (2019). *Kariyer ve örgütsel bağlılığın çalışanların iş performansı üzerine etkisi: hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Decastro, R., Griffith, K. A., Ubel, P. A., Stewart, A. ve Jagsı, R. (2014). Mentoring and the Career Satisfaction of Male and Female Academic Medical Faculty. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 89(2), 301.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.

Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.

Demirok, A. (2018). *Örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişki: Diyarbakır'da çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Denizli, A. A. (2018). *İnsan kaynakları geliştirme ikliminin, çalışanların işe adanmışlıklarına etkisinde örgüte bağlılığın rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Denizli, A. A. ve DüNDAR, G. (2020). Kariyer Tatmininin Mutluluk Düzeyi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İş'te Davranış Dergisi*, 5(1), 17-25.

Driver, M. J. (1979). Career Concept and Career Management In Organizations. C. J. Cooper, (Editör) içinde, *Behavioral Problems In Organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

Dubbelt, L., Demerouti, E. ve Rispens, S. (2019). The Value of Job Crafting for Work Engagement, Task Performance and Career Satisfaction: Longitudinal and

Quasi-Experimental Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314.

Durgut, A. İ. (2019). *Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Er Ülker, F. (2018). *Aile dostu politikaların işgörenlerin kariyer tatminleri ve yaşam doyumlarına olan etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.

Ercik, C. (2019). *Örgütsel adaletin iş performansı üzerine etkisi: fırın çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Erdogan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.

Ergin, E. (2018). *İş-aile çatışmasının iş tatmini kariyer tatmini ve yaşam tatmini üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gattiker, U. E. ve Larwood, L. (1986). Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.

Gattiker, U. E. ve Larwood, L. (1988). Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569-591.

George, D. ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge, NewYork.

Ghadi, M. Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational Leadership and Work Engagement. *Leadership ve Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.

Giannantonio, C. M. ve Hurley-Hanson, A. E. (2006). Applying Image Norms Across Super's Career Development Stages. *The Career Development Quarterly*, 54(4), 318-330.

Göksal, N. (2020). *İşletmelerde sosyal medya kullanımının işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performansa etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Greenhaus, J. H. ve Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Jeffrey H. Greenhouse ve Gerard A. Callanan (Editörler). Sage Publications.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. ve Godshalk, V. M. (2019). *Career Management for Life*. Routledge.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.

Gün, G. (2018). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (35), 78-97.

Gürkan, G. Ç. ve Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf Ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 7(29), 588-602.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign* (Vol. 2779). Reading, Addison-Wesley Mass.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2009) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Prentice Hall (7. Baskı), New Jersey.

Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, Ca: Goodyear.

Hall, D. T. ve Mirvis, P. H. (1995). The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269-289.

Hall, D. T. ve Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.

Hall, D.T. (2002). *Careers in and Out of Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

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

Heybetzade, G. (2019). *İş performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: şirket örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Hochwarter, W. A., Kiewitz, C., Gundlach, M. J. ve Stoner, J. (2004). The Impact of Vocational and Social Efficacy on Job Performance and Career Satisfaction. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 10(3), 27-40.

Holland, J. L. (1973). Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and The Person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413.

Hughes, J. C. ve Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.

İmadoğlu, T. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kariyer tatmini ve iş performansı: Osmaniye organize sanayi bölgesi'nde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

İlkhanizadeh, S. ve Karatepe, O. M. (2017). An Examination of the Consequences Of Corporate Social Responsibility in the Airline İndustry: Work Engagement, Career Satisfaction, and Voice Behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17.

Inkson, K. (2006). Protean and Boundaryless Careers as Metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.

Işık, M. ve Kama, A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. ve Konopaske, R. (1990). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill.

Joo, B. K. B. ve Park, S. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Leadership ve Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.

Joo, B. K. ve Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, And Subjective Well-Being. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. 5(2), 206-221

Jung, H. S., Jung, Y. S. ve Yoon, H. H. (2020). COVID-19: The Effects of Job Insecurity on the Job Engagement and Turnover Intent of Deluxe Hotel Employees

and the Moderating Role of Generational Characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703.

Karaatlı, M. 2010. Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi. Şeref Kalaycı (Editör). İçinde *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım (5. Baskı), ss. 3-42, Ankara.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kahn, W. A. (1992). To be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.

Kanbur, E. ve Şen, S. (2017). X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması. *Turkish Studies*, 12(12), 115-134.

Karakullukçu, Ö. F. (2018). *Spor yöneticilerinin öz yeterlilik inancı ve öz liderlik inançları ile yönetsel yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkilerde kariyer tatmininin aracılık rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla.

Karatepe, O. M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: the Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.

Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H. ve Hassannia, R. (2020). Job Insecurity, Work Engagement and Their Effects on Hotel Employees' Non-Green and Nonattendance Behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472.

Karavardar, G. (2014a). Career Commitment, Subjective Career Success and Career Satisfaction in The Context of Hazelnut Processing Industry in Giresun/Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 98-105.

Karavardar, G. (2014b). Organizational Career Growth and Turnover Intention: An Application in Audit Firms in Turkey. *International Business Research*, 7(9), 67-76.

Kaya, B. (2012). *Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: bir devlet hastanesi örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kayış, A. 2010. Güvenilirlik Analizi. Şeref Kalaycı (Editör). İçinde *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım (5. Baskı), ss. 404-419, Ankara.
- Kendir, H. ve Özkoç, A. G. (2018). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kariyer Tatmini ve Kariyer Bağlılığı İlişkisinde Öz. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 78-112.
- Keeton, K., Fenner, D. E., Johnson, T. R. ve Hayward, R. A. (2007). Predictors of Physician Career Satisfaction, Work–Life Balance, and Burnout. *Obstetrics ve Gynecology*, 109(4), 949-955.
- Khalid, A. ve Khalid, S. (2015). Relationship Between Organizational Commitments, Employee Engagement and Career Satisfaction a Case of University of Gujrat, Pakistan. *Journal of South Asian Studies*, 3(3), 323-330.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H. ve Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376.
- Kline, R. B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3. Baskı). Guilford publications: New York.
- Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. (4. Baskı). Guilford publications: New York.
- Kong, H., Cheung, C. ve Song, H. (2012). From Hotel Career Management to Employees' Career Satisfaction: The Mediating Effect of Career Competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.
- Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Litzky, B. E. (2006). Aspirations In Career Decisions. Jeffrey H. Greenhaus ve Gerard A. Callanan (Editörler) içinde, *Encyclopedia of Career Development* (s. 26-27). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Longenecker, C. O. ve Nykodym, N. (1996). Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study. *Public Personnel Management*, 25(2), 151–164.
- Lorcu, F. (2015). Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı. Detay Yayıncılık (1. Basım), Ankara.

- Lounsbury, J. W., Gibson, L. W., Steel, R. P., Sundstrom, E. D. ve Loveland, J. L. (2003). An Investigation of Intelligence and Personality in Relation to Career Satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 37(1), 181-189.
- Lounsbury, J. W., Park, S. H., Sundstrom, E., Williamson, J. M. ve Pemberton, A. E. (2004). Personality, Career Satisfaction, and Life Satisfaction: Test of A Directional Model. *Journal of Career Assessment*, 12(4), 395-406.
- Lounsbury, J. W. (2006). Career Satisfaction. Jeffrey H. Greenhaus ve Gerard A. Callanan (Editörler) içinde, *Encyclopedia of Career Development* (s. 142-146). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D. ve Neale, N. R. (2016). Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A. ve Veiga, J. F. (2002). Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Meriç, E., Çiftçi, D. Ö. ve Yurtal, F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74.

- Metiner, E. (2019). *Algılanan sosyal kaytarma ve örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık (2. Baskı). Ankara.
- Mohrman, A.M., Jr., Resnick-West, S.M. ve Lawler, E.E. (1989) Designing Performance Appraisal System, Jossey Bass Inc. San Francisco.
- Moore, C., Gunz, H. P. Ve Hall, D.T. (2006). History Of Career Studies. Jeffrey H. Greenhaus ve Gerard A. Callanan (Editörler) içinde, *Encyclopedia of Career Development*, ss. 346-352, Sage. Thousand Oaks, Ca.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J. ve Kell, H. J. (2012). Job Performance. Irving B. Weiner (Editör), *Handbook of Psychology*, (Second Edition). John Wiley and Sons.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. ve Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Ngo, H. Y. ve Hui, L. (2018). Individual Orientations And Career Satisfaction: The mediating Roles of Work Engagement and Self-Efficacy. *Journal of Career Development*, 45(5), 425-439.
- Niles, S. G. (2001). Using Super's Career Development Assessment and Counselling (C-Dac) Model to Link Theory to Practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1(1), 131-139.
- Nisar, S. K. ve Rasheed, M. I. (2020). Stress And Performance: Investigating Relationship Between Occupational Stress, Career Satisfaction, and Job Performance Of Police Employees. *Journal of Public Affairs*, 20(1), e1986.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Oruç, P. (2019). *Sağlık çalışanlarında kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Konya ilinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Özkan, M. (2017). *Lider-ast etkileşim düzeyinin astların iş performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Öztürk Çiftçi, D. (2018). *Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Patton, W. ve McMahon, M. (2014). *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice* (Vol. 2). Springer.

Pearce, J. L. ve Porter, L. W. (1986). Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 211-218.

Pradhan, R. K. ve Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. ve Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.

Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce How Can You Create It. *Workspan*, 49(1), 36-39.

Pringle, J. ve Mallon, M. (2003). Challenges for the Boundaryless Career Odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839-853.

Rençber, İ. (2019). *Kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. (15th edition). Sally Yagan (Editör). Pearson.

Rodrigues, R. A. ve Guest, D. (2010). Have Careers Become Boundaryless?. *Human Relations*, 63(8), 1157-1175.

- Rotundo, M. (2006). Abilities. Jeffrey H. Greenhaus ve Gerard A. Callanan (Editörler) içinde, *Encyclopedia of Career Development* (s.1-4). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Sakal, Ö. ve Yıldız, S. (2015). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 10(40), 6612-6623.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Satır, S. (2019). *Tükenmişlik sendromu ve işe adanmışlık ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schein, E. H. (1980). Career Theory and Research: Some Issues for the Future. C. B. Derr (Editör) içinde, *Work, Family And the Career*. New York: Praeger.
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in The 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schooreel, T., Shockley, K. M. ve Verbruggen, M. (2017). What If People's Private Life Constrained Their Career Decisions? Examining the Relationship Between Home-to-Career Interference and Career Satisfaction. *Career Development International*, 22(2), 124-141.

- Sears, S. (1982). A Definition of Career Guidance Terms: A National Vocational Guidance Association Perspective. *Vocational Guidance Quarterly*, 31(2), 137-143.
- Seibert, S.E. (2006). Career Success. Jeffrey H. Greenhaus ve Gerard A. Callanan (Editörler) içinde, *Encyclopedia of Career Development* (s.149-154). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Shahnasarian, M. (2006). Holland's Theory Of Vocational Choice. Greenhaus, J. H. ve Callanan, G. A. (Ed.) içinde, *Encyclopedia of Career Development* (s. 353-356). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Smart, R. ve Peterson, C. (1997). Super's Career Stages and the Decision to Change Careers. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 358-374.
- Sonnentag, S., Volmer, J. ve Spychala, A. (2008). Job Performance. Julian Barling ve Cary L. Cooper. (Editörler) içinde *The Sage Handbook of Organizational Behavior. Volume 1: Micro Approaches*. (ss. 427-447).
- Stebbins, R. A. (1970). Career: The Subjective Approach. *The Sociological Quarterly*, 11(1), 32-49.
- Sturges, J. (1999). What It Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239-252.
- Sullivan, S. E. ve Arthur, M. B. (2006). The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sungur, O. (2010) Korelasyon Analizi. Şeref Kalaycı (Editör). İçinde *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım (5. Baskı) ss. 116-125, Ankara.
- Super, D. E. (1953). A Theory of Vocational Development. *American Psychologist*, 8(5), 185-190.
- Super, D. E. (1954). Career Patterns as a Basis for Vocational Counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 1(1), 12-20.
- Super, D. E. (1976). *Career Education and The Meanings of Work*. US Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74

Sverko, B. (2006). Super's Career Development Theory. Jeffrey H. Greenhaus ve Gerard A. Callanan (Editörler) içinde, *Encyclopedia Of Career Development* (s.789–792). Thousand Oaks, Ca: Sage.

Şap, Ö. (2016). *Bilgi yönetim ortamı ile işe adanmışlık örgütsel bağlılık ve algılanan bireysel performans ilişkisi: bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tez, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayın Evi, Ankara.

Şimşek Evren, E. (2020). *Kurumsallaşma, ikili bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki: otel mutfak çalışanları üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.

Tecimen, M. (2020). *Yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Teo, S. T., Bentley, T. ve Nguyen, D. (2020). Psychosocial Work Environment, Work Engagement, and Employee Commitment: A Moderated, Mediation Model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415.

Trivellas, P., Kakkos, N., Blanas, N. ve Santouridis, I. (2015). The Impact of Career Satisfaction on Job Performance in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies. *Procedia Economics and Finance*, 33, 468-476.

Türksoy, S.S. (2017). *Konaklama işletmelerinde işe adanmışlık, iş kontrol odağı, tutku ve asalaklık arasındaki ilişkinin analiz*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Türkiye Bankalar Birliği (2021). Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları, Erişim Tarihi:15.01.2021: Erişim Adresi: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1433/Banka_Calisan_ve_Subesayilari-Eylul_2020.pdf

Ulukök, E. ve Akin, A. (2016). İşkoliklik ve Kariyer Tatmini. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (Ibad)*, 1(2), 177-186.

Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. B. M. Staw (Editör) içinde, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1: 209-264. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J. ve Cross, T. C. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-635.

Vatansever, Ç. (2008). *Work and non-work life balance, and its relation to organizational commitment and career satisfaction*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

Yalçın, E. (2019). *Duygusal zekâ ile işe adanmışlık arasındaki ilişki: kuşaklar bağlamında bankacılık sektöründe bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yap, M., Cukier, W., Holmes, M. ve Hannan, C. A. (2010). Career Satisfaction: A Look Behind the Races. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(4), 584-608.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Yıldızbaş Türk, N. (2019). *Toplam kalite yönetiminde etik liderlik, etik iklim ve örgütsel güvenin tky ve çalışanların iş performansına etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Yılmaz, A. (2016). *Algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinin araştırılması: İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, H. (2018). *Örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirmenin iş performansına etkisi: örgütsel sinizmin rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Yıluzar, H. (2016). *Kiş-i-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Yurttaş, Y. (2019). *Çalışanların etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş stresine etkisi, kimya sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Zhong, L., Wayne, S. J. ve Liden, R. C. (2016). Job Engagement, Perceived Organizational Support, High-Performance Human Resource Practices, and Cultural Value Orientations: A Cross-Level Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844.

Walden, J., Jung, E. H. ve Westerman, C. Y. (2017). Employee Communication, Job Engagement, and Organizational Commitment: A Study of Members of The Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.

Wang, H. J., Lu, C. Q. ve Siu, O. L. (2015). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249.

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırlanmakta olan bir yüksek lisans tezi için geliştirilmiştir. Araştırma banka çalışanlarının iş ve kariyerlerine yönelik algı ve düşüncelerini ölçmeyi hedeflemektedir. Yaklaşık 2 dakika sürecektir. Bu anket çalışması sonuçları sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Vereceğiniz cevapların içten olmasını diler, yaptığımız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Ayşegül YALÇIN ÖZYURT

Giresun Üniversitesi

1. Cinsiyet	☐ Kadın	☐ Erkek			
2. Yaş	☐ 18-25	☐ 26-35	☐ 36-45	☐ 46-60	☐ 61 ve üzeri
3. Medeni durum	☐ Bekar	☐ Evli			
4. Eğitim durumu	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐
Doktora					
5. Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl
	☐ 21 yıl ve üzeri				
6. Bulunduğunuz bankada kaç yıldır çalışıyorsunuz?	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl
	☐ 21 yıl ve üzeri				
7. Hangi pozisyonda çalışmaktasınız?	☐ Servis Görevlisi	☐ Servis Yetkilisi	☐ Satış ve Müşteri Temsilcisi	☐ Yönetmen Yardımcısı	☐ Yönetmen
	☐ Şube Müdürü	☐ Üst Düzey yönetici	☐ Diğer (Lütfen Yazınız)		
8. Aylık ortalama geliriniz (TL)	☐ 3.000 TL'ye kadar	☐ 3.001- 5.000 arası	☐ 5.001-7.500	☐ 7.501-10.000	☐ 10.001-15.000 arası
	☐ 15.000 üzeri	☐ Belirtmek istemiyorum.			
9. Hangi tür bankada çalışmaktasınız?	☐ Kamu Bankası	☐ Özel Banka			
10. Hangi şehirde çalışıyorsunuz? (Lütfen Yazınız)					

11. Aşağıda işinize yönelik duygu ve düşüncelerinizi ölçen dokuz ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.					
2. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
3. Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.					
4. İşim konusunda hevesliyim.					
5. İşim bana ilham veriyor.					
6. Yaptığım işten gurur duyarım.					
7. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
8. İşe gömülmüş durumdayım.					
9. Çalışırken kendimden geçerim.					

12. Aşağıda kariyerinize yönelik duygu ve düşüncelerinizi ölçen beş ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
10. Kariyerimde elde ettiğim başarılarından memnunum.					
11. Tüm kariyer hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.					
12. Gelir hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.					
13. Terfi hedeflerime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.					
14. Yeni yetenekler geliştirme hedefime yönelik gösterdiğim ilerlemeden memnunum.					

13. Aşağıda iş performansınıza yönelik duygu ve düşüncelerinizi ölçen beş ifade yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
15. Performansım genel olarak yüksektir.					
16. Görevlerimi zamanında tamamlarım.					
17. Yaptığım işlerin kalitesi yüksektir.					
18. İş arkadaşlarımla birlikte çalışma yeteneğim yüksektir.					
19. İş amaçlarıma ulaşıyorum.					

ÖZ GEÇMİŞ