



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Süreyya SONER

OTEL ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ VE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SORUNLARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
KARİYER YÖNETİMİNDEKİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Süreyya SONER

OTEL ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ VE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SORUNLARININ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
KARİYER YÖNETİMİNDEKİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Danışman

Doç. Dr. Ramazan EREN

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Süreyya SONER'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç.Dr. Abdullah TARINÇ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Ramazan EREN (İmza)

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Merve ÇETİN (İmza)

Tez Başlığı:	Otel Çalışanlarının Performans Değerlendirme Ölçütleri ve Performans Değerlendirme Sorunlarının, Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimindeki Üzerindeki Etkisi
--------------	---

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

Tez Savunma Tarihi : 14/05/2024

Mezuniyet Tarihi : 30/05/2024

(İmza)
Prof. Dr. Seda BAYRAKTAR
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otel Çalışanlarının Performans Değerlendirme Ölçütleri ve Performans Değerlendirme Sorunlarının, Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimindeki Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Süreyya SONER



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Süreyya SONER
Öğrenci Numarası	202052078011
Anabilim Dalı	Turizm Yönetimi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ramazan EREN
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Otel Çalışanlarının Performans Değerlendirme Ölçütleri ve Performans Değerlendirme Sorunlarının, Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimindeki Üzerindeki Etkisi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2277339664
Rapor Tarihi	14.05.2024
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 6 Alıntılar dahil: % 6
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 134 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Doç. Dr. Ramazan EREN İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Performans Kavramı	5
1.1.1. Performans Kavramının Alt Boyutları	7
1.1.1.1. Etkinlik	7
1.1.1.1.1. İş Dünyasında Etkinliği Anlamak	8
1.1.1.1.2. Etkinliğin Temel Bileşenleri	9
1.1.1.1.3. Etkinliği Artırmaya Yönelik Stratejiler	9
1.1.1.1.4. Etkinliğin Ölçülmesi	10
1.1.1.1.5. Etkinliğe Ulaşmada Karşılaşılan Zorluklar	11
1.1.1.1.6. Performans Yönetiminde Etkinliğin Geleceği	11
1.1.1.2. Verimlilik	12
1.1.1.2.1. Verimlilik Kavramı	13
1.1.1.2.2. Verimliliği Etkileyen Faktörler	13
1.1.1.2.3. Verimlilik ve İş Performansı	13
1.1.1.2.4. Verimliliği Artırmak için Stratejiler	14
1.1.1.2.5. Verimliliği Artırmada Karşılaşılan Zorluklar	14
1.1.1.2.6. Verimlilik Ölçümünde Yeni Yaklaşımlar	15
1.1.1.2.7. Verimlilikte Sürekli İyileştirme	15
1.1.1.3. Kalite	16
1.1.1.3.1. İş Dünyasında Kaliteyi Anlamak	16
1.1.1.3.2. Kalite Ölçümü için Çerçeveler ve Modeller	17
1.1.1.3.3. Kalite Ölçütleri ve Göstergeleri	17
1.1.1.3.4. Kalite İyileştirme Stratejileri	18
1.1.1.3.5. Kalitenin Genel Performans Yönetimine Entegre Edilmesi	18
1.1.1.3.6. Kalite Yönetimindeki Zorluklar	19
1.1.1.3.7. Performans Ölçümünde Kalitenin Geleceği	19
1.1.1.4. Kârlılık	20

1.1.1.4.1.	Kârlılık Kavramı	20
1.1.1.4.2.	Kârlılığın Temel Etkenleri	21
1.1.1.4.3.	Kârlılığın Ölçülmesi ve İzlenmesi.....	22
1.1.1.4.4.	Kârlılığı Artırmaya Yönelik Stratejiler	22
1.1.1.4.5.	Kârlılık ve Paydaş Değeri Yaratma.....	22
1.1.1.4.6.	Sürdürülebilir Kârlılığa Ulaşmada Karşılaşılan Zorluklar	23
1.1.1.4.7.	Kârlılık Ölçümünün Geleceği	23
1.1.2.	Performans Değerlendirme Yöntemleri	24
1.1.2.1.	Kritik Olay Yöntemi.....	24
1.1.2.2.	Kompozisyon Yöntemi	25
1.1.2.3.	Çalışma Standartları Yöntemi	25
1.1.2.4.	Sıralama Yöntemi.....	26
1.1.2.5.	Zorla Dağıtım Yöntemi	26
1.1.2.6.	Davranışsal Odaklı Sıralama Ölçeği	26
1.1.2.7.	Sonuç Odaklı Sistemler.....	27
1.1.2.8.	Derecelendirme Ölçeği Yöntemi.....	27
1.1.2.9.	360 Derece Geri Bildirim Değerlendirme Yöntemi	27
1.1.3.	Performans Değerlendirme Süreci	28
1.1.3.1.	Performans Değerlendirmeleri için Hazırlık	28
1.1.3.2.	Performans Değerlendirmelerinin Yürütülmesi	29
1.1.3.3.	Değerlendirme Sonrası Faaliyetler	29
1.1.3.4.	Performans Değerlendirmede Sık Yapılan Hatalar	30
1.2.	Örgütsel Bağlılık Kavramı	32
1.2.1.	Örgütsel Bağlılığın Boyutları	33
1.2.1.1.	Duygusal Bağlılık.....	34
1.2.1.2.	Devamlılık Bağlılığı	34
1.2.1.3.	Normatif Bağlılık	34
1.2.2.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	34
1.2.2.1.	Liderlik ve Yönetim Uygulamaları	35
1.2.2.2.	Çalışma Ortamı ve Kültürü	35
1.2.2.3.	İş Tatmini	35
1.2.3.	Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi	36
1.2.4.	Örgütsel Bağlılık ve Performans	36
1.2.5.	Örgütsel Bağlılığı Artırma Stratejileri	37

1.2.5.1.	Olumlu Bir Kurum Kültürü Geliştirmek	37
1.2.5.2.	Tanıma ve Ödüllendirme Sistemleri	38
1.2.5.3.	Kariyer Geliştirme Olanakları	38
1.2.6.	Örgütsel Bağlılık Oluşturmada Karşılaşılan Zorluklar.....	39
1.2.6.1.	Değişime Yön Vermek.....	39
1.2.6.2.	Kuşak Farklılıkları.....	40
1.2.6.3.	Küresel ve Uzaktan Çalışan İşgücü.....	40
1.2.7.	Örgütsel Bağlılığın Geleceği	40
1.2.7.1.	Ortaya Çıkan Trendler.....	41
1.2.7.2.	Stratejilerin Geleceğe Uyarlanması.....	41
1.3.	Kariyer Kavramı	43
1.3.1.	Kariyer Gelişim Teorileri	45
1.3.1.1.	Super'in Yaşam Boyu, Yaşam Alanı Teorisi.....	45
1.3.1.2.	Holland'ın Kariyer Seçimi Teorisi.....	45
1.3.2.	Kariyer Gelişiminde Öz Değerlendirmenin Rolü.....	46
1.3.3.	Kariyer Hedefleri Belirleme	47
1.3.4.	Modern İşyeri için Temel Beceriler.....	49
1.3.5.	Yaşam Boyu Öğrenme ve Beceri Geliştirme	50
1.3.6.	Kariyer Geçişleri.....	51
1.3.6.1.	Kariyer Değişikliklerini Yönetmek	51
1.3.6.2.	Kariyer Zorluklarının Üstesinden Gelmek	52
1.3.7.	Networking ve Mentorluğun Rolü.....	53
1.3.7.1.	Profesyonel Ağlar Kurmak.....	53
1.3.7.2.	Mentorluk ve Koçluk	54
1.3.7.3.	Networking ve Mentorluğun Birleşik Gücü.....	54
1.3.8.	İş-Yaşam Dengesinin Sağlanması	55
1.3.9.	Kariyer Başarısının Ölçülmesi	55
1.4.	Konuyla İlgili Yürütülmüş Çalışmalar.....	57

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1.	Araştırmanın Metodolojisi	67
2.2.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
2.3.	Yanıt Oranı ve Veri İyileştirme	69

2.4. Veri Toplama Araçları	69
2.4.1. Demografik ve Mesleki Bilgi Formu	70
2.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	70
2.4.3. Kariyer Yönetimi Ölçeği	70
2.5. Araştırma Modeli	71
2.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular	75
3.2. Veri Setine İlişkin Yapısal Analizler	76
3.2.1. Veri Setinin Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular	77
3.2.2. Veri Setinin Geçerliliğine ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular	79
3.3. Bağımsız Demografik Değişkenler ve Hipotez Testleri	80
3.3.1. Bağımsız Demografik Değişkenler ve Ölçekler Arasındaki İlişkiler	80
3.3.2. Hipotez Testleri	92
SONUÇ	94
KAYNAKÇA.....	108
ÖZGEÇMİŞ	122

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Araştırma Modeli.....	71
---------------------------------	----



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	75
Tablo 3.2 Normallik Analizi Sonuçları	77
Tablo 3.3 Ölçeklere Ait Cronbach's Alfa Katsayıları	79
Tablo 3.4 Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Cinsiyetlerine Göre Ortalama Puanları	81
Tablo 3.5 Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin t-Testi Sonuçları	82
Tablo 3.6 Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Medeni Durumlarına Göre Ortalama Puanları	83
Tablo 3.7 Medeni Durum Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin t-Testi Sonuçları	84
Tablo 3.8 Yaş Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları	85
Tablo 3.9 Eğitim Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları	86
Tablo 3.10 Performans Değerlendirme Algılarındaki Gruplar Arası Farklara İlişkin Games Howell Sonuçları	87
Tablo 3.11 Kariyer Yönetimi Algılarındaki Gruplar Arası Farklara İlişkin Games Howell Sonuçları	88
Tablo 3.12 Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Gruplar Arası Farklara İlişkin Games Howell Sonuçları	89
Tablo 3.13 Kişisel Gelir Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları	90
Tablo 3.14 Sektördeki Deneyim Süresi Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları	91
Tablo 3.15 Hipotez Ölçümlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 3.16 Hipotez Ölçümüne İlişkin Aracılık Etkili Regresyon Analizi Sonuçları	93

ÖZET

Konaklama sektörü, işgücünün mükemmelliği ve bağlılığı ile gelişmekte, performans değerlendirme ve kariyer yönetimini örgütsel başarı için çok önemli hale getirmektedir. Bu çalışma, bu uygulamalar arasındaki dinamikleri ve bunların otel çalışanları arasında örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu çok önemli sektörde özel İK uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme kriterlerinin ve performans değerlendirme sorunlarının otel çalışanları arasında örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Birincil amaç, performans değerlendirmelerinin ve ilgili zorlukların çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını ve kariyer gelişim stratejilerini nasıl etkilediğini incelemektir. Nicel bir araştırma tasarımı kullanılarak, 401 otel çalışanına dağıtılan bir anket aracılığıyla veriler toplanmış ve ardından yanıtların titiz bir analizi yapılmıştır.

Bulgular, eğitim seviyelerine bağlı olarak algılarda önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymakta, performans değerlendirmelerinin ve kariyer yönetimi stratejilerinin etkisinin eğitim geçmişleri arasında farklılık gösterdiğini göstermektedir. Ayrıca, çalışma dört temel hipotezi doğrulamaktadır: performans değerlendirmeleri örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler, kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır, performans değerlendirmeleri kariyer yönetimini olumlu yönde etkiler ve kariyer yönetimi performans değerlendirmelerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine aracılık eder. Bu sonuçlar, otel çalışanları arasında örgütsel bağlılığın artırılmasında etkili performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarının önemini altını çizmektedir. Esasen bu çalışma, performans değerlendirme ve kariyer yönetiminin otelcilik sektöründe örgüte bağlı bir işgücünün geliştirilmesindeki önemli rolünü vurgulamaktadır. Çalışanların eğitim geçmişlerini dikkate alan özel yaklaşımların, bu İK uygulamalarının etkinliğini artırabileceğini öne sürmektedir. Önerilen hipotezlerin doğrulanması, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığın birbiriyle olan bağlantısını güçlendirmekte ve çalışan bağlılığını ve sadakatini güçlendirmeyi amaçlayan İK uygulayıcıları için değerli bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılık, Kariyer Yönetimi, Turizm Sektörü

ABSTRACT

**THE EFFECT OF PERFORMANCE EVALUATION CRITERIA AND
PERFORMANCE EVALUATION PROBLEMS OF HOTEL EMPLOYEES ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND CAREER MANAGEMENT**

The hospitality industry relies on workforce excellence and commitment, making performance appraisal and career management crucial to organizational success. This study examines the dynamics between these practices and their impact on organizational commitment and career management among hotel employees, highlighting the importance of specific HR practices in this industry. This study explores the impact of performance appraisal criteria and issues on organizational commitment and career management among hotel employees. The objective is to examine how performance appraisals and related challenges affect employees' commitment to their organizations and their career development strategies. A quantitative research design was used to collect data through a questionnaire distributed to 401 hotel employees. The responses were then rigorously analyzed.

The study shows that perceptions vary depending on educational levels, suggesting that the effects of performance appraisals and career management strategies differ across educational backgrounds. The study confirms four main hypotheses. Firstly, performance appraisals have a positive influence on organizational commitment. Secondly, career management has a positive impact on organizational commitment. Thirdly, performance appraisals positively influence career management. Finally, career management mediates the impact of performance appraisals on organizational commitment. This study emphasizes the significance of effective performance appraisal and career management practices in enhancing organizational commitment among hotel employees in the hospitality industry. The study indicates that HR practices can be more effective when tailored to the educational background of employees. The validation of the hypotheses supports the relationship between performance appraisal, career management, and organizational commitment. These findings offer valuable insights for HR practitioners seeking to improve employee engagement and loyalty.

Keywords: Performance Evaluation, Organizational Commitment, Career Management, Tourism Industry

GİRİŞ

Günümüz toplumunun karmaşık dokusunda örgütler, bireyleri ortak hedefler doğrultusunda bir araya getiren dinamik varlıklar olarak yer almaktadır. Günümüzün manzarası, rekabetçi akımları yönlendirmek için yetenekli işgücünü kurumsal çerçeveler içinde tutmanın çok önemli bir rol oynadığının altını çizmektedir. Bu dinamik alanda başarı, sadece kurumsal değerlere sahip çıkan değil, aynı zamanda bu değerleri içselleştiren bir işgücünün yetiştirilmesine bağlıdır. Günümüzde örgütler, yetenek kazanımı ve elde tutma gibi stratejileri kullanarak önemli bir etkiye sahip olmakta ve böylece rekabet güçlerini artırmaktadır (Hongal ve Kinange, 2020: 65). İşgücü kalitesine verilen önemin arttığı günümüzde, örgütler personellerinin sadakatini korumaya büyük önem vermektedir. Bu zorunluluk, özellikle yetkin personele olan talebin her zaman mevcut olduğu konaklama ve turizm gibi sektörlerde daha da belirgindir (Gupta, 2019: 4154). Turizmin ekonomik manzaradaki araçsal rolü göz önüne alındığında, bu alanda faaliyet gösteren örgütler görevlerini yerine getirmek için yetkin ve uyumlu bir işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Etkili insan kaynakları yönetimi, nitelikli personelin potansiyelini beslemede ve optimize etmede temel bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çabanın merkezinde, yeni işe alınanların ve mevcut personelin kurumsal dokuya sorunsuz bir şekilde entegre edilmesi, bir aidiyet kültürünün teşvik edilmesi ve sağlam kariyer yörüngelerinin kolaylaştırılması yatmaktadır.

Turizm sektörü, küresel ekonominin karmaşık dokusu içinde, özellikle de sürekli evrimi ve dönüşümü bağlamında önemli bir yere sahiptir. Bu geniş sektörde konaklama tesisleri, gastronomik lezzetlerden eğlence fantezilerine, dinlence kaçamaklarından sürükleyici aktivitelere kadar, hepsi vazgeçilmez konaklama hizmetiyle kusursuz bir şekilde iç içe geçmiş çok sayıda hizmetin üzerinde döndüğü bir dayanak noktası olarak hizmet veren işletmeler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çok yönlü rol ışığında, müşterilere günün her saati yorulmadan hizmet veren çalışanların sarsılmaz bağlılığı büyük önem kazanmakta ve görevlerini yerine getirirken derin bir sahiplenme duygusu ve sarsılmaz bir verimlilik gerektirmektedir (Başer ve İnce, 2024: 16). Konaklama işletmelerinin etik değerleri, geri dönülmez bir şekilde müşteri hizmetlerinde mükemmeliyet arayışına bağlı olup, çalışanların iş yaşamı kalitesinin artırılması öncelikli bir konuma sahiptir. Çalışma ortamlarının elverişliliği, ücret paketlerinin orantılılığı, iş güvencesi ve yukarı doğru kariyer hareketliliği beklentisi dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere, faktörlerin karmaşık bir etkileşimi, çalışanların mesleki deneyimlerinin manzarasını derinden şekillendirir.

Ayrıca, konaklama işletmeleri personeli arasında yaratıcılığı teşvik eden ve besleyen bir ortamın geliştirilmesi de aynı derecede zorunlu bir çaba olarak ortaya çıkmaktadır. Personelin yaratıcılığın keşfedilmemiş bölgelerinde gezinmesi, yeni metodolojiler denemesi ve ellerindeki çeşitli bilgi ve tekniklerden oluşan geniş rezervuarları kullanması için güçlendirilmesi, yaratıcı çabaları için bir katalizör görevi görür. Yaratıcılık tuvali genişledikçe, gelişmiş çalışma koşullarının da itici gücüyle, işletmeler kendilerini, çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesini güçlendirmeyi ve zenginleştirmeyi amaçlayan girişimleri destekleme ve böylece dinamik konukseverlik alanında sınırsız yenilik ve mükemmellik potansiyelini ortaya çıkarma yetkisiyle donatılmış bulurlar (Batga ve Uzun, 2023: 116-118).

Konaklama sektörünün karmaşık dokusunda, otel çalışanlarına yönelik performans değerlendirme kriterleri ve bu kriterlerin beraberinde getirdiği zorluklar, dikkatli bir inceleme ve analiz gerektiren merkezi bir konuma sahiptir. Performans değerlendirmesi, işletmelerde çalışan yönetiminin çok önemli bir yönüdür. Geri bildirim sağlama, başarıları tanıma ve iyileştirme alanlarını belirleme mekanizması olarak hizmet eder. Araştırmalar, performans değerlendirme süreçleri çalışanlar tarafından adil, şeffaf ve etkili olarak algılandığında, farklı sektörlerde (Altun, 2019: 10-11; Öz, 2009: 163; Uygur, 2007: 82) ve turizm sektöründe (Başer ve İnce, 2024: 36; Köprülü ve Çetinsöz, 2019: 44) çalışanların kendilerini değerli hissetme ve kuruma bağlanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yapıcı geri bildirim alan ve katkıları için takdir edilen çalışanlar, kurumla daha güçlü duygusal bağlar geliştirme eğilimindedir ve bu da daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yol açabilir. Çalışan performansının etkili bir şekilde değerlendirilmesi, sadece bireysel yeterliliğin barometresi olarak hizmet etmekle kalmaz, aynı zamanda konaklama sektöründeki örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerinde de derin etkilere sahiptir (İnan ve Ayazlar, 2021: 2694). Bu çerçevede, otel ortamlarında performans değerlendirmenin çok yönlü boyutlarını incelemek zorunlu hale gelmektedir. Çalışanların değerlendirildiği kriterler, mesleki yörüngelerinin şekillenmesinde ve örgüte bağlılık düzeylerinin etkilenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, sürecin şeffaflığı, değerlendirme kriterlerinin tutarlılığı ve geri bildirim mekanizmalarının adilliği de dahil olmak üzere performans değerlendirmelerinin yürütülme şekli, çalışanların örgütsel adalet algıları ve müteakip sadakat ve adanmışlık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (İnan ve Ayazlar, 2021: 2694-2696).

Bununla birlikte, konaklama sektöründe performans değerlendirme uygulamalarının etkinliğinin zorlukları vardır. Değerlendirme süreçlerinde öznellik, performans değerlendirmelerinde önyargı ve değerlendirme kriterleri ile kurumsal hedefler arasında uyum

eksikliği gibi konular, performans değerlendirme sistemlerinin bütünlüğünü ve etkinliğini zayıflatır. Dahası, hizmet odaklı sektörlerde performans değerlendirmenin doğasında var olan karmaşıklık, denkleme başka bir karmaşıklık katmanı ekleyerek bu zorlukları etkili bir şekilde ele almak için incelikli bir yaklaşım gerektirmektedir (Garipağaoğlu vd., 2023: 51-52).

Bu değerlendirmeler ışığında, konaklama sektöründe karşılaşılan performans değerlendirme kriterleri ve zorluklarının örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi dinamikleri üzerinde derin bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu dinamiklerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, konaklama işletmelerinin çalışan bağlılığını artırmayı, kariyer gelişimini teşvik etmeyi ve nihayetinde örgütsel başarıyı artırmayı amaçlayan stratejiler geliştirmeleri için gereklidir. Bu nedenle, bu temaların araştırılması, konaklama sektörü bağlamında performans değerlendirme kriterleri, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi arasındaki karmaşık etkileşimi çözmeyi amaçlayan bu çalışmanın özünü oluşturmaktadır. Bütün bu değerlendirmeler ve tartışmalar ışığında araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Performans değerlendirme, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Kariyer yönetimi, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Performans değerlendirme, kariyer yönetimini pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kariyer yönetiminin aracılık etkisi vardır.

Yukarıdaki hipotezlerin ölçüleceği bu tezde önerdiğimiz tez planı, konaklama sektöründe performans değerlendirme kriterleri, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimini çevreleyen karmaşık dinamikleri keşfetmeye yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımı kapsamaktadır. Bu bağlamda giriş bölümünde araştırmanın temel problemi amacı ve hipotezleri sunulmuştur.

Sonrasında tezin ilk bölümünde, kavramsal çerçeve ve temel kavramlar açıklığa kavuşturulacaktır. Bu bölüm, performans, örgütsel bağlılık ve kariyer gibi temel kavramlara kapsamlı bir genel bakış sunarak, sonraki analizlerin daha derinlemesine anlaşılması için zemin hazırlayacaktır. Bu temel kavramların tanımlanmasıyla, araştırma bulgularının ve tartışmaların üzerine oturtulacağı sağlam bir teorik temel oluşturulması amaçlanmaktadır.

Kavramsal açıklamanın ardından, ikinci bölümde araştırmada kullanılan metodoloji ele alınacaktır. Bu bölümde, konaklama sektöründe performans değerlendirme kriterleri, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi arasındaki etkileşimi araştırmak için kullanılan araştırma tasarımı, veri toplama yöntemleri ve analitik teknikler ana hatlarıyla açıklanacaktır.

Metodolojik yaklaşımın tanımlanmasıyla şeffaflık ve titizlik sağlanacak, böylece çalışma bulgularının güvenilirliği ve geçerliliği artırılacaktır.

Üçüncü bölümde, araştırmadan elde edilen ampirik bulgular sunulacaktır. Bu bölüm, veri analizinin sonuçlarını özetleyecek ve konaklama sektöründeki performans değerlendirme kriterleri, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiye ışık tutacaktır. Ampirik kanıtların sistematik bir şekilde sunulması yoluyla, bu dinamiklerin doğasında var olan nüanslar ve karmaşıklıklar hakkında içgörüler elde edilecektir.

Son olarak, sonuç bölümü tartışma, değerlendirme ve önerilerin formüle edilmesi için bir platform görevi görecek. Önceki bölümlerde açıklanan bulguları temel alan bu bölüm, araştırma bulgularının konaklama sektöründeki teori, uygulama ve politikalara yönelik çıkarımlarının eleştirel bir şekilde incelenmesini kolaylaştıracaktır. Kapsamlı bir tartışma yürüterek ve uygulanabilir öneriler sunarak, konaklama sektöründe performans değerlendirme, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi alanlarında bilginin ilerlemesine katkıda bulunmak ve karar alma süreçlerini bilgilendirmek amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve, sosyal bilim araştırmalarında kritik bir bileşen olarak hizmet eder ve olguları anlamak için yapılandırılmış bir yaklaşımla sorgulamalara rehberlik eder. Araştırma probleminin ve ilgili unsurlarının kavramsallaştırılması için tutarlı bir model sağlar ve böylece konunun sistematik bir şekilde araştırılmasını kolaylaştırır (Ravitch ve Riggan, 2012: 33-37). Bu çerçeve, performans değerlendirme kriterlerinin ve performans değerlendirme konularının otel çalışanları arasında örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkisine odaklanan bizimki gibi çalışmalarda özellikle önemli hale gelmektedir. Kavramsal çerçeve, teorik perspektifleri ve ampirik kanıtları entegre ederek, araştırma bulgularının yorumlanabileceği ve bağlamsallaştırılabileceği bir mercek sunmakta ve tanımlanan kavramlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir şekilde araştırılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yapılandırılmış yaklaşım, çalışmanın netliğini ve tutarlılığını artırarak araştırmacıların araştırma konusunun karmaşıklığı içinde yol almasını ve alandaki mevcut bilgi birikimine anlamlı bir şekilde katkıda bulunmasını sağlamaktadır.

1.1. Performans Kavramı

İşletme yönetimi alanında performans genellikle bireylerin, grupların ya da kuruluşların arzu ettikleri hedeflere ulaşma yolunda ne kadar ilerlediklerinin niteliksel ya da niceliksel ifadesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri sistematik çabaları ve bunların sonuçlarının hem niteliksel hem de niceliksel olarak değerlendirilmesini kapsar (Judge vd., 2001: 389).

Performansa ilişkin literatürde yer alan diğer tanımlar arasında; hedeflere ulaşmak için minimum girdi kullanılarak elde edilen çıktıların ölçümü (Behn, 2003: 602), kaynak kullanımının bir ölçüsü olarak toplam ürün kalitesi (Topalović, 2015: 1017), bir araya getirilen kaynaklarla belirli sonuçların elde edilmesi (Griffin ve Page, 1993: 304), işletmelerin hedeflerine ulaşma süreçlerinin belirlenmesi (Sinclair, 1996: 371), işletmelerin hedeflerine ve planlarına ulaşma düzeyleri hakkındaki bilgilerin analiz edilmesi (Drongelen ve Cook, 1997: 351) ve etkinlik, kârlılık, verimlilik ve yenilikçilik gibi kavramlar arasındaki ilişkinin incelenmesi (Erdem vd., 2011:85) gibi farklı boyutlardan ele alınmış tanımlar da bulunmaktadır. Performansın çok boyutlu doğası nedeniyle evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı bulunmamakla birlikte, verimlilik ve etkinlik gibi bazı terimler çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Verimlilik ve etkinlik genellikle performansla ilişkilendirilir; burada

verimlilik kaynakların kullanımıyla, etkinlik ise amaç veya hedeflere ulaşılmasıyla ilgilidir. Verimlilik ve etkinlik sıklıkla performansı tanımlamak için kullanılsa da, bu unsurlar arasındaki ilişki tanımlanmamıştır (O'Donnell ve Duffy, 2002: 1199).

Özellikle son yıllarda, önemli teknolojik ve sosyal gelişmeler örgütlerin içinde ve dışında önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişimlere rağmen, araştırmalar performansın öneminin azalmadığını, aksine kurumsal yönetim ve stratejide daha da önemli hale geldiğini göstermektedir. Performansın öneminin artmasıyla birlikte, işletmeler performans ölçümü ve performans değerlendirmesi gibi konulara daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Sauermaun, 2023: 272).

İşletme yönetimi alanında performans, işletmelerin önceden belirlenmiş hedeflerine belirli süreler içinde ne ölçüde ulaştıklarını ölçmek için bir kıstas görevi görür (Drongelen ve Cook, 1997: 351). İşletmelerde genel performansı kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için, girdiler ve çıktılar arasındaki etkileşimin yanı sıra ortaya çıkan sonuçların da ölçülmesine ihtiyaç vardır (Behn, 2003: 602). İşletmelerin sergiledikleri performans, ortaya koydukları hedefleri gerçekleştirebilme derecelerini yansıtır. İşletmelerin misyon ve vizyonları doğrultusunda hedeflerine ulaşmak için uygulayacakları stratejilerin seçiminde yol gösterici bir rol oynamaktadır (Sinclair, 1996: 371).

Performans ölçümü, ekonomik performans paradigmasının temelinde yatan temel ve kalıcı bir yaklaşımdır (Zerenler, 2005: 109). Performans hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler aracılığıyla değerlendirilmektedir. 1980'lerde çeşitli performans ölçütlerine odaklanılırken, 1990'larda müşteri istek ve ihtiyaçlarının ön plana çıkmasıyla finansal olmayan ölçütler kullanılmaya başlanmış ve işletmelerin finansal olmayan ölçütlerden giderek daha fazla yararlanma zorunluluğunun altı çizilmiştir. 2000'li yılların başları çok boyutlu ölçüm sistemlerinin yaygınlaşmasına tanıklık etmiş, internetin yaygın olarak benimsenmesi performans ölçümüne internetle ilgili ölçütlerin dahil edilmesine yol açmıştır (Yüreğir, 2007: 557). Performans kavramının geniş kapsamlılığı göz önüne alındığında, geleneksel performans ölçüm metodolojileri ile günümüzde uygulanan yenilikçi performans sistemleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir (Tek ve Gümüş, 2006: 21).

Günümüz iş dünyasında odak noktası bireysel performans ölçütlerinden ekip işbirliğinin önemini vurgulamaya kaymıştır. Gelişen performans ölçüm sistemleri artık tekil değerlendirmelere dayanmıyor, bunun yerine müşteri merkezli iyileştirmelere odaklanarak sürekli değerlendirmeyi vurguluyor. Bu evrim, işletmeleri operasyonları hakkında daha kapsamlı bir anlayışla donatıyor. İşletmeler kendi pazarlarında başarılı olmak için sürekli olarak yüksek performans standartları için çaba göstermelidir (Çubukçu, 2018:149).

İşletmelerin performans ölçüm sistemlerindeki içerik hedefleri çeşitli yönleri kapsamaktadır. İlk olarak, rakiplerle uyum sağlamak için müşteri merkezli bir yaklaşım benimserken iç müşteri kavramını yerleştirerek ekip çalışmasını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. İkinci olarak, SWOT analizini kullanarak iyileştirme alanlarını belirler ve gerekli iyileştirmeleri yapılır. Üçüncü olarak, çalışanları örgütsel hedeflere katkılarına göre ödüllendirerek iç motivasyonu artırmaya çalışırlar (Işığışık, 2008: 2-4).

Performans ölçümündeki bu evrim sadece kurumsal önceliklerde bir değişime işaret etmekle kalmamakta, aynı zamanda günümüzün dinamik pazarlarında uyarlanabilirlik ve çevikliğin önemini de vurgulamaktadır. Ekip çalışmasına, müşteri odaklılığa ve sürekli gelişime öncelik veren işletmeler, değişen piyasa koşullarında sürdürülebilir başarı ve dayanıklılık için kendilerini stratejik olarak konumlandırmaktadır.

1.1.1. Performans Kavramının Alt Boyutları

Performans, yalnızca basit bir ölçüm olarak değerlendirilemeyecek çok yönlü bir kavramdır (Sauermann, 2023: 263). Tarihsel olarak, 1980'lerde işletmeler performans ölçüm sistemlerinin tek göstergesi olarak büyük ölçüde finansal ölçütlere dayanmaktaydı. Ancak, ortam geliştikçe, yalnızca üretim ölçütlerine güvenmenin yetersiz olduğu ortaya çıkmış ve performansın yeni boyutlarının keşfedilmesine yol açmıştır. Performans, her biri zaman içinde gelişen, bazıları daha az önemli hale gelirken diğerlerinin öne çıktığı çok sayıda boyutu kapsamaktadır (Özer, 2009: 5-7). Literatür, performansın birkaç temel boyutunu vurgulamaktadır. Bunlar etkinlik, verimlilik, kalite ve karlılıktır.

1.1.1.1. Etkinlik

Etkinlik, en az kaynak israfıyla istenen sonuçlara ulaşma becerisini yansıtan, kurumsal performansın çok önemli bir yönüdür. Bu bölümde, örgütsel performans bağlamında verimliliğin çeşitli yönleri ele alınmıştır.

Verimlilik ve etkinlik, genellikle birbirinin yerine kullanılsa da, performansın farklı yönlerini temsil eder. Verimlilik öncelikle kullanılan girdiler ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiye odaklanır ve maksimum çıktı üretmek için kaynakların en uygun şekilde kullanılmasını vurgular. Öte yandan etkinlik, hedeflere ulaşmaya ve faaliyetlerin işletmenin stratejik hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğuna odaklanır ve esasen gerçekleştirilen görevlerin 'doğruluğunu' ölçer. Verimlilik, bir işletmenin ne kadar verimli ve etkin çalıştığını değerlendirmek için hem girdileri hem de çıktıları dikkate alarak bu kavramları birleştirir. Karlılık, bir işletmenin finansal başarısını değerlendirmek için bu operasyonel ölçütleri aşar ve giderlerine göre gelir elde etme kabiliyetini gösterir. Son olarak, performans tüm bu

boyutları kapsar ve bir işletmenin çeşitli parametrelerdeki başarısının bütünsel bir görünümünü sunar (Ellis, 2006: 5).

Bu ölçütler arasında ayırım yapmak birkaç nedenden ötürü çok önemlidir. İlk olarak, işletmelerin güçlü oldukları alanları belirlemelerine ve iyileştirme fırsatlarını saptamalarına olanak tanır. Bir şirket kaynaklarını kullanmada son derece verimli olabilir, ancak faaliyetlerini stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmede daha az etkili olabilir, bu da çabaların potansiyel olarak yanlış yönlendirildiğini gösterir. İkinci olarak, bu ayrımların anlaşılması daha hedefe yönelik iyileştirme stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olur. Örneğin, üretkenliği artırmaya yönelik çabalar hem verimliliği hem de etkinliği artırmaya odaklanabilirken, karlılığı artırmaya yönelik girişimler maliyet yönetimi veya fiyatlandırma stratejileri gibi farklı bir yaklaşım gerektirebilir. Son olarak, bu kavramlar arasındaki nüansların farkına varmak, işletmelerin performans hikayelerini çalışanlardan yatırımcılara kadar paydaşlara daha iyi iletmelerini sağlayarak işletmenin nerede durduğuna ve nereye gittiğine dair net bir görüş sağlar (Suiçmez, 2002: 174).

Performans ölçümünün stratejik önemi, bir işletmenin operasyonel ve finansal sağlığına ilişkin çok boyutlu bir görünüm sağlama becerisinde yatmaktadır. İşletmeler verimlilik, etkinlik, üretkenlik, kârlılık ve genel performans arasında titizlikle ayırım yaparak sürdürülebilir büyüme ve başarıya giden yolda daha etkili bir şekilde ilerleyebilir.

1.1.1.1.1. İş Dünyasında Etkinliği Anlamak

İş performansı ölçümü bağlamında etkinlik, kısaca bir işletmenin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir. Maksimum çıktıyı üretmek için kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına odaklanan verimliliğin aksine etkinlik, çıktının kuruluşun stratejik hedefleriyle olan ilgisi ile ilgilidir. En önemli soruya cevap verir: “Doğru şeyleri mi yapıyoruz?” Bu ayırım, odağı salt kaynak kullanımından daha geniş kurumsal vizyonla uyumlu anlamlı sonuçlara ulaşmaya kaydırıldığı için çok önemlidir (Suiçmez, 2002: 173).

Performans ölçümünde etkinliğin önemi abartılamaz. Stratejik planlama, karar alma ve operasyonel ayarlamalara rehberlik eden bir fener görevi görür. Etkililiği ölçerek işletmeler, çabalarının ve kaynaklarının stratejik hedeflerini önemli ölçüde etkileyen faaliyetlere yönlendirilmesini sağlayabilir ve böylece kaynakların daha az etkili faaliyetlere yanlış tahsis edilmesini önleyebilir (Ellis, 2006: 9).

Etkinlik ve verimlilik ile karşılaştırıldığında, etkililik benzersiz bir konuma sahiptir. Verimlilik kaynakların ne kadar iyi kullanıldığını ölçer, üretkenlik ise girdiye kıyasla çıktıyı

ölçmek için verimlilik ve etkinliği birleştirir, ancak nihai olarak bu çıktıların değerini belirleyen etkinliktir. Bir işletme son derece verimli ve üretken olabilir, ancak müşteri ihtiyaçlarını karşılamayan veya stratejik hedeflere katkıda bulunmayan mal veya hizmetler ürettiyorsa, çabaları yanlış yönlendirilmiş demektir. Dolayısıyla etkililik, işletmenin operasyonel faaliyetlerinin stratejik hedefleriyle uyumlu olmasını sağlayarak istenen sonuçlara ulaşmada kritik bir bileşen haline gelir (Robins vd., 2014: 32-36).

1.1.1.1.2. Etkinliğin Temel Bileşenleri

Etkinliğin temelinde girdiler ve çıktılar arasındaki ilişki yatmaktadır. Ancak etkinlik veya üretkenliği ölçen metriklerin aksine, etkililik bu çıktıların kalitesi ve uygunluğuyla ilgilidir. Bir işletmenin yürüttüğü faaliyetlerin, doğrudan stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine yol açan doğru faaliyetler olmasını sağlamakla ilgilidir. İstenen sonuçlar için doğru faaliyetlere odaklanmak, etkinliği diğer performans ölçütlerinden ayıran şeydir. Bu sadece işleri doğru yapmakla değil, doğru işleri yapmakla ilgilidir (Yeşilyurt, 2018: 2946).

Performans ölçümünün geniş yelpazesinde etkinliğin rolü, stratejik bir hizalayıcı olarak hareket etmektir. Tüm operasyonel faaliyetlerin ve çıktıların kuruluşun hedefleriyle uyum içinde olmasını sağlar. Bu uyum sürdürülebilir başarı için çok önemlidir çünkü tüm departmanların ve çalışanların aynı hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlayarak kaynak kullanımını optimize eder ve stratejik etkiyi en üst düzeye çıkarır (Ellis, 2006: 10).

1.1.1.1.3. Etkinliği Artırmaya Yönelik Stratejiler

Bir kurumda etkinliği artırmak, net ve ulaşılabilir hedefler belirlemekle başlayan çok yönlü bir yaklaşım gerektirir. Bu hedefler SMART olmalıdır: Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili ve Zamana Bağlı. Net hedefler yönlendirme sağlar ve etkinliği ölçmek için bir ölçüt oluşturur. Çalışanların kendilerinden ne beklediğini ve çabalarının kurumun başarısına nasıl katkıda bulunduğunu anlamalarına yardımcı olurlar. Kaynakların ve faaliyetlerin iş hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi bir diğer kritik stratejidir. Bu, her departmanın ve çalışanın sadece meşgul olmasını değil, aynı zamanda kuruluşun hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkıda bulunan faaliyetlerle meşgul olmasını sağlamayı içerir. Kaynak uyumu, tüm çabaların en stratejik faaliyetlere yönelik olmasını sağlamak için bütçelerin yeniden tahsis edilmesini, rollerin ayarlanmasını veya operasyonel prosedürlerin değiştirilmesini gerektirebilir (Glushchenko, 2023: 30-32).

Performans geri bildirimlerine dayalı olarak stratejilerin izlenmesi ve uyarlanması, etkinliğin sürdürülmesi ve artırılması için çok önemlidir. Bu, hedeflere karşı performansı sürekli olarak izleyen ve neyin işe yarayıp neyin yaramadığına dair içgörü sağlayan sağlam

bir geri bildirim döngüsünün kurulmasını içerir. Performans geri bildirimi daha sonra stratejik ayarlamalar hakkında bilinçli kararlar almak için kullanılmalıdır. Bu, başarılı stratejilerin güçlendirilmesini, beklenen sonuçları vermeyenlerin değiştirilmesini ve hatta iş ortamındaki veya kurumsal önceliklerdeki değişiklikleri yansıtmak için hedeflerin yeniden tanımlanmasını içerebilir (Ogbeiwi, 2017: 332). Etkili performans geri bildirim mekanizmaları, kurumun hem iç hem de dış değişikliklere karşı çevik ve duyarlı kalmasını sağlar. İşletmelerin hızlı bir şekilde dönmelerini, fırsatları yakalamalarını veya riskleri ortaya çıktıkça azaltmalarını sağlarlar. Bu uyarlanabilirlik, uzun vadeli etkililiğin ve buna bağlı olarak sürdürülebilir kurumsal başarının kilit bir bileşenidir.

Dolayısıyla, etkililik, bir işletmenin sadece verimli veya üretken olmasını değil, aynı zamanda önemli sonuçlara ulaşmaya odaklanmasını sağlamada çok önemli bir rol oynar. Net hedefler belirleyerek, kaynakları ve faaliyetleri bu hedeflerle uyumlu hale getirerek ve stratejileri uyarlamak için performans geri bildirimlerini kullanarak işletmeler etkinliklerini artırabilirler. Bu da sadece işleri doğru yapmalarını değil, aynı zamanda doğru şeyleri yapmalarını, böylece stratejik etkilerini en üst düzeye çıkarmalarını ve sürdürülebilir başarı elde etmelerini sağlar.

1.1.1.1.4. Etkinliğin Ölçülmesi

Bir kurumda etkililiğin ölçülmesi, stratejik hedeflerle uyumlu göstergelerin ve metriklerin dikkatli bir şekilde seçilmesini gerektiren incelikli bir süreçtir. Girdi-çıktı oranlarıyla ölçülebilen verimliliğin aksine, etkililik daha nitel bir değerlendirme gerektirir. Bu, kuruluşun stratejik hedeflerini yansıtan belirli performans göstergelerinin belirlenmesini içerir. Örneğin, müşteri memnuniyeti puanları, pazar payı büyümesi ve kilometre taşı projelerinin başarısı etkinliğin güçlü göstergeleri olarak hizmet edebilir. Bu ölçütler, kuruluşların sadece aktif olup olmadıklarını değil, aynı zamanda stratejik hedeflerine doğru doğru yönde ilerleyip ilerlemediklerini ölçmelerine yardımcı olur (Glushchenko, 2023: 30-33).

Etkililik ve genel iş performansı arasındaki ilişki derindir. Etkililik, arzu edilen iş sonuçlarına ulaşmak için bir katalizör görevi görür ve çabaların sadece harcanmakla kalmayıp etkili olmasını sağlar. Bir kuruluş etkinliğini doğru bir şekilde ölçtüğünde ve faaliyetlerini buna göre hizaladığında, gelişmiş iş performansı için zemin hazırlar. Çünkü etkililik, kuruluşun misyon ve vizyonunu yerine getirmesiyle doğrudan ilişkilidir. Yüksek etkililik seviyeleri, bir kuruluşun paydaşlarına değer sunmada başarılı olduğu ve böylece büyüme, kârlılık ve sürdürülebilirlik sağladığı anlamına gelir. Bu açıdan bakıldığında etkililik sadece

operasyonel başarının ötesine geçerek stratejik başarının ve rekabet avantajının temel taşı haline gelmektedir (Robins vd., 2014: 41-43).

1.1.1.1.5. Etkinliğe Ulaşmada Karşılaşılan Zorluklar

Yüksek düzeyde etkinlik elde etmek zorluklarla doludur. En önemli engellerden biri strateji ve operasyonlar arasındaki uyumsuzluktur. Çoğu zaman kuruluşların stratejik hedefleri operasyonel düzeyde net bir şekilde iletilmez veya anlaşılmaz, bu da günlük faaliyetler ile uzun vadeli hedefler arasında bir kopukluğa yol açar. Bir diğer engel de değişime karşı gösterilen dirençtir. Kuruluşlar, özellikle de büyük olanlar, kendi yöntemlerinde yerleşik hale gelebilir, bu da süreçleri ve operasyonları stratejik hedeflerle daha iyi uyum sağlayacak şekilde uyarlamayı zorlaştırır (Beer vd., 2005: 461).

Etkinliği verimlilik ve üretkenlikle dengelemek de bir başka karmaşık zorluktur. Kuruluşlar bir yandan etkinlik ve üretkenliğe odaklanarak kaynakları en iyi şekilde kullanmaya çalışır. Öte yandan, bu çabaların stratejik hedeflere anlamlı bir şekilde katkıda bulunmasını sağlamaları gerekir ki bu da etkinliğin önemini vurgular. Bu ölçütler arasındaki denge hassas bir konudur; verimliliğe aşırı odaklanmak, çıktıların kalitesine zarar verebilecek köşeleri kesmeye yol açabilirken, yalnızca etkililiğe odaklanmak sürdürülemez uygulamalara yol açabilir. Etkinliği artırmak için verimlilik ve üretkenlikten yararlanan uyumlu bir denge bulmak uzun vadeli başarı için çok önemlidir (Glushchenko, 2023: 29).

1.1.1.1.6. Performans Yönetiminde Etkinliğin Geleceği

Bugüne ve geleceğe dönük bakıldığında, performans yönetiminde etkililiğe verilen önem, ortaya çıkan trendler ve iş dünyasındaki değişimlerden etkilenecek gelişmeye hazırlanıyor. Bu trendlerden biri de veri analitiği ve büyük veriye olan güvenin giderek artmasıdır. Bu teknolojiler kuruluşlara operasyonları, müşteri davranışları ve pazar dinamikleri hakkında benzeri görülmemiş bilgiler sunuyor. Sonuç olarak, işletmeler daha bilinçli kararlar alabilmekte, stratejik uyumlarını ve dolayısıyla etkinliklerini artırmaktadır. Veri odaklı stratejilere yapılan vurgu, etkinlik arayışını daha incelikli hale getirecek ve kuruluşların uyumsuzluk ve verimsizlik alanlarını daha doğru bir şekilde belirlemelerine olanak tanıyacaktır.

Yenilikçilik ve kalite, etkililiğin artırılmasında çok önemli roller oynayacaktır. Piyasalar daha doygun ve rekabetçi hale geldikçe, sadece ürünler açısından değil, süreçler açısından da yenilik yapma yeteneği önemli bir farklılaştırıcı olacaktır. İnovasyon, kuruluşların yalnızca verimli olmalarını değil, aynı zamanda ileri görüşlü olmalarını, değişikliklere uyum sağlamalarını ve gelecekteki zorlukları öngörmelerini sağlayarak etkinliği

artırır. Benzer şekilde, kaliteye odaklanmak, verimlilik ve üretkenliğe yönelik çabaların müşterilere sunulan değerden ödün vermemesini sağlar. Yüksek kaliteli çıktılar bir kuruluşun itibarını ve pazardaki konumunu güçlendirir ve böylece stratejik hedeflere ulaşmadaki etkinliğini artırır (Yeşilyurt, 2018: 2950).

Özetle, etkinliğin ölçülmesi ve elde edilmesi kendine özgü bir dizi zorluğu beraberinde getirir de performans yönetiminin vazgeçilmez bir bileşeni olmaya devam etmektedir. Kuruluşlar geleceğe doğru yol alırken, verimlilik ve üretkenliği etkinlikle dengelemek, veri analitiğinden yararlanmak ve yenilik ve kaliteye öncelik vermek kritik önem taşıyacaktır. Bu stratejiler yalnızca etkinliği artırmakla kalmayacak, aynı zamanda kuruluşların sürekli değişen bir iş ortamında uyaranabilir, esnek ve stratejik vizyonlarıyla uyumlu kalmasını sağlayacaktır.

1.1.1.2. Verimlilik

Verimlilik kavramı, iş yönetimi alanında çok önemlidir ve bir kuruluşun çıktılar üretmek için kaynaklarını kullandığı verimliliği kapsar. Bu, işgücü ve malzemeden zaman ve enerjiye kadar her şeyi içerir ve üretilen mal ve hizmetlerle yan yana konur. Dolayısıyla verimlilik, bir şirketin varlıklarını ne kadar etkin kullandığını ölçen bir barometre olarak ekonomik başarısını ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir. Salt maliyet azaltma ve kâr artırmanın ötesine geçerek rekabet avantajı sağlamada, müşteri memnuniyetini artırmada ve pazar payını genişletmede kritik bir rol oynar. Yönetim için verimliliği artırma arayışı, işletmenin genel performansını artırmaya ve uzun vadeli hedeflere ulaşmaya giden bir yol olarak hizmet ettiği için devam etmektedir (Suiçmez, 2002: 179).

Verimlilik, etkinlik ve performans arasındaki ilişki kapsamlı bir çerçeve oluşturmaktadır. Etkililik, bir kuruluşun önceden tanımlanmış hedeflerine ulaşma derecesini ifade ederken, verimlilik bu hedeflere ulaşmak için harcanan kaynakların miktarına odaklanır. Bir işletme doğru işleri yapmakta etkili olabilir, ancak bu süreçte aşırı kaynak tüketiyorsa verimli sayılmayabilir. Öte yandan performans, hem etkinliği hem de verimliliği kapsayan daha geniş bir terimdir. Bir kuruluşun genel başarısını ve operasyonel mükemmelliğini yansıtır. Dolayısıyla iş performansını optimize etmek, hem etkinliği (üretkenliği) hem de etkililiği artırmaya odaklanmayı gerektirir ve stratejik hedeflere yalnızca ulaşılmasını değil, aynı zamanda en iyi şekilde ulaşılmasını sağlar. Etkililik, verimlilik ve performans arasındaki bu hassas etkileşim, işletme yönetiminin karmaşık doğasının altını çizmekte, iyileştirme ve başarıya yönelik bütünsel bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır (Suiçmez, 2002: 176-181).

1.1.1.2.1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik temel olarak bir işletmenin girdileri çıktılarına dönüştürebilme etkinliğini ifade eder (Kumru ve Özatkan, 2023: 2). Rekabetçi, kârlı ve sürdürülebilir kalma becerilerini doğrudan etkilediği için işletmeler için kritik bir ölçüttür. Girdiler tipik olarak işgücü, malzeme ve sermayeyi kapsarken, çıktılar üretilen mal ve hizmetlerdir. Verimliliğin özü, bu girdilerden elde edilen çıktıyı en üst düzeye çıkarmak, israfı etkin bir şekilde azaltmak ve kaynak kullanımını optimize etmektir.

Verimlilikle ilgili temel kavramlar girdi, çıktı ve verimlilik oranlarını içerir. Bu oranlar, kaynakların ne kadar etkin bir şekilde ürün veya hizmetlere dönüştürüldüğüne dair nicel değerlendirmeler sunar. Örneğin, işgücü verimliliği, işgücü saati başına üretilen mal miktarı ile ölçülebilir. Verimliliğin ölçülmesinde basit oranlardan karmaşık analitik modellere kadar çeşitli formüller ve metodolojiler kullanılır. Toplam Faktör Verimliliği (TFV) gibi teknikler birden fazla girdiyi hesaba katarak bir kuruluşun verimliliğine ilişkin daha bütüncül bir bakış açısı sağlar (Vergil ve Abasız, 2008: 162-166).

1.1.1.2.2. Verimliliği Etkileyen Faktörler

Verimlilik sayısız iç ve dış faktörden etkilenir. Dahili olarak, teknolojinin benimsenmesi çok önemli bir rol oynar. Gelişmiş teknolojiler üretim süreçlerini kolaylaştırabilir, kaliteyi artırabilir ve zaman ve maliyetleri azaltabilir. İşgücü verimliliği, eğitim, motivasyon ve çalışma ortamının çalışanların verimliliğini önemli ölçüde etkilediği bir diğer kritik iç faktördür. Yalın üretim gibi yöntemlerle süreç optimizasyonu da israfı en aza indirerek ve iş akışını iyileştirerek daha yüksek üretkenliğe katkıda bulunur (Yumuşak, 2008: 242-246).

Dışarıdan bakıldığında, piyasa koşulları, hammadde fiyatları ve ekonomik trendler bir kuruluşun verimliliğini önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar girdilerin maliyetini etkileyebilirken, ekonomik gerilemeler çıktılarına olan talebi azaltabilir. Hem iç hem de dış faktörlerin analizi, üretkenliği korumak veya geliştirmek için gereken stratejik ayarlamalar hakkında fikir verir.

1.1.1.2.3. Verimlilik ve İş Performansı

Verimlilik, iş performansı üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Yüksek verimlilik seviyeleri şirketlere daha düşük üretim maliyetleri, daha yüksek karlılık ve gelişmiş rekabet pozisyonu gibi çok sayıda avantaj sağlayabilir. Bu avantajlar kaynakların etkin kullanımından kaynaklanır ve işletmelerin rekabetçi fiyatlar sunmasına, inovasyona yatırım yapmasına ve pazar değişikliklerine çevik bir şekilde yanıt vermesine olanak tanır (Suiçmez, 2002: 176).

Verimlilikteki artış, işletmelerin daha az maliyetle daha fazla üretim yapmalarını ve böylece kâr marjlarını genişletmelerini sağladığı için kârlılığı doğrudan etkiler. Ayrıca üretkenlik, şirketlerin verimlilik, maliyet yönetimi ve yenilikçilik konularında rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağlayarak rekabet gücünü artırır. Uzun vadede, sürdürülebilir üretkenlik artışı işlerin büyümesi, pazar liderliği ve hissedar değeri yaratılması için gereklidir; bu da üretkenliğin kapsayıcı iş hedeflerine ulaşmadaki vazgeçilmez rolünün altını çizmektedir (Kumru ve Özatkan, 2023: 12-14).

1.1.1.2.4. Verimliliği Artırmak için Stratejiler

Teknolojik yeniliklerin ve otomasyonun verimliliğin artırılmasındaki rolü yadsınamaz. İşletmeler, ileri teknolojileri ve otomasyonu üretim süreçlerine entegre ederek, işgücü maliyetlerini azaltırken ve hataları en aza indirirken çıktıyı önemli ölçüde artırabilir. Yapay zeka, makine öğrenimi ve robotik gibi teknolojiler operasyonları kolaylaştırarak daha hızlı üretim süreleri ve daha yüksek kaliteli çıktılar sağlar. Dahası, süreçlerin dijitalleştirilmesi gerçek zamanlı izleme ve ayarlamalara olanak tanıyarak verimliliği daha da artırır (Kumru ve Özatkan, 2023: 15).

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve sürekli iyileştirme metodolojilerinin benimsenmesi de önemli bir rol oynamaktadır. Yalın üretim ve Altı Sigma gibi yaklaşımlar israfı azaltmaya, iş akışlarını optimize etmeye ve kaliteyi artırmaya odaklanır. Bu metodolojiler, kademeli değişikliklerin zaman içinde önemli verimlilik artışlarına yol açtığı bir sürekli iyileştirme kültürünü teşvik eder. Şirketler, süreçleri sistematik olarak analiz edip yeniden tasarlayarak stratejik hedefleriyle uyumlu daha verimli operasyonlar gerçekleştirebilirler (Vergil ve Abasız, 2008: 164).

İnsan kaynakları yönetimi ve eğitimin verimlilik üzerindeki etkisi derindir. Çalışanların eğitim ve gelişimine yatırım yapmak yalnızca becerileri geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda moral ve bağlılığı da artırır. İyi eğitilmiş bir işgücü daha verimli, uyarlanabilir ve süreç iyileştirmeleri için yenilikçi fikirlere katkıda bulunabilir. Ayrıca, performans teşvikleri ve hedeflerin açık bir şekilde iletilmesi gibi etkili İK yönetimi uygulamaları, çalışanların çabalarını kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirerek verimliliği daha da artırır (Vergil ve Abasız, 2008: 167).

1.1.1.2.5. Verimliliği Artırmada Karşılaşılan Zorluklar

Verimliliğin artırılması, kaynak kısıtlamaları, teknolojik adaptasyon zorlukları, motivasyon ve işgücü verimliliği ile ilgili konular gibi zorluklarla doludur. Bu engellerin aşılması stratejik bir yaklaşım gerektirir. Kaynak sınırlamaları, daha azıyla daha fazlasını

yapmak için süreç optimizasyonu ve atık azaltma gibi yenilikçi çözümler gerektirir. Teknolojik adaptasyon zorlukları, sürekli öğrenme ve eğitim yoluyla ele alınabilir ve çalışanların yeni araçlar ve metodolojilerle başa çıkabilecek donanımına sahip olması sağlanabilir. Verimliliğin artırılmasıyla ilgili yatırım ve maliyetlerin yönetilmesi de bir diğer önemli zorluktur. Stratejik planlama ve maliyet-fayda analizi, teknoloji, süreç iyileştirmeleri ve insan sermayesine yapılan yatırımların olumlu geri dönüşler vermesini sağlamak için çok önemlidir. Kısa vadeli maliyetler ile uzun vadeli kazanımların dengelenmesi sürdürülebilir verimlilik artışı için elzemdir (Kumru ve Özatkan, 2023: 15-17).

1.1.1.2.6. Verimlilik Ölçümünde Yeni Yaklaşımlar

Geleneksel ve modern verimlilik ölçüm yöntemleri, operasyonel verimliliğe ilişkin çeşitli içgörüler sunar. Geleneksel yöntemler işgücü saati başına çıktıya veya sermaye yatırımına odaklanırken, modern yaklaşımlar verimliliğe daha incelikli bir bakış açısı sağlamak için veri analitiği ve büyük veriyi bir araya getirir. Büyük veri kullanımı, işletmelerin büyük miktarda bilgiyi analiz etmesine, süreç iyileştirmelerine yol açabilecek kalıpları ve içgörülerini tanımlamasına olanak tanır (Damioli vd., 2021: 21).

Verimlilik ölçümünün geleceği yapay zeka (AI) ve makine öğreniminde yatmaktadır. Bu teknolojiler, üretim süreçlerini tahmin etme ve optimize etme, verimsizlikleri belirleme ve verimliliği artırmak için eylemler önerme potansiyeli sunar. Yapay zeka odaklı analitik, karmaşık veri setlerini işleyerek operasyonların proaktif yönetimini mümkün kılan gerçek zamanlı içgörüler sağlayabilir (Damioli vd., 2021: 22-24).

1.1.1.2.7. Verimlilikte Sürekli İyileştirme

Sürdürülebilir verimlilik artışı için Temel Sürdürülebilir İyileştirme Metodolojileri temel teşkil etmektedir. Bu yaklaşımlar, verimliliği belirleme ve uygulama sürecine her çalışanı dahil ederek sürekli, aşamalı iyileştirmelerin önemini vurgular. Kuruluşlar, inovasyon ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilir ve rekabet avantajını koruyabilir. Sürdürülebilir verimlilik için yenilikçi stratejiler ve uygulamalar teknolojiyen, süreç optimizasyonundan ve işgücü katılımından yararlanmayı içerir (Suiçmez, 2002: 174-189). Verimliliğin etkin bir şekilde artırılmasına yönelik başarı öykülerinin ve vaka çalışmalarının paylaşılması, işletmelere çabalarında ilham verebilir ve yol gösterebilir. Bu örneklerden ders alan şirketler, kendilerine özgü zorlukları ve fırsatları ele alan özel stratejiler geliştirebilir, sürekli büyüme ve verimlilikte iyileşme sağlayabilir.

İşletmeler bu hususları ele alarak sadece verimliliği artırmanın karmaşıklığını aşmakla kalmaz, aynı zamanda çabalarının performans ve rekabet gücünde somut iyileşmelere yol açmasını da sağlayabilir.

1.1.1.3. Kalite

Performans ölçümü alanında kalite, bir ürün, hizmet veya sürecin müşteri beklentilerini karşılama veya aşma derecesi olarak tanımlanır (Wulandari vd., 2023:51). Önceden belirlenmiş standartlar ve gerekliliklerle uyumlu güvenilirlik, dayanıklılık, servis kolaylığı ve performansı kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Kalite sadece bir son nokta değil, sürekli bir iyileştirme ve değişen müşteri ihtiyaçlarına ve pazar dinamiklerine uyum sağlama yolculuğudur. Pazarda önemli bir farklılaştırıcı olarak hizmet eder ve bir şirketi müşterilerine sunduğu değerle rakiplerinden ayırır (Aburayya vd., 2020: 2152).

Kurumsal başarı ve müşteri memnuniyetinin kritik bir bileşeni olarak kalitenin önemi yadsınamaz. Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler daha yüksek müşteri memnuniyeti seviyelerine yol açarak, uzun vadeli başarı için çok önemli olan sadakati ve tekrarlanan işleri teşvik eder. Dahası, rekabetçi bir iş ortamında kalite, pazara giriş ve hisse büyümesi için bir kaldıraç görevi görür ve bir kuruluşun itibarını ve kar hanesini doğrudan etkiler. Etkili kalite yönetimi operasyonel verimlilik sağlar, israfı ve maliyetleri azaltır ve üretkenliği artırır, bu da kaliteyi herhangi bir kuruluşun stratejik planlamasında ve performans ölçümünde çok önemli bir unsur haline getirir (Aburayya vd., 2020: 215).

1.1.1.3.1. İş Dünyasında Kaliteyi Anlamak

Kalite kavramı yıllar içinde önemli ölçüde evrim geçirerek ürün merkezli bir yaklaşımdan müşteri merkezli bir yaklaşıma dönüşmüştür. Başlangıçta kalite, üretim standartlarına göre güvenilirlik ve performans sağlamayı amaçlayarak öncelikle bir ürün veya hizmetin doğal özelliklerine odaklanmaktaydı. Ancak piyasalar daha rekabetçi ve müşteri tercihleri daha sofistike hale geldikçe, vurgu müşteri beklentilerini anlamaya ve karşılamaya doğru kaymıştır. Kaliteye yönelik bu müşteri merkezli yaklaşım, kaliteyi sadece ürün veya hizmetin kendisini değil, aynı zamanda satış öncesi etkileşimler, satış sonrası destek ve genel müşteri hizmetleri de dahil olmak üzere tüm müşteri deneyimini kapsayan dinamik bir özellik olarak görmektedir (Başkan, 2012: 37).

Kalite güvencesi (KG), kalite kontrol (KK) ve toplam kalite yönetimi (TKY) arasında ayırım yapmak, etkili kalite stratejileri uygulamak için çok önemlidir. KG, dokümantasyon, standardizasyon ve süreç iyileştirme dahil olmak üzere planlı ve sistematik faaliyetler yoluyla kusurları önlemek için tasarlanmış proaktif bir süreçtir. KK ise reaktif bir süreçtir ve test ve

denetim yoluyla ürün veya hizmetlerdeki kusurları tespit etmeye ve düzeltmeye odaklanır. TKY hem KG hem de KK'yi kapsar, ancak entegre kalite uygulamaları yoluyla uzun vadeli müşteri memnuniyetini hedefleyerek bir kuruluşun her üyesini ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesine dahil etmek için daha da genişler (Gürbüz, 2014: 23).

1.1.1.3.2. Kalite Ölçümü için Çerçeveler ve Modeller

ISO 9001, Altı Sigma ve Baldrige Performans Mükemmelliği Programı gibi çeşitli kalite çerçeveleri ve modelleri, kuruluşlara yüksek kalite standartlarına ulaşma ve bunları sürdürme konusunda rehberlik etmek üzere geliştirilmiştir. ISO 9001, müşteri gereksinimlerini karşılamaya ve müşteri memnuniyetini artırmaya odaklanan bir kalite yönetim sistemi için bir dizi kriterdir. Altı Sigma, tüm iş süreçlerinde hataların neredeyse ortadan kaldırılmasını amaçlayan disiplinli, veri odaklı bir yaklaşımdır. Baldrige Performans Mükemmelliği Programı, kuruluşlara performansı iyileştirmek ve dünya standartlarında kaliteye ulaşmak için bir çerçeve sunar (Yıldız, 2021: 22-26).

Bu çerçeveler, kalite ölçümü için standartların ve ölçütlerin belirlenmesine önemli ölçüde katkıda bulunur. Farklı endüstriler ve sektörler arasında kalitenin sistematik ve tutarlı bir şekilde yönetilmesi için yapılandırılmış metodolojiler sağlarlar (Güngör, 2021: 2). Kuruluşlar bu çerçevelere bağlı kalarak daha yüksek verimlilik elde edebilir, maliyetleri düşürebilir ve müşteri memnuniyetini artırarak rekabet avantajlarını geliştirebilirler.

1.1.1.3.3. Kalite Ölçütleri ve Göstergeleri

Kalitenin doğru bir şekilde ölçülmesi, bir kuruluşun hedefleri ve müşteri beklentileriyle ilgili temel performans göstergelerinin belirlenmesini ve izlenmesini gerektirir. Kaliteye ilişkin yaygın temel performans göstergeleri arasında hata veya arızaların sıklığını ölçen kusur oranları; müşteri algılarını ve deneyimlerini ölçen müşteri memnuniyeti puanları ve kalite sorunları nedeniyle iade edilen ürünlerin sayısını gösteren iade oranları yer alır. Bu ölçümler kalite yönetimi uygulamalarının etkinliği hakkında değerli bilgiler sağlar ve iyileştirme alanlarını vurgular (Rivaldo ve Nabella, : 2023: 183).

Kalitenin değerlendirilmesinde müşteri geri bildiriminin ve pazar araştırmasının rolü çok önemlidir. Müşterilerden alınan doğrudan geri bildirimler, ürün veya hizmetlerin kalitesine ilişkin özgün bir bakış açısı sunarak kuruluşların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamasına yardımcı olur. Pazar araştırması, pazar eğilimleri, rakiplerin kalite standartları ve müşteri tercihleri hakkında daha geniş bilgiler sağlayarak bunu tamamlar ve kalitenin iyileştirilmesine ilişkin daha bilinçli kararlar alınmasını mümkün kılar (Rivaldo ve Nabella, : 2023: 182-185).

1.1.1.3.4. Kalite İyileştirme Stratejileri

Kaizen gibi sürekli iyileştirme süreçleri kalitenin artırılmasında hayati bir rol oynar. “daha iyiye doğru değişim” anlamına gelen Japonca bir terim olan Kaizen, CEO'dan atölye çalışanlarına kadar tüm çalışanları kapsayan aşamalı iyileştirmeleri teşvik eder. Bu yaklaşım, küçük değişikliklerin bile zaman içinde önemli faydalar sağlayabileceği sürekli yenilik ve kalite iyileştirme kültürünü teşvik eder (Alparslan, Aksoy ve Toktaş, 2021: 391).

Çalışanların eğitimi ve katılımı başarılı kalite iyileştirme çabalarının temelini oluşturur. Eğitim, çalışanları rollerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli bilgi ve becerilerle donatır, hataları azaltır ve verimliliği artırır (Gürbüz, 2014: 74). Katılım gösteren çalışanların işlerini sahiplenmeleri, iyileştirme fikirlerine katkıda bulunmaları ve görevlerinde daha yüksek kalite için çaba göstermeleri daha olasıdır. Kuruluşlar, çalışan gelişimine yatırım yaparak ve olumlu, kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik ederek kalite iyileştirme girişimlerini önemli ölçüde geliştirebilir ve daha iyi ürünler, hizmetler ve müşteri deneyimleri sağlayabilir.

1.1.1.3.5. Kalitenin Genel Performans Yönetimine Entegre Edilmesi

Kalite ile üretkenlik, verimlilik ve müşteri memnuniyeti gibi diğer performans boyutları arasındaki ilişki simbiyotiktir ve bir kuruluşun başarısının ayrılmaz bir parçasıdır. Kalite, ürün veya hizmetlerin beklentileri karşılama veya aşmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler, bu da işlerin tekrarlanmasına ve olumlu ağızdan ağıza iletişimin sağlanmasına yol açar (Murphy ve Cleveland, 1991)

. Üretkenlik ve verimlilik açısından, yüksek kaliteli süreçler ve çıktılar israfı ve yeniden çalışmayı azaltır, bu da kaynak kullanımını optimize eder ve maliyetleri düşürür. Müşteri memnuniyetini ve operasyonel verimliliği artırarak, kalite iyileştirmeleri bir kuruluşun finansal performansını artırabilir ve bu da onu genel performans yönetiminin kritik bir bileşeni haline getirir (Rivaldo ve Nabella, : 2023: 180).

Kalite hedeflerini daha geniş kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirme stratejileri, kalite ölçümlerini stratejik planlama sürecine entegre etmeyi içerir. Bu, iş hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunan spesifik, ölçülebilir kalite hedeflerinin belirlenmesini, liderlerin kaliteye bağlılığının sağlanmasını ve kalite odaklı düşüncenin kurum kültürüne yerleştirilmesini içerebilir. Bu kalite hedeflerinin daha geniş iş hedefleri ile birlikte düzenli olarak gözden geçirilmesi, bunların güncel kalmasını ve kuruluşun stratejik yönü ile uyumlu olmasını sağlamaya yardımcı olur (Rivaldo ve Nabella, : 2023: 187).

1.1.1.3.6. Kalite Yönetimindeki Zorluklar

Kalitenin korunması ve iyileştirilmesi, değişime direnç, sınırlı kaynaklar ve operasyonlar arasında tutarlılık ihtiyacı gibi çeşitli zorlukları beraberinde getirir. Değişime karşı direnç, çalışanları kalite iyileştirme sürecine erkenden dahil ederek, faydaları açıkça anlatarak ve yeterli eğitim sağlayarak aşılabılır. Sınırlı kaynaklar, en yüksek yatırım getirisini sunan kalite girişimlerine öncelik verilmesini ve süreçleri optimize etmek için teknolojiye yararlanılmasını gerektirir (Cascio ve Aguinis, 2008: 1062-1081). Operasyonlar arasında tutarlılığın sağlanması, prosedürlerin ve eğitimin standartlaştırılmasını ve kuruluş genelinde anlaşılan ve benimsenen net bir kalite yönetimi çerçevesinin oluşturulmasını içerir (Eraslan, 2014: 33).

Bu zorlukların üstesinden başarıyla gelen şirketlerin vaka çalışmaları genellikle güçlü liderliğin, kalite için net bir vizyonun ve sürekli gelişime değer veren bir kurum kültürünün önemini vurgular (Bretz ve Judge, 1994: 32-54). Örneğin, yüksek hata oranlarıyla karşı karşıya olan bir imalat şirketi bir Altı Sigma programı uygulamış, eğitim ve ekip tabanlı sorun çözme girişimleri yoluyla çalışanlarını sürece dahil etmiş ve hataların temel nedenlerini belirlemek için veri analitiğinden yararlanmıştır. Bu bütünsel yaklaşım önemli kalite iyileştirmeleri, maliyetlerde düşüş ve müşteri memnuniyetinde artış sağlamıştır (Vergil ve Abasız, 2008: 152-156).

1.1.1.3.7. Performans Ölçümünde Kalitenin Geleceği

Kalite yönetiminde ortaya çıkan trendler, kuruluşların kalite güvencesi ve iyileştirmeye yaklaşımını yeniden tanımlamaya hazırlanıyor. Tahmine dayalı kalite güvencesi için gelişmiş analitik, yapay zeka ve makine öğreniminin kullanılması, şirketlerin potansiyel kalite sorunlarını ortaya çıkmadan önce proaktif olarak belirlemelerine olanak tanıyarak daha kesin ve etkili müdahaleler yapılmasını sağlamaktadır. Bu teknolojiler çeşitli kaynaklardan gelen büyük miktarda veriyi analiz edebilir, kalıpları ve anormallikleri belirleyebilir ve sonuçları tahmin edebilir, böylece kalite yönetimini daha stratejik, veri odaklı bir işleve dönüştürebilir (DeNisi ve Murphy, 2017: 421-433).

İnovasyon, kalite yönetiminin geleceğinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri beklentileri geliştikçe ve yeni teknolojiler ortaya çıktıkça, kuruluşlar kaliteyi korumak ve geliştirmek için ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini sürekli olarak yenilemelidir (Fletcher, 2001: 473-487). Bu, ürün performansını artıran, hizmet sunumunu geliştiren veya kusurları azaltan yeni malzemelerin, teknolojilerin veya metodolojilerin benimsenmesini içerebilir (Gomez-Mejia vd., 2016). Yenilikçi uygulamaların kalite yönetimine entegrasyonu sadece

çıktıların kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda şirketlerin pazardaki değişikliklere daha hızlı adapte olmalarını ve rakiplerinin önüne geçmelerini sağlayarak kurumsal çevikliği de artırabilir (Levy ve Williams, 2004: 881-905).

1.1.1.4. Kârlılık

Performans ölçümü çerçevesinde kârlılık, bir şirketin maliyet ve giderlerine kıyasla belirli bir dönem boyunca faaliyetlerinden elde ettiği kazançların derecesi olarak tanımlanır (Otley, 1999: 363-382). Bir şirketin finansal sağlığının temel bir göstergesi olarak hizmet eder ve faaliyetlerini sürdürme, büyüme fırsatlarına yatırım yapma ve hissedarlara değer iade etme kabiliyetini vurgular. Kârlılık, net kâr marjı, aktif kârlılığı ve öz sermaye kârlılığı gibi çeşitli finansal ölçütler aracılığıyla ölçülür ve her biri finansal performansın farklı yönlerine ilişkin içgörüler sunar. Bu ölçütler sırasıyla bir şirketin gelirini ne kadar verimli bir şekilde kâra dönüştürdüğünü, kazanç elde etmede varlık kullanımının etkinliğini ve hissedarların yatırımlarından elde edilen getirileri değerlendirir (Chenhall ve Langfield-Smith, 1998: 243-264).

Bir kuruluşun finansal sağlığının ve başarısının değerlendirilmesinde kârlılığın kritik rolü küçümsenemez. Sadece şirketin mevcut finansal durumunu ölçmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki finansal istikrarı ve büyüme potansiyelini tahmin etmek için bir merceğe sağlar. Kârlılık, bir şirketin finansman sağlama, yatırım çekme ve kendi pazarında rekabet etme kabiliyetini etkiler. Sürekli kâr eden bir şirket yeni teknolojilere daha kolay yatırım yapabilir, yeni pazarlara açılabilir ve ekonomik gerilemeleri daha kolay atlatabilir. Tersine, kârlılık eksikliği bir şirketi rekabet gücünü kaybetme, finansal kısıtlamalarla karşılaşma ve potansiyel olarak iflas etme riskiyle karşı karşıya bırakır. Bu nedenle kârlılık, stratejik karar alma süreçlerine rehberlik eden ve bir kuruluşun genel başarısı ile yaşayabilirliğine işaret eden performans ölçümünün temel taşıdır (Kaplan ve Norton, 1992: 71-79).

1.1.1.4.1. Kârlılık Kavramı

Kârlılık, bir şirketin finansal başarısının temel taşı olarak hizmet eder ve giderlerinin üzerinde kazanç elde etme kapasitesini temsil eder. Bu finansal ölçüt, bir şirketin verimliliğini, sürdürülebilirliğini ve genel sağlığını değerlendirmek için çok önemlidir (Kaplan ve Norton, 1992: 74). Öncelikle gelir, varlıklar veya özkaynaklar yoluyla kazançlar ve yatırımlar arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Kârlı bir şirket yalnızca maliyetlerini karşılamakla kalmaz, aynı zamanda hissedarlarına değer kazandırır, büyüme fırsatlarına yeniden yatırım yapar ve rekabet üstünlüğünü korur.

Çeşitli kârlılık ölçütleri finansal sağlığın farklı yönleri hakkında fikir verir (Chenhall ve Langfield-Smith, 1998: 262; Eccles ve Pyburn, 1992: 409-415; Ittner ve Larcker, 2003: 88-95; Merchant ve Van der Stede, 2017):

- Brüt Kar Marjı, satışlar ile satılan malların maliyeti arasındaki farkı satışlara göre ölçerek üretim ve hizmet sunumunun verimliliğini değerlendirir.
- Tartışmasız en anlamlı gösterge olan Net Kâr Marjı, tüm işletme giderleri, vergiler ve faiz ödemeleri hesaba katıldıktan sonra gelirin ne kadarının kâr olarak kaldığını ortaya koyar.
- Faaliyet Kâr Marjı, operasyonel verimliliği değerlendirmek için faiz ve vergilerin etkileri hariç olmak üzere temel iş faaliyetlerinden elde edilen kârlara odaklanır.
- Aktif Karlılığı bir şirketin kar elde etmek için varlıklarını ne kadar etkin kullandığını ölçerek varlık kullanım verimliliğini vurgular.
- Özkaynak Karlılığı, hissedarların yatırımlarının getirisini ölçerek özkaynakların ne kadar etkili bir şekilde kazanç sağladığını gösterir.

Bu metriklerin anlaşılması, şirketlerin iyileştirme alanlarını belirlemelerine, büyüme stratejileri oluşturmalarına ve finansal sağlıklarını paydaşlara iletmelerine yardımcı olur.

1.1.1.4.2. Kârlılığın Temel Etkenleri

Kârlılık hem iç hem de dış faktörlerden etkilenir. Dahili olarak, gelir artışı çok önemlidir; kar hanesini doğrudan etkiler ve yeni pazarlara açılarak, ürün tekliflerini geliştirerek veya satış stratejilerini iyileştirerek sağlanabilir. Maliyet yönetimi bir başka iç faktördür; üretim, operasyonlar ve yönetimle ilgili giderleri optimize ederek şirketler marjlarını koruyabilir (Simons, 2000: 73). Fiyatlandırma stratejilerinin rekabet gücü ile kârlılığı dengelemesi gerekir; bu da pazar talebinin, maliyet yapılarının ve müşteri değer algısının derinlemesine anlaşılmasını gerektirir. Modernize edilmiş süreçler ve kaynakların etkin kullanımı dahil olmak üzere operasyonel verimlilik, maliyeti doğrudan etkiler ve karlılığı önemli ölçüde artırabilir.

Dışsal olarak, tüketici talebi, ekonomik döngüler ve endüstri trendleri gibi piyasa koşulları çok önemli bir rol oynar. Rekabet ortamı, fiyatlandırma gücünü ve pazar payını belirleyerek gelir potansiyelini doğrudan etkiler (Otley, 1999: 363-382). Son olarak, düzenleyici ortam operasyonel maliyetleri ve pazar fırsatlarını etkileyebilir, bu da uyum ve stratejik adaptasyonu karlılığı sürdürmek için çok önemli hale getirir .

1.1.1.4.3. Kârlılığın Ölçülmesi ve İzlenmesi

Kârlılığın etkili bir şekilde ölçülmesi ve izlenmesi bir dizi teknik ve araç içerir. Mali tablolar analizi, karlılık analizi için değerli veriler sunan gelir tablosu, bilanço ve nakit akış tablosu ile finansal sağlığın kapsamlı bir görünümünü sağlar. Oran analizi ve trend analizi bu verilerin yorumlanmasında kritik öneme sahiptir ve şirketlerin zaman içinde kârlılığı takip etmesine, kalıpları belirlemesine ve bilinçli tahminlerde bulunmasına olanak tanır (Chenhall ve Langfield-Smith, 1998: 244).

Kârlılığın izlenmesine yönelik en iyi uygulamalar, herhangi bir gerilemeyi hızlı bir şekilde tespit etmek ve ele almak için düzenli, sistematik analizleri içerir (Ittner ve Larcker, 2003: 93). Sektör standartlarına göre kıyaslama, bir şirketin rakiplerine göre konumunu anlamaya yardımcı olur, iyileştirme veya yatırım alanlarını vurgular (Atkinson vd., 2012: 57).

1.1.1.4.4. Kârlılığı Artırmaya Yönelik Stratejiler

Kârlılığın artırılması tipik olarak gelir optimizasyonu, maliyet azaltma ve stratejik yatırımlara odaklanan stratejileri içerir. Gelir optimizasyonu, ürün hatlarının çeşitlendirilmesini, yeni pazarlara girilmesini veya pazarlama ve satış etkinliğinin artırılmasını gerektirebilir. Maliyet azaltma, diğer yöntemlerin yanı sıra süreç iyileştirmeleri, tedarik zinciri optimizasyonu ve atık azaltma yoluyla sağlanabilir. Teknolojiye, yeteneklere veya satın almalara yapılan stratejik yatırımlar, yetenekleri geliştirerek veya pazara erişimi genişleterek uzun vadeli büyümeyi sağlayabilir (Kaplan ve Norton, 1992: 76).

İnovasyon ve teknoloji, yeni ürün geliştirme, pazar genişletme ve operasyonel verimlilik sağlayarak kârlılığı artırmada çok önemli bir rol oynar. Yapay zeka, makine öğrenimi ve otomasyon gibi teknolojiler iş modellerini dönüştürebilir, operasyonları kolaylaştırabilir ve yeni gelir akışları yaratarak kârlılığın sürekli olarak artmasına katkıda bulunabilir (Merchant ve Van der Stede, 2017: 107).

1.1.1.4.5. Kârlılık ve Paydaş Değeri Yaratma

Kârlılık ve paydaş değeri yaratma arasındaki ilişki, iş başarısına yönelik bütüncül bir yaklaşımın altını çizmektedir. Kârlılık sadece finansal kazançlarla ilgili değil, aynı zamanda bu kazançların hissedarlara, çalışanlara, müşterilere ve diğer paydaşlara fayda sağlamak üzere nasıl değerlendirildiği ile de ilgilidir. Hissedarlar için kârlılık, temettüleri ve hisse senedi değeri artışı yoluyla yatırımın geri dönüşünü sağlar (Eccles ve Serafeim, 2013). Çalışanlar için ise iş güvenliği, büyüme fırsatları ve ödüller anlamına gelir ki bu da motive ve üretken bir işgücünü teşvik eder. Müşteriler, işletmeler inovasyon ve kalite iyileştirmelerine yatırım yapabildikleri için gelişmiş ürün ve hizmetlerden faydalanır, bu da daha yüksek memnuniyet ve sadakate yol

açar. Tedarikçiler ve toplumlar da dahil olmak üzere diğer paydaşlar, istikrarlı ortaklıklar ve yerel ekonomilere katkılar yoluyla bir şirketin finansal sağlığından faydalanır (Porter ve Kramer, 2011).

Sorumlu kaynak kullanımı, etik işgücü uygulamaları ve çevre yönetimi gibi sürdürülebilir kârlılık uygulamaları, uzun vadeli paydaş değerine ve kurumsal itibara önemli ölçüde katkıda bulunur (Atkinson vd., 2012). Bu uygulamalar, şirketin faaliyetlerinin yalnızca kârlı olmasını değil, aynı zamanda tüketiciler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar için giderek daha önemli hale gelen daha geniş toplumsal değerlerle uyumlu olmasını da sağlar. Sürdürülebilir uygulamalar üzerine inşa edilen güçlü bir kurumsal itibar daha fazla müşteri, yetenek ve yatırım çekerek kârlılık ve değer yaratma konusunda erdemli bir döngü yaratır (Merchant ve Van der Stede, 2017).

1.1.1.4.6. Sürdürülebilir Kârlılığa Ulaşmada Karşılaşılan Zorluklar

Günümüzün dinamik iş ortamında sürdürülebilir kârlılığa ulaşmak zorluklarla doludur. Ekonomik gerilemeler tüketici harcamalarını azaltarak gelirleri etkileyebilir. Malzeme, işçilik veya uyumluluk gerekliliklerinden kaynaklanan artan maliyetler marjları sıkıştırabilir. Özellikle pazara yeni girenlerin ve yıkıcı teknolojilerin ortaya çıkmasıyla yoğunlaşan rekabet, sürekli yenilik ve adaptasyon gerektirmektedir.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için şirketler, riski yaymak ve yeni gelir akışlarından yararlanmak için çeşitlendirme gibi stratejiler benimsemektedir. Stratejik ittifaklar kurmak yeni pazarlara, teknolojilere ve uzmanlığa erişim sağlayabilir. İş modellerinde çevikliği korumak, pazar değişikliklerine ve tüketici eğilimlerine hızlı yanıt vermek için çok önemlidir. Bu esneklik şirketlerin operasyonlarını değiştirmelerine, yeni iş modelleri keşfetmelerine ve zorluklara rağmen rekabetçi kalmalarına olanak tanır (Chenhall ve Langfield-Smith, 1998: 246).

1.1.1.4.7. Kârlılık Ölçümünün Geleceği

Kârlılık ölçümünün geleceği, finansal olmayan ölçütlerin ve ÇSY (Çevresel, Sosyal, Yönetişim) faktörlerinin entegrasyonu ile gelişmektedir. Bu ölçütler, geleneksel finansal göstergelerin yanı sıra toplumsal ve çevresel etkilerini de yansıtarak bir şirketin performansına ilişkin daha geniş bir perspektif sunmaktadır (Clarkson, 1995: 237). ÇSY faktörlerinin artan önemi, sürdürülebilir iş uygulamalarına doğru bir değişimi yansıtmaktadır; kârlılık sadece finansal başarı ile değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel hedeflere yapılan katkılarla da ölçülmektedir (Freeman, 1984: 72).

Büyük veri ve analitik; operasyonlar, müşteri davranışları ve pazar eğilimleri hakkında daha derin yaklaşım imkanı sağlayarak kârlılık ölçümünde devrim yaratmaktadır. Bu teknolojiler tahmine dayalı modelleme ve gerçek zamanlı analiz imkanı sunarak şirketlere hızlı bir şekilde bilinçli kararlar alma olanağı sağlamaktadır (Elkington, 1998: 125). Küresel ekonomik değişimlerin, teknolojik ilerlemelerin ve değişen tüketici tercihlerinin kârlılık kavramı üzerindeki potansiyel etkisi, işletmelerin sürekli olarak uyum sağlama ihtiyacının altını çizmektedir (Hart, 1995: 153). Bu eğilimlerden yararlanan, kapsamlı ölçümleri entegre eden ve gelişmiş analitik kullanan şirketler, yalnızca kârlılık ölçümünün karmaşıklığını aşmakla kalmayacak (Kaplan ve Norton, 1996: 88), aynı zamanda sürdürülebilir, uzun vadeli başarının yolunu açacaktır (Porter ve van der Linde, 1995: 46).

1.1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kuruluşlarda performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki iş performansını değerlendirmek için tasarlanmış sistematik bir süreçtir (Fletcher, 2001: 345: Rothwell ve Kazanas, 2004: 177)). Yönetim ve İK uzmanları için kritik bir araç olarak hizmet eder ve terfiler, ücret ayarlamaları, eğitim ihtiyaçları ve İK ile ilgili diğer eylemlerle ilgili bilinçli kararları kolaylaştırır (Latham ve Wexley, 1981: 92). Performans değerlendirmeleri, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini ölçerek, güçlü yönlerin ve iyileştirme alanlarının belirlenmesine yardımcı olur ve bireysel katkıları kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirir (Van Eerde ve Thierry, 1996: 88).

Çeşitli performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasının önemi, bir çalışanın katkıları ve davranışları hakkında çok yönlü bir görüş sağlama yeteneklerinde yatmaktadır. Her yöntem, görev tamamlama ve hedefe ulaşmadan davranış ve ekip çalışmasına kadar performansın farklı yönlerine hitap eden benzersiz bir kavrayış imkanı sunar. Değerlendirme tekniklerindeki bu çeşitlilik, kişisel gelişim ve kariyer ilerlemesine rehberlik eden kapsamlı bir değerlendirme sağlar (Grote, 2016: 72). Ayrıca, etkili performans değerlendirmeleri çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve elde tutulmasını artırarak genel kurumsal etkinliğin geliştirilmesine katkıda bulunur. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek kurumsal başarıyı ve piyasadaki rekabet gücünü artırır (Bacal, 2010: 128).

1.1.2.1. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirmesinin Kritik Olay Yöntemi, bir çalışanın iş görevleriyle ilgili olarak olağanüstü iyi veya kötü davranış sergilediği belirli durumların belirlenmesine ve belgelenmesine odaklanır (Beach, 1990: 145). Bu yöntem, yöneticilerin bir çalışanın

performansını önemli ölçüde etkileyen kayda değer eylemlerin kaydını tutmasını gerektirir (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Amaç, bir çalışanın performansını genel değerlendirmelerden daha canlı bir şekilde gösterebilecek somut davranış örneklerini yakalamaktır. Uygulamada, bu yöntem performans değerlendirmeleri sırasında ayrıntılı bir tartışmaya olanak tanıyarak çalışanın üstün olduğu veya geliştirilmesi gereken alanlara ilişkin net örnekler sunar (Thornton ve Byham, 1982: 88). Ancak bu yöntemin etkinliği, değerlendiricilerin olayları tutarlı ve doğru bir şekilde kaydetmesine bağlıdır; bu da zaman alıcı olabilir ve dikkatli bir şekilde yönetilmediği takdirde kişisel önyargılara yol açabilir (Campion vd., 2011: 128).

1.1.2.2. Kompozisyon Yöntemi

Kompozisyon Yöntemi veya, değerlendiricilerin bir çalışanın performansını, davranışını, güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını açıklayan ayrıntılı bir anlatı yazmasını içerir. Bu niteliksel değerlendirme, çalışanın katkılarının ve gelişim ihtiyaçlarının kişiselleştirilmiş ve kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesini sağlar. Kompozisyon yönteminin temel faydası, esnekliği ve bir çalışanın yetenekleri ve performans nüansları hakkında sağlayabileceği derinlemesine içgörüdür. Bununla birlikte, bu yöntemin zorlukları arasında değerlendiricinin önyargılı olma potansiyeli, farklı yöneticiler arasında değerlendirmelerde tutarsızlık ve her çalışan için ayrıntılı kompozisyonlar yazmanın yoğun zaman alması yer almaktadır. Bu zorluklara rağmen, etkili bir şekilde uygulandığında, Kompozisyon yöntemi çalışanlara anlamlı geri bildirimler sunabilir, profesyonel büyüme ve gelişimlerini teşvik edebilir.

1.1.2.3. Çalışma Standartları Yöntemi

Çalışma Standartları Yöntemi, çeşitli görevler için belirli, ölçülebilir performans standartları oluşturmayı ve çalışanları bu ölçütleri karşılama becerilerine göre değerlendirmeyi içerir. Bu yaklaşım, net beklentiler ve ölçülebilir bir başarı ölçütü sağlayarak objektif performans değerlendirmesini teşvik eder (Brannick, Levine ve Morgeson, 2007: 211). Performans beklentilerinde netliği kolaylaştırır ve sonuçlara odaklanarak yüksek ve düşük performans gösterenlerin belirlenmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte, işin gerekliliklerini doğru bir şekilde yansıtan ve çalışanlar tarafından ulaşılabilir olan uygun ve adil standartların belirlenmesinde zorluk yaşanmaktadır. Bu yöntem özellikle görevlerin tutarlı ve sonuçların kolaylıkla ölçülebilir olduğu rollerde etkilidir (McEvoy ve Buller, 1997: 112).

1.1.2.4. Sıralama Yöntemi

Sıralama Yöntemi, çalışanları genel performanslarına göre en yüksekte en düşüğe doğru sıralayarak performans değerlendirmesini basitleştirir. Bu yöntem basittir ve en üst ve en alt performans gösterenleri hızlı bir şekilde ortaya çıkarabilir. Bununla birlikte, basitliği aynı zamanda dezavantajıdır, çünkü belirli güçlü veya zayıf alanlar hakkında çok az veya hiç ayrıntılı geri bildirim sağlamaz, bu da çalışanların nasıl gelişeceklerini anlamalarını zorlaştırır. Ayrıca, Sıralama Yöntemi çalışanlar arasında önemli ölçüde önyargı ve rekabete yol açarak ekip uyumuna zarar verebilir (McEvoy ve Buller, 1997: 114-117).

1.1.2.5. Zorla Dağıtım Yöntemi

Zorunlu Dağılım Yöntemi, çalışanları önceden belirlenmiş bir performans düzeyi dağılımına göre kategorize eden ve genellikle “çan eğrisi” olarak adlandırılan eğri tabanlı bir değerlendirme tekniğidir. Bu yöntem, yöneticileri çalışanların performans seviyeleri arasında ayırım yapmaya zorlar ve bu da en etkili ve en az etkili çalışanların belirlenmesine yardımcı olabilir. Derecelendirme enflasyonunu önlemeyi ve tüm ekip üyeleri arasında karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmasını sağlamayı amaçlar (Dowling ve Welch, 2004: 95). Ancak bu yöntem, potansiyel olarak çalışanların moralini bozduğu ve sağlıksız rekabet yarattığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Performansın tüm ekipler ve roller içinde normal bir dağılım izlediğini varsayar ki bu her zaman doğru olmayabilir. Eleştirmenler, adaletsiz sınıflandırmalara yol açabileceğini ve bireysel katkıları doğru bir şekilde yansıtmayabileceğini savunmaktadır (McEvoy ve Buller, 1997: 119).

1.1.2.6. Davranışsal Odaklı Sıralama Ölçeği

Davranışsal Odaklı Sıralama Ölçeği (DOSÖ), çalışan performansının kapsamlı bir değerlendirmesini sunmak için nitel ve nicel değerlendirme yöntemlerini birleştirir. DOSÖ, çeşitli iş boyutları için zayıftan mükemmel performansa kadar değişen belirli davranışsal örneklerle desteklenen ölçekler geliştirmeyi içerir ((Beach, 1990: 142; Borman ve Brush, 1993: 10). Bu yöntem, öznelliği en aza indirmede ve derecelendirme puanlarını gözlemlenebilir davranışlarla ilişkilendirerek net performans standartları sağlamada etkilidir (Brannick ve Levine, 2002: 135). Her bir performans seviyesi için somut davranışsal örnekler sunan DOSÖ, beklentileri netleştirir ve değerlendirme sürecindeki belirsizliği azaltarak yöneticilerin tutarlı ve adil değerlendirmeler yapmasını kolaylaştırır. DOSÖ’nün getirdiği netlik ve özgüllük, çalışanların gelişimine rehberlik etmeye ve iyileştirme için hedefler belirlemeye yardımcı olur (Borman ve Brush, 1993: 10; Brannick ve Levine, 2002: 135).

1.1.2.7. Sonuç Odaklı Sistemler

Sonuç Odaklı Sistemler, çalışanları bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreçten ziyade yaptıkları işin sonuçlarına göre değerlendirmeye odaklanır. Bu yaklaşım, belirli, ölçülebilir sonuçların elde edilmesini vurgulayarak çalışan hedeflerini kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirir. Bu yöntem, beklentileri net bir şekilde tanımlayarak ve yüksek performans kültürünü teşvik ederek performansı etkili bir şekilde yönlendirebilirken, çalışanların motivasyonu ve gelişimi üzerinde de etkileri olabilir. Sonuçlara katı bir şekilde odaklanmak, sonuçlara nasıl ulaşıldığı konusunda yaratıcılığın, ekip çalışmasının ve etik hususların önemini göz ardı edebilir. Ayrıca, çalışanların gelişim ihtiyaçlarını yeterince karşılamayabilir veya belirlenen hedeflere ulaşamama korkusuyla hesaplanmış riskler almalarını teşvik etmeyebilir (Bayram, 2006: 54-57).

1.1.2.8. Derecelendirme Ölçeği Yöntemi

Derecelendirme Ölçeği Yöntemi, çeşitli iş boyutlarında çalışan performansını değerlendirmek için sayısal veya tanımlayıcı ölçekler kullanır. Bu yöntem çok yönlüdür ve basit yapısı ve sonuçları uygulama ve yorumlama kolaylığı nedeniyle performans değerlendirmelerinde yaygın olarak uygulanır. Derecelendirme ölçekleri, iş kalitesi, ekip çalışması, liderlik yetenekleri ve daha fazlası dahil olmak üzere çok çeşitli performans kriterlerini kapsayabilir. Yöntemin çok yönlülüğü, bir kuruluş içindeki farklı rollerin özel ihtiyaçlarına ve kriterlerine uyacak şekilde özelleştirmeye olanak tanır. Bununla birlikte, Derecelendirme Ölçeği Yönteminin etkinliği, derecelendirme kriterlerinde spesifiklik eksikliği veya değerlendiricilerin ölçek puanlarını yorumlamalarında tutarsızlık nedeniyle tehlikeye girebilir ve değerlendirmelerde potansiyel önyargı ve değişkenliğe yol açabilir (Özman, 2023: 73-76).

1.1.2.9. 360 Derece Geri Bildirim Değerlendirme Yöntemi

Yöntem, akranlar, astlar, amirler ve bazen müşteriler de dahil olmak üzere çok çeşitli paydaşlardan geri bildirim toplayarak çalışan performansı hakkında çok kaynaklı bir bakış açısı sağlar (Uygur ve Sarigül, 2015: 190). Bu yöntem, farklı bakış açılarını bir araya getirerek bir çalışanın güçlü yönleri ve gelişim alanları hakkında kapsamlı bir görüş sunar. Bu yaklaşımın başlıca avantajlarından biri, kişisel ve mesleki gelişim için çok değerli olabilecek dengeli ve bütünsel geri bildirim sağlama yeteneğidir (Camgöz ve Alperten, 2006: 193). 360 Derece yöntemi, çalışanın kendi algısı ile başkalarının çalışanın performansını nasıl algıladığı arasındaki tutarsızlıkları vurgulayarak öz farkındalığı teşvik eder. Oldukça bilgilendirici olsa da 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin başarısı, geri bildirimin yapıcı niteliğine ve

kurumun açık ve dürüst iletişimi destekleyen kültürüne bağlıdır (Bayraktaroğlu vd., 2007: 186).

1.1.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci, kuruluşların çalışanlarının iş performansını sistematik olarak değerlendirmek için kullandıkları yapılandırılmış bir yaklaşımdır. Bir çalışanın iş performansının, verilen görevlerin tamamlanması, hedeflere ulaşılması ve kuruluşun hedeflerine genel katkı gibi çeşitli kriterlere dayalı olarak incelenmesini ve belgelenmesini içerir (Uygur ve Sarigül, 2015: 190). Bu süreç, çalışan performansını yönetmek ve iyileştirmek için hayati önem taşır ve insan kaynakları yönetimi için önemli bir araç olarak hizmet eder. Performans değerlendirmeleri terfiler, tazminatlar, işten çıkarmalar ve mesleki gelişim alanlarının belirlenmesi ile ilgili kararların alınması için bir temel sağlar (Van Eerde ve Thierry, 1996: 89-91).

Performans değerlendirmelerinin amaçları sadece değerlendirmenin ötesine uzanır. Başarılarını takdir ederek ve gelişim alanlarını belirleyerek çalışanları motive etmeyi amaçlarlar. Bu süreç sayesinde çalışanlar, mesleki büyüme ve gelişimlerine rehberlik edebilecek değerli geri bildirimler alırlar. Performans değerlendirmeleri ayrıca yöneticiler ve ekip üyeleri arasında açık iletişimi kolaylaştırarak beklentilerin netleştirilmesine, gelecek hedeflerinin belirlenmesine ve bireysel hedeflerin daha geniş kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesine yardımcı olur. Performans değerlendirmelerini etkin bir şekilde yürüten kuruluşlar, işgüçlerinin bağlı kalmasını, motive olmasını ve işletmenin stratejik yönüyle uyumlu olmasını sağlayabilir. Sonuç olarak, bu değerlendirmeler çalışan verimliliğini artırarak, sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek ve şirketin hedeflerine ulaşması için kaynakların verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlayarak kurumsal başarıya önemli ölçüde katkıda bulunur (Locke ve Latham, 2004: 207; Rothwell ve Kazanas, 2004: 179).

1.1.3.1. Performans Değerlendirmeleri için Hazırlık

Performans değerlendirmeleri için hazırlık yapmak, etkili ve anlamlı değerlendirmeler için temel oluşturan kritik bir adımdır. Bu hazırlık aşaması, değerlendirmenin neyi başarmayı amaçladığına dair net hedefler belirlemekle başlayarak birkaç kilit eylemi içerir. Hedefler, hedeflere yönelik ilerlemenin değerlendirilmesinden, gelişim alanlarının belirlenmesine veya terfiler ve ödüller hakkında bilinçli kararlar alınmasına kadar uzanabilir. Performans standartlarının belirlenmesi de aynı derecede önemlidir, çünkü bu standartlar çalışanların performansının ölçülebileceği net bir kıyaslama sağlar. Bu standartlar, açıklık ve adaleti

sağlamak için spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı (SMART) olmalıdır (Glushchenko, 2023: 30-32).

Beklentilerin değerlendirme döneminden çok önce çalışanlara iletilmesi esastır. Bu iletişim kaygının yönetilmesine yardımcı olur ve şeffaf bir değerlendirme süreci için zemin hazırlar. Çalışanların performanslarının nasıl ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini anlamalarını sağlar. Performans dönemi boyunca sürekli geri bildirim ve dokümantasyonun rolü abartılamaz. Düzenli geri bildirim, çalışanların resmi değerlendirme dönemini beklemek yerine performanslarını gerçek zamanlı olarak ayarlamalarına yardımcı olur. Hem başarıların hem de geliştirilmesi gereken alanların belgelenmesi, değerlendirme sürecini destekleyebilecek somut bir kayıt sağlar ve değerlendirmelerin hatırlama yerine kanıtlara dayanmasını sağlar (Uygur ve Sarigül, 2015: 194-198).

1.1.3.2. Performans Değerlendirmelerinin Yürütülmesi

Performans değerlendirmelerinin etkili bir şekilde yürütülmesi, sürecin adil ve verimli olmasını sağlayan en iyi uygulamalara bağlı kalınmasını gerektirir. Doğru zamanın ve ortamın seçilmesi çok önemlidir; değerlendirmeler kesintisiz diyalogun gerçekleşebileceği özel ve rahat bir ortamda yapılmalıdır. Değerlendirmenin adillliğini ve odağını etkileyebilecek yüksek stres veya iş yükü dönemlerinden kaçınmak için zamanlama da dikkate alınmalıdır (Eccles ve Serafeim, 2013). Değerlendirmeleri desteklemek için belirli örneklerin kullanılması, değerlendirmenin çalışan için daha objektif ve anlaşılır olmasına yardımcı olur. Değerlendirme dönemi boyunca performans ve davranışa ilişkin net kanıtlar sağlar (Ittner ve Larcker, 2003: 88-95). Kişilikten ziyade performansa odaklanmak, değerlendirmenin profesyonel kalmasını ve iş gereklilikleriyle ilgili olmasını sağlar. Yapıcı diyalogu kolaylaştırmaya yönelik teknikler arasında açık uçlu sorular sormak, çalışan girdilerini aktif olarak dinlemek ve algılar ve gerçekler hakkında tartışmalara açık olmak yer alır. Çalışan girdisini teşvik etmek sadece kapsamlı geri bildirim toplamaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanın kendisini değerli ve anlaşılmış hissetmesini sağlar. Gelecekteki performans için hedefler belirlemek, değerlendirme sürecinin önemli bir sonucudur ve sürekli gelişim için yön ve motivasyon sağlar (Grote, 2016: 74-76).

1.1.3.3. Değerlendirme Sonrası Faaliyetler

Değerlendirme sonrası faaliyetler, değerlendirmeler sırasında elde edilen içgörülerin çalışan gelişimi ve kurumsal büyüme için uygulanabilir adımlara dönüştürülmesi açısından kritik öneme sahiptir. Performans değerlendirmelerinin sonuçlarını uygulamak, eğitim fırsatlarını, beceri geliştirme alanlarını ve kariyer ilerleme yollarını belirleyen bireysel gelişim

planları oluşturmaya içerebilir. Çalışanların güçlü yönlerini ve ilgi alanlarını kurumsal ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmek için rollerde veya sorumluluklarda ayarlamalar yapılması da gerekebilir. Belirlenen hedeflerdeki ilerlemenin izlenmesi, ivmenin korunması ve değerlendirme sürecinin somut iyileştirmelere yol açmasını sağlamak için çok önemlidir. Düzenli kontroller ve ilerlemeye ilişkin güncellemeler, hedeflerin değişen koşullara veya önceliklere göre gerektiğinde ayarlanarak ilgili ve ulaşılabilir tutulmasına yardımcı olur (Otley, 1999: 363-382).

Yöneticiler ve çalışanlar arasında sürekli bir diyalogun sürdürülmesi, sürekli gelişimin önemini pekiştirmeye yardımcı olur ve performans yönetiminin yıllık bir etkinlikten ziyade kurum kültürünün düzenli bir parçası olmasını sağlayabilir. Bu sürekli iletişim, geri bildirimin açıkça paylaşıldığı ve gelişimin aktif olarak teşvik edildiği destekleyici bir ortamı teşvik edebilir.

1.1.3.4. Performans Değerlendirmede Sık Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme süreçlerinde sıklıkla yapılan hatalar literatürde şu konular altında değerlendirilmiştir (Atkinson vd., 2012; Brannick, Levine ve Morgeson, 2007; Camgöz ve Alpten, 2006; Grote, 2016; Ittner ve Larcker, 2003; McEvoy ve Buller, 1997; Porter ve van der Linde, 1995; Uygur ve Sarigül, 2015; Van Eerde ve Thierry, 1996):

- **Hoşgörü Hatası:** Hoşgörü hatası, değerlendiriciler çalışan performansını gerçekte olduğundan daha olumlu değerlendirdiğinde ortaya çıkar. Bu önyargı, performans değerlendirmelerini çarpıtarak hak edilmeyen ödüllere veya kaçırılan gelişim fırsatlarına yol açabilir. Hoşgörü hatalarını önlemek için kuruluşlar, değerlendiricilerin değerlendirmelerini karşılaştırdıkları ve tartıştıkları kalibrasyon toplantıları düzenleyerek her alanda tutarlılık sağlayabilir. Ayrıca, kapsamlı değerlendirici eğitimi, değerlendiricilerin müsamahanın etkisini ve değerlendirmelerinde tarafsızlığı nasıl koruyacaklarını anlamalarına yardımcı olabilir.
- **Halo Etkisi:** Halo etkisi, bir değerlendiricinin bir çalışan hakkındaki genel izleniminin, ister olumlu ister olumsuz olsun, belirli performans yönlerinin derecelendirmelerini haksız bir şekilde etkilediği bilişsel bir önyargıyı tanımlar. Bu durum, gerçek performansı algılanan özelliklerle gölgeleyerek değerlendirmeyi çarpıtabilir. Halo etkisine karşı koyma stratejileri arasında her bir performans unsuru için objektif kriterlere odaklanmak ve çalışan

performansının dengeli bir görünümünü sağlamak için değerlendirme sürecine birden fazla değerlendiriciyi dahil etmek yer alır.

- **Benzerlik Hatası:** Benzerlik hatası, değerlendiricilerin geçmiş, kişilik veya çalışma tarzı açısından kendileriyle benzerlik gösteren çalışanları tercih etmeleri durumunda ortaya çıkar. Bu önyargı performans değerlendirmelerinin adillğine zarar verir. İyileştirici önlemler arasında değerlendiricilerin önyargılarını fark etmeleri ve azaltmaları için farkındalık eğitimleri verilmesi ve nesnel performans kriterlerine odaklanan yapılandırılmış değerlendirme formları kullanılarak öznel yargılara yer verilmemesi yer alır.
- **Değerlendiricinin Düşük Motivasyonu:** Bir değerlendiricinin motivasyonunun düşük olması, performans değerlendirmelerinin kalitesini önemli ölçüde düşürebilir ve aceleye getirilmiş veya kayıtsız değerlendirmelere yol açabilir. Yüksek kaliteli değerlendirmeler sağlamak için, kuruluşlar değerlendirme sürecinin önemini vurgulamalı, değerlendiricileri çalışan gelişimindeki rollerinden dolayı tanımalı ve sorumlu tutmalıdır. Kapsamlı ve özenli değerlendirmeler için teşvikler veya takdirler sunmak da değerlendiricilerin motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir.
- **Merkezi Eğilim:** Merkezi eğilim, değerlendiricilerin çoğu çalışanı ortalama olarak değerlendirdiği, yüksek veya düşük uçlardan kaçındığı bir önyargıdır. Bu önyargı, gerçekten yüksek veya düşük performans gösterenlerin belirlenmesini engelleyebilir. Merkezi eğilimden kaçınmak, değerlendirmelerde daha geniş bir performans örneği yelpazesi kullanmayı ve değerlendirme kriterlerini açıkça tanımlayarak değerlendiricileri derecelendirme ölçeğinin tüm yelpazesini kullanmaya teşvik etmeyi içerir.
- **Şişirici Baskılar:** Şişirici baskılar, değerlendiricilerin çatışmadan kaçınmak veya çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamak için değerlendirmeleri yapay olarak şişirmeleri durumunda ortaya çıkar. Bu durum, performans gösterenlerle göstermeyenler arasında ayırım yapılmamasına yol açabilir. Şişirici baskılarla mücadele etmek için net değerlendirme standartları belirlemek ve değerlendiricileri doğru ve dürüst değerlendirmeler yapmaktan sorumlu tutarak değerlendirmelerin gerçek performansı yansıtmasını sağlamak gerekir.
- **Uygunsuz Performans Ölçütleri:** Uygun olmayan veya net olmayan performans ölçütlerinin kullanılması, değerlendirmelerin kurumsal hedefler ve çalışan

rolleri ile yanlış hizalanmasına neden olabilir. Performans ölçütleri doğrudan kurumsal hedeflerle bağlantılı olmalı ve uygunluk ve netlik sağlamak için açıkça iletilmelidir. Değerlendirmelerin adil olmasını ve daha geniş kurumsal stratejilerle uyumlu olmasını sağlamak için ölçülebilir, ulaşılabilir ve çalışanın rolünü ve kuruma katkısını yansıtıcı olmalıdırlar.

Performans değerlendirme süreci, çalışan performansının ve kurumsal büyümenin stratejik yönetimi için esastır. Kuruluşlar dikkatli bir hazırlık yaparak, değerlendirmeleri en iyi uygulamalarla gerçekleştirerek ve anlamlı değerlendirme sonrası faaliyetlerde bulunarak bu değerlendirmelerin doğruluğunu ve adillliğini sağlayabilir. Değerlendirme sürecinin bütünlüğünü korumak için diğerlerinin yanı sıra hoşgörü, halo etkisi ve merkezi eğilim gibi yaygın değerlendirme hatalarını tanımak ve ele almak çok önemlidir. Bu hataların ele alınması yalnızca performans değerlendirmelerinin etkinliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda sürekli iyileştirme, adalet ve hesap verebilirlik kültürünü de teşvik eder. Sonuç olarak, sağlam ve hataların farkında olan bir performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimi ve kurumsal hedeflere ulaşılması için vazgeçilmezdir. Kuruluşlar doğruluk, adalet ve sürekli iyileştirme ilkelerine bağlı kalarak performans değerlendirmelerini çalışanları motive etmek, gelişimi yönlendirmek ve kurumsal başarıyı artırmak için güçlü araçlar olarak kullanabilirler (Brannick, Levine ve Morgeson, 2007; Camgöz ve Alpten, 2006; McEvoy ve Buller, 1997; Porter ve Van der Linde, 1995; Uygur ve Sarigül, 2015).

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, bir çalışan ile kurumu arasındaki ilişkiyi karakterize eden ve çalışanın işe devam etme kararını önemli ölçüde etkileyebilen psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990: 3; Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226). Çalışanın kuruma olan sadakati, kurum adına çaba göstermeye istekli olması ve kurumun değerlerinin kendi değerleriyle örtüşmesi ile tanımlanır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302). Yetenekleri elde tutma ve bağlılığın süregelen zorluklara yol açtığı modern işyerinde, örgütsel bağlılığı anlamak ve teşvik etmek çok önemli hale gelmiştir. Bu bağlılık sadece bireyin kurumda kalma niyetini etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda kurumun faaliyetlerine katılımını ve rollerinin ötesine geçme arzusunu da kapsamaktadır.

Çağdaş çalışma ortamında örgütsel bağlılığın önemi yadsınamaz. Hızlı teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin ve değişen işyeri dinamiklerinin damgasını vurduğu bir çağda, kuruluşlar bağlılık gösteren çalışanların değerini giderek daha fazla kabul etmektedir. Bu çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini, daha düşük işten ayrılma niyeti ve daha yüksek

performans sergileme olasılığı daha yüksektir ve bunların tümü kuruluşun genel sağlığına ve başarısına katkıda bulunur (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494-496). Ayrıca, bağlılık gösteren çalışanlar genellikle şirketin savunucuları haline gelir ve hem içeride hem de dışarıda olumlu bir kurumsal itibara katkıda bulunurlar (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 228-229).

Örgütsel bağlılığın etkisi, çalışan davranışının ve örgütsel sonuçların çeşitli boyutlarına yayılır. Davranışsal bir perspektiften bakıldığında, örgüte bağlı çalışanlar daha fazla bağlılık göstermekte, isteğe bağlı iş faaliyetlerine katılma ve kurumu çalışmak için harika bir yer olarak tavsiye etme konusunda daha fazla isteklilik göstermektedir. Daha düşük düzeyde devamsızlık gösterirler ve kurumun itibarına veya mali refahına zarar verebilecek davranışlarda bulunma olasılıkları daha düşüktür (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703). Motivasyon açısından örgütsel bağlılık, çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive eden, bireysel ve ekip verimliliğini artıran itici bir güç görevi görür. Güçlü bir aidiyet duygusu ve kuruma sadakatle beslenen bu içsel motivasyon, genellikle yenilikçi düşünme ve sorun çözmeye yol açarak kurumsal büyümeye ve rekabet gücüne daha fazla katkıda bulunur (Shore ve Wayne, 1993: 778).

Örgütsel düzeyde, yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları çok çeşitlidir. Yüksek düzeyde bağlılığa sahip kuruluşlar daha yüksek verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti gibi daha iyi performans sonuçlarına sahiptir. Bu kuruluşlar aynı zamanda en iyi yetenekleri elde tutmak için daha iyi bir konumdadır ve işe alım, eğitim ve üretkenlik kaybı gibi işten ayrılmayla ilişkili maliyetleri azaltır (Wiener ve Vardi, 1980: 602). Dahası, yüksek bağlılığa sahip bir işgücü değişim karşısında daha dirençlidir, belirsizlikler ve piyasa dalgalanmaları karşısında olumlu bir tutum ve uyum sağlama isteğiyle hareket edebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütsel etkinlik ve başarının temel taşlarından biridir (Angle ve Perry, 1981: 12). Etkisi, çalışan davranışlarına nüfuz eder, motivasyonu ve bağlılığı artırır ve üstün kurumsal sonuçlarla sonuçlanır. Öneminin farkına varan modern örgütler, stratejik hedeflere ulaşmanın ve sürekli gelişen iş dünyasında rekabet avantajını korumanın ayrılmaz bir parçası olarak gördükleri örgütsel bağlılığı çalışanları arasında inşa etmek ve sürdürmek için stratejilere giderek daha fazla yatırım yapmaktadır (Chang ve Lee, 2007: 557).

1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramının temel alt boyutları duygusal devamlılık ve normatif bağlılık olarak değerlendirilmektedir. Alt bölümlerde bu alt boyutlar hakkında temel detaylandırma yapılmıştır.

1.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bir çalışanın kurumuna karşı hissettiği duygusal bağlılığı, özdeşleşmeyi ve katılımı ifade eder. Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için kurumda çalışmaya devam ederler (Gellatly, Meyer ve Luchak, 2006: 334). Bu boyut, olumlu iş deneyimleri ve bireyin kendisi ile kurumun değerleri ve hedefleri arasındaki uyum duygusuyla beslenir. Bu tür çalışanlar sadece iş yapmak için orada bulunmazlar; kurumun ve çalışanlarının refahını önemserler ve çoğu zaman iş gerekliliklerinin ötesine geçerler (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002: 274). Duygusal bağlılık, tanınma, anlamlı iş ve olumlu bir işyeri kültürü yoluyla geliştirilir ve daha yüksek iş tatmini, daha az iş devri ve daha iyi performans sağlar (Eisenberger vd., 1986: 502).

1.2.1.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, kurumdan ayrılma ile ilgili maliyetlerden kaynaklanan bağlılığı inceler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 706). Bu bağlılık biçimi, çalışanların karşılaştırılabilir iş alternatiflerinin olmaması veya mevcut işlerine yaptıkları ve ayrılmaları halinde kaybedecekleri yatırımlar (zaman, çaba veya mali) nedeniyle kuruluştaki kalmaları gerektiğini hissettiklerinde ortaya çıkar. Bu tür bir bağlılık çalışanın kurumda kalmasını sağlayabilir, ancak temel motivasyon arzu veya sadakatten ziyade zorunluluğa dayandığı için bağlılık veya yüksek performans gerektirmez (O'Reilly ve Chatman, 1986: 497).

1.2.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bir kurumda kalmaya yönelik algılanan yükümlülüğe odaklanır. Yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar, kişisel etik, ahlaki yükümlülükler veya sadakat duygusu nedeniyle kalmaları gerektiğini düşünürler ((Meyervd., 2002: 47; Shore ve Wayne, 1993: 777). Bunun nedeni kişisel ilkeler olabileceği gibi, kurumun eğitim ve gelişimlerine yatırım yapmış olması da olabilir ve bu da çalışanların devam eden istihdam yoluyla kuruma geri ödeme yapma konusunda kendilerini borçlu hissetmelerine neden olur. Normatif bağlılık çalışanın kurumda kalmasını sağlayabilirken, performansı artırmadaki etkinliği bireyin kurumsal hedef ve değerlerle uyumuna bağlı olarak değişebilir (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004: 994).

1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birden çok faktör bulunmaktadır. Genel olarak içsel ve dışsal olarak değerlendirilse de temelde daha liderlik uygulamaları (Allen ve Meyer, 1990: 14; Wiener ve Vardi, 1980: 602), çalışma ortamı (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002: 279; Rhoades

ve Eisenberger, 2002: 707) ve iş tatmini (Meyervd., 2002: 49; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001: 829) en güçlü etkiye sahip faktörler olarak değerlendirilmektedir.

1.2.2.1. Liderlik ve Yönetim Uygulamaları

Liderlik ve yönetim uygulamaları, örgütsel bağlılığın teşvik edilmesinde veya engellenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Şeffaflık, destek ve takdiri vurgulayan liderlik tarzları, çalışanların kendilerini değerli ve anlaşılmış hissettikleri bir ortam yaratarak duygusal bağlılığı önemli ölçüde artırabilir (Allen ve Meyer, 1990: 14). Bunun aksine, otokratik ya da ihmalkâr yönetim uygulamaları bağlılığı aşındırabilir, bu da kopuk ve motivasyonu düşük bir işgücüne yol açabilir. Etkili liderler güven ve saygı uyandıran, kurumun geleceği için ortak bir vizyonu teşvik eden kişilerdir (Wiener ve Vardi, 1980: 602-604).

1.2.2.2. Çalışma Ortamı ve Kültürü

Çalışma ortamı ve kültürü, bir çalışanın aidiyet ve bağlılık duygusunu şekillendirmede çok önemlidir. Çeşitliliği, eşitliği ve açık iletişimi teşvik eden destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma kültürü, çalışanları kuruma duygusal ve profesyonel olarak yatırım yapmaya teşvik eder (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002: 279). Çalışanların kendilerini güvende, saygı duyulan ve bir topluluğun parçası olarak hissettikleri olumlu bir çalışma ortamı yaratmak, duygusal ve normatif bağlılığı önemli ölçüde artırabilir. Öte yandan, politika, ayrımcılık veya aşırı rekabet ile karakterize edilen zehirli çalışma ortamları bağlılığın azalmasına ve işten ayrılımların artmasına neden olabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707).

1.2.2.3. İş Tatmini

İş tatmini, kişisel değerlerin kurumunkilerle uyumu ve iş-yaşam dengesi gibi kişisel faktörler bir çalışanın bağlılığını önemli ölçüde etkiler. Bireyler yaptıkları işi anlamlı bulduklarında ve kendi değerlerinin kurumun değerleriyle nasıl örtüştüğünü gördüklerinde, duygusal bağlılık derinleşir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001: 829). İş tatmini ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi bu uyuma katkıda bulunarak çalışanın kurumda kalma arzusunu güçlendirir. Kişisel faktörler, bir bireyin profesyonel ve kişisel yaşamı arasındaki karmaşık etkileşimin altını çizmekte ve kuruluşların bağlı bir işgücünü beslemek için bu yönleri anlama ve ele alma ihtiyacını vurgulamaktadır (Meyervd., 2002: 49).

Görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık çok yönlüdür ve örgüte yönelik kişisel duyguların, ayrılmanın algılanan maliyetlerinin ve yükümlülük ya da sadakat duygusunun birleşiminden etkilenmektedir.

1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi

Örgütsel bağlılığın ölçülmesi, çalışanların kurumlarına ne kadar bağlı ve adanmış olduklarını anlamak için çok önemlidir ve bu da bağlılığı ve elde tutmayı artırmaya yönelik stratejileri bilgilendirir. Örgütsel bağlılığı değerlendirmek için kullanılan başlıca yöntemlerden biri anketler (Allen ve Meyer, 1990) ve envanterlerdir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bu standartlaştırılmış araçlar, çalışanlardan işyerleriyle ilgili deneyimlerini, duygularını ve algılarını yansıtmalarını isteyerek duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerini ölçmek için tasarlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990). İyi yapılandırılmış anketler, işgücünün bağlılık seviyelerine ilişkin derin bakış açıları ortaya çıkarabilir ve kuruluşların güçlü alanları ve iyileştirme fırsatlarını belirlemelerine olanak tanır. Doğruluk ve uygunluğu sağlamak için bu araçlar doğrulanmalı ve değişen işyeri dinamiklerine uyum sağlamak için periyodik olarak gözden geçirilmelidir.

Davranışsal göstergeler de örgütsel bağlılığın bir diğer hayati ölçütüdür. Kendi kendine bildirilen verileri yakalayan anketlerin aksine, davranışsal göstergeler eylemler yoluyla bağlılığın gözlemlenebilir kanıtlarını sunar (Salancik ve Pfeffer, 1978: 227). Örnekler arasında, çalışanların görevleri tamamlamak veya hedeflere ulaşmak için çalışma saatlerini isteyerek uzattıkları ve yüksek düzeyde adanmışlık sergiledikleri gönüllü fazla mesai yer alır (Schwepker Jr, 2001: 48). Şirket etkinliklerine katılım aidiyet ve topluluk duygusuna işaret ederken, düşük işten ayrılma oranları çalışanların memnun olduklarını ve geleceklerini şirkette gördüklerini göstermektedir. Bu davranışların izlenmesi, bağlılık seviyelerinin pratik ve sürekli bir değerlendirmesini sağlar ve anketlerden ve soru formlarından elde edilen bulguların doğrulanmasına yardımcı olabilir (Settoon, Bennett ve Liden, 1996: 223).

1.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel Bağlılık ve Performans arasındaki bağlantı iyi bir şekilde belgelenmiştir ve daha yüksek bağlılık seviyeleri genellikle iş performansı ve üretkenlikte önemli gelişmelere yol açmaktadır ((Tett ve Meyer, 1993: 286). Örgüte bağlı çalışanların ekstra çaba göstermeleri, daha fazla sebat etmeleri ve sorun çözme konusunda proaktif bir yaklaşım sergilemeleri muhtemeldir ve bunların tümü iş performansının artmasına katkıda bulunur (Vandenberghe, Bentein ve Stinglhamber, 2004: 964). Ayrıca, bu çalışanların hissettiği özdeşleşme ve sadakat duygusu, onları kişisel hedeflerini kurumun hedefleriyle uyumlu hale getirmeye motive ederek verimliliği artırır. İşten ayrılmaların azalması, yüksek örgütsel bağlılığın bir diğer kritik sonucudur. Çalışanlar işyerleriyle güçlü bir bağ hissettiklerinde, başka bir yerde iş arama olasılıkları azalır ve bu da yeni personelin işe alınması ve

eğitilmesiyle ilgili maliyetleri ve aksaklıkları azaltır. Bu istikrar, daha deneyimli, bilgili ve verimli bir işgücünü teşvik ederek kurumsal performansı daha da artırabilir (Vanderberg ve Lance, 1992: 142-146).

Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Bağlılığı arasındaki ilişki de aynı derecede önemlidir. Bağlılık, çalışanların işlerine karşı hissettikleri coşku ve bağlantı düzeyini ifade eder ve bağlılığın duygusal boyutunun doğrudan bir sonucudur. Bağlılık duyan çalışanlar sadece memnun ve mutlu olmakla kalmazlar; isteğe bağlı çaba göstermeye motive olurlar ve temel iş gerekliliklerinin ötesinde kurumun başarısına katkıda bulunurlar (Somers, 2009: 200-205). Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini değerli, desteklenen ve daha büyük bir amacın parçası olarak hissetmelerini sağlayarak bağlılık için elverişli bir ortamı teşvik eder. Buna karşılık, yüksek bağlılık seviyeleri, çalışanların katkılarının anlamlı olduğunu ve tanındığını hissetmelerini sağlayarak bağlılığı güçlendirir. Bağlılık ve katılım arasındaki sinerjik ilişki, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmak için motive oldukları ve kurumsal başarıyı ileriye taşıyan canlı, dinamik bir işyeri yaratmak için çok önemlidir (Allen ve Meyer, 1990: 15-17).

1.2.5. Örgütsel Bağlılığı Artırma Stratejileri

Çalışanların kendilerini kurumlarına bağlı ve bağlı hissettikleri bir işyeri yaratmak, aidiyet duygusunu, takdiri ve büyüme fırsatlarını teşvik etmeyi amaçlayan kasıtlı stratejiler gerektirir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494). Örgütsel bağlılığı artırmak, en iyi yetenekleri elde tutmak ve uzun vadeli kurumsal başarı sağlamak için hayati önem taşır.

1.2.5.1. Olumlu Bir Kurum Kültürü Geliştirmek

Aidiyet ve sadakat duygusunu teşvik eden olumlu bir kurum kültürü, kurumsal bağlılığı artırmanın temelini oluşturur. Böyle bir kültür şeffaflık, saygı, kapsayıcılık ve ortak bir amaç duygusu sütunları üzerine inşa edilir. Bu kültürü geliştirmeye yönelik stratejiler şunları içerir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18; Porter vd., 1974: 607-608; Meyer vd., 2002:48; Settoon, Bennett ve Liden, 1996: 224; Somers, 2009: 313):

- Açık İletişim Kanalları: Açık ve dürüst iletişimi teşvik etmek güveni artırır ve kurum içindeki ilişkileri güçlendirir. Düzenli toplantılar, açık kapı politikaları ve anonim geri bildirim mekanizmaları bunu kolaylaştırabilir.
- Kapsayıcılık Uygulamaları: Çeşitliliğin kutlandığı ve tüm çalışanların kendilerini değerli ve dahil hissettikleri bir ortam yaratmak. Bu, çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimlerini, farklı kültürlerin ve geçmişlerin kutlanmasını ve çalışan kaynak gruplarının desteklenmesini içerebilir.

- Paylaşılan Vizyon ve Değerler: Çalışanları ortak bir misyon ve bir dizi temel değer etrafında hizalamak, işgücünü motive eden ve birleştiren güçlü bir amaç duygusu yaratabilir.

1.2.5.2. Tanıma ve Ödüllendirme Sistemleri

Kurumsal değerler ve hedeflerle uyumlu etkili tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanması, örgütsel bağlılığın artırılmasına önemli ölçüde katkıda bulunur. Çalışanların sadece başarıları için değil, aynı zamanda çaba ve özverileri için de tanınması ve ödüllendirilmesi, istenen davranış ve tutumları pekiştirebilir. Önemli hususlar şunlardır (Porter vd., 1974: 607-608; Settoon, Bennett ve Liden, 1996: 224; Somers, 2009: 313):

- Kişiselleştirilmiş Tanıma: Kamuya açık takdir, özel övgü veya somut ödüller olsun, bireysel çalışanlar için hangi takdir biçimlerinin en anlamlı olduğunu anlamak.
- Performansa Dayalı Ödüller: Ödüllerin net performans ölçütleriyle uyumlu hale getirilmesi adaleti sağlar ve mükemmelliği teşvik eder. Bu, ikramiye ve terfilerden ek izin veya esnek çalışma düzenlemeleri gibi parasal olmayan ödüllere kadar uzanabilir.
- Değerlere Dayalı Tanıma: Kuruluşun temel değerlerini işlerinde örnekleyen çalışanların ödüllendirilmesi, bu değerlerin her gün yaşandığı ve solunduğu bir kültürü teşvik eder.

1.2.5.3. Kariyer Geliştirme Olanakları

Çalışanlara büyüme ve gelişme fırsatları sunmak, örgütsel bağlılığın güçlü bir itici gücüdür. Kurum içinde ilerlemek için açık bir yol gören çalışanların bağlılıklarını sürdürmeleri ve kuruma bağlı kalmaları daha olasıdır. Kariyer gelişimini destekleyen stratejiler şunları içerir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18; Meyer vd., 2002:48):

- Özel Gelişim Planları: Kariyer hedeflerini belirlemek için çalışanlarla birlikte çalışmak ve hedeflerine ulaşmak için atılacak adımları özetleyen kişiselleştirilmiş planlar geliştirmek.
- Öğrenme ve Gelişim Kaynakları: Çalışanların yeni beceriler ve bilgiler edinmesine yardımcı olan eğitim programlarına, atölye çalışmalarına ve seminerlere erişim sunmak.

- Mentorluk ve Koçluk: Deneyimli çalışanların daha yeni veya daha az deneyimli ekip üyeleriyle içgörülerini ve rehberliklerini paylaşabilecekleri mentorluk programlarının oluşturulması.

Bu stratejiler toplu olarak, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, desteklendikleri ve yaptıkları işe ve kurumun daha geniş misyonuna yatırım yaptıkları bir kurumsal ortama katkıda bulunur. Olumlu bir kültür geliştirmeye odaklanarak, katkıları tanıyıp ödüllendirerek ve kariyer gelişimi için yollar sağlayarak kuruluşlar örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artırabilir. Bu da daha yüksek düzeyde iş tatmini, daha düşük iş gücü devri ve daha iyi performans sağlayarak kurumun stratejik hedeflerine ulaşması ve gelecekteki zorluklara uyum sağlaması için iyi bir konuma sahip olmasını sağlar.

Örgütsel bağlılığın geniş manzarasını göz önünde bulundurduğumuzda, zorlukları ele almak ve gelecekteki eğilimlere uyum sağlamak da aynı derecede önemlidir. Örgütsel değişikliklerin etkisini yönetmek, kuşak farklılıklarını ele almak ve küresel olarak dağılmış bir işgücünde bağlılığı teşvik etmek, düşünceli stratejiler ve uyarlanabilirlik gerektiren devam eden zorluklardır. İleriye baktığımızda, işin değişen doğası, kuruluşların çevik kalmasını ve değişen bir dünyada işgücüne katılım ve bağlılık sağlamak için sürekli olarak yenilikçi yollar aramasını gerektirmektedir.

1.2.6. Örgütsel Bağlılık Oluşturmada Karşılaşılan Zorluklar

Günümüzün dinamik ve çeşitlilik içeren işyeri ortamında örgütsel bağlılığın oluşturulması ve sürdürülmesi çeşitli zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu engeller büyük farklılıklar gösterse de genellikle kurumsal değişiklikleri yönetmeyi, kuşak farklılıkları arasında köprü kurmayı ve küresel olarak dağıntık veya uzak bir işgücünü yönetmeyi içerir. Bu zorlukları etkili bir şekilde ele almak, bağlı bir işgücünü teşvik etmek için çok önemlidir.

1.2.6.1. Değişime Yön Vermek

İster stratejik değişimler, ister piyasa koşulları veya teknolojik gelişmelerden kaynaklansın, kurumsal değişiklikler çalışanların bağlılığını önemli ölçüde etkileyebilir. Bu tür değişikliklerin neden olduğu belirsizlik ve aksaklıklar, çalışanlar arasında endişe ve direnç yol açarak güvenlik ve sadakat duygularını zayıflatabilir (Allen ve Meyer, 1990: 16).

Şeffaf iletişim kilit öneme sahiptir. Çalışanları değişiklikler ve bunların gerekçeleri hakkında bilgilendirmek belirsizliği azaltmaya yardımcı olur. Çalışanları değişim sürecine dahil etmek ve yeni rollere veya teknolojilere uyum sağlamak için eğitim gibi destek sağlamak da katılım ve kontrol duygusunu teşvik ederek geçişler sırasında bağlılığın sürdürülmesine yardımcı olabilir (Porter vd., 1974: 607-608).

1.2.6.2. Kuşak Farklılıkları

Günümüz iş gücü, Baby Boomers, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı ile her zamankinden daha fazla kuşak çeşitliliğine sahiptir. Her kuşağın kendine özgü değerleri, çalışma tercihleri ve beklentileri vardır; bu da uyumlu ve bağlı bir kurum kültürü oluşturmada zorluklar yaratabilir (Somers, 2009: 314).

Özel katılım stratejileri aracılığıyla bu farklılıkları kabul etmek ve ele almak çok önemlidir. Esnek çalışma düzenlemeleri, farklı iletişim tarzları ve çeşitli liderlik gelişim programları, her neslin kendine özgü ihtiyaç ve tercihlerini karşılamaya yardımcı olarak daha kapsayıcı ve bağlı bir işgücünü teşvik edebilir.

1.2.6.3. Küresel ve Uzaktan Çalışan İşgücü

Küresel operasyonların ve uzaktan çalışmanın yükselişi, kuruluşların yetenek havuzlarını genişletti ancak aynı zamanda birleşik ve bağlı bir kurum kültürü oluşturmada zorlukları da beraberinde getirdi. Fiziksel mesafe, uzaktan çalışanlar arasında izolasyon hissi yaratabilir ve iş arkadaşları ve kurumla güçlü ilişkilerin geliştirilmesini engelleyebilir (Chang ve Lee, 2007: 562).

Ekip üyeleri arasında düzenli ve anlamlı etkileşimleri kolaylaştırmak için teknolojiden yararlanmak kritik önem taşır. Uzaktan çalışanların daha büyük kuruluşla bağlantı kurması için sanal belediye toplantıları veya uzaktan ekip kurma etkinlikleri gibi fırsatlar yaratmak, aidiyet duygusunun geliştirilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, uzaktaki çalışanların şirketteki meslektaşlarıyla aynı kaynaklara ve gelişim ve ilerleme fırsatlarına erişebilmelerini sağlamak, bağlılığı sürdürmek için çok önemlidir (Salancik ve Pfeffer, 1978: 246-251).

Bu zorlukların üstesinden gelmek, örgütsel bağlılığı etkileyen altta yatan faktörleri tanıyan ve ele alan düşünceli stratejiler gerektirir. Kuruluşlar şeffaf iletişim, kapsayıcılık ve bağlılığa odaklanarak bu engellerin üstesinden gelebilir ve çalışanları arasında güçlü bir bağlılık duygusunu teşvik edebilir. Bu sadece bireysel ve kurumsal performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşu gelecekteki zorluklara daha etkili bir şekilde uyum sağlayacak şekilde konumlandırarak uzun vadeli başarı ve esneklik sağlar.

1.2.7. Örgütsel Bağlılığın Geleceği

Örgütsel bağlılığın geleceği, küresel işgücünde ortaya çıkan çeşitli eğilimler ve değişiklikler tarafından şekillendirilmektedir. İleriye baktığımızda, kuruluşların bağlılığı teşvik etmek için geleneksel olarak kullandıkları stratejilerin, yeni zorlukları ele almak ve teknolojideki gelişmeler, çalışan beklentilerindeki değişimler ve işin giderek küreselleşen doğası ile gelen fırsatlardan yararlanmak için gelişmesi gerekebileceği açıktır.

1.2.7.1. Ortaya Çıkan Trendler

Hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve değişen çalışan beklentileri nedeniyle işin değişen doğası, örgütsel bağlılık ortamını temelden değiştirmektedir. Uzaktan ve esnek çalışma düzenlemelerinin yükselişi, iş-yaşam dengesine yapılan vurgunun artması ve kurumsal sosyal sorumluluk ile çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerinin artan önemi, çalışanların kurumlarıyla nasıl bağ kurduklarını etkileyen trendlerden sadece birkaçıdır.

- **Uzaktan Çalışma:** COVID-19 salgını ile hızlanan uzaktan çalışmaya geçiş, fiziksel yakınlık olmadan aidiyet ve bağlılık duygusunu teşvik edebilecek stratejilere duyulan ihtiyacı vurgulamıştır (Tenderis ve Kazdal, 2023: 8).
- **Çalışan Beklentileri:** İş gücüne katılan genç nesiller, amaca yönelik çalışmaya, etik iş uygulamalarına ve çalışanların refahına ve sosyal etkiye öncelik veren kuruluşlara daha fazla önem vermektedir (Başer ve İnce, 2024: 39).
- **Teknoloji:** Teknolojideki gelişmeler sadece işin yapılma şeklini değiştirmekle kalmamakta, aynı zamanda kurumların çalışanlarıyla etkileşim kurma şeklini de değiştiriyor ve bağlılık oluşturmak için yeni fırsatlar sunmaktadır (Tenderis ve Kazdal, 2023: 8).

1.2.7.2. Stratejilerin Geleceğe Uyarlanması

Bu değişiklikler karşısında örgütsel bağlılığı korumak ve geliştirmek için kuruluşların stratejilerini ve uygulamalarını uyarlamaya istekli olmaları gerekir. Bu adaptasyon sadece uzaktan çalışmanın getirdiği zorlukları ve değişen çalışan beklentilerini ele almayı değil, aynı zamanda çalışanlar arasında bir bağlantı ve amaç duygusunu teşvik etmek için teknolojiden yararlanmayı da içerir.

- **Uzaktan Bağlılığı Artırmak:** Sanal ekip kurma faaliyetleri, düzenli kontroller ve güçlü bir kurum kültürünü sürdürmek için teknolojiden yararlanma gibi uzaktan çalışanların etkin bir şekilde katılımını sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması (Tenderis ve Kazdal, 2023: 10).
- **Çalışan Değerleri ile Uyumlaştırma:** Kuruluşlar, misyonlarını ve uygulamalarını çalışanlarının değerleri ve beklentileri ile uyumlu hale getirerek bağlılıklarını güçlendirebilirler. Bu, KSS'ye, ESG girişimlerine daha güçlü bir şekilde odaklanmayı ve çeşitliliği, eşitliği ve kapsayıcılığı destekleyen bir çalışma ortamı yaratmayı içerir (Çetenak, Aytaç ve Yağlı, 2023: 432).
- **Teknolojiden Yararlanma:** Çalışanlar arasında iletişimi, işbirliğini ve topluluğu kolaylaştırmak için teknolojiden yararlanmak, fiziksel mesafenin zorluklarının

üstesinden gelmeye yardımcı olabilir ve esnek çalışma düzenlemelerini destekleyebilir. Ayrıca teknoloji, işe alımdan gelişime kadar çalışan deneyimini kişiselleştirmek, bireysel hedefler ve tercihlerle uyumlu hale getirmek için kullanılabilir vermektedir (Başer ve İnce, 2024: 39).

Örgütsel bağlılığın geleceği proaktif ve uyarlanabilir bir yaklaşım gerektirmektedir. İşgücünün değişen dinamiklerine duyarlı olan ve bağlılık oluşturma ve sürdürme yöntemlerinde yenilik yapmaya istekli olan kuruluşlar başarılı olmak için en iyi konumda olacaklardır. Bu, yalnızca anlık zorlukları ele almayı değil, aynı zamanda gelecekteki eğilimleri öngörmeyi ve çalışanlarının gelişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya hazırlanmayı da içerir. Bunu yaparak kuruluşlar, modern iş ortamının karmaşıklıklarıyla başa çıkabilecek kararlı, motive ve dirençli bir işgücü yetiştirebilirler.

Modern iş yerinin gelişen manzarasında, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel başarı yapısının üzerine inşa edildiği çok önemli bir köşe taşı olarak durmaktadır. Örgütsel bağlılığın çeşitli boyutları, etkili faktörler ve bağlılığı artırma ve sürdürme stratejileri arasında gezinirken, bu bağlılığı derinlemesine anlamamanın ve aktif olarak teşvik etmenin temel önemi inkar edilemez bir şekilde ortaya çıkıyor. Bu sadece çalışanların kurumda kalmasını sağlamakla ilgili değildir; gerçekten bağlı, motive olmuş ve kurumun değerleri ve hedefleriyle uyumlu bir işgücünü beslemek ve böylece uzun vadeli başarıyı artırmakla ilgilidir.

Duygusal, devamlılık ve normatif boyutları kapsayan örgütsel bağlılık, bir çalışan ile işyeri arasındaki çok yönlü ilişkiyi kapsar. Bu, çalışanların duygusal olarak bağlı hissettikleri, değerli bir gelecek gördükleri ve kurumlarına karşı bir yükümlülük duygusu yaşadıkları bir ortam yaratmakla ilgilidir. Pozitif bir kültür geliştirmek ve etkili takdir sistemleri uygulamaktan kariyer gelişim fırsatları sağlamaya kadar örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik stratejiler, proaktif ve bütünsel bir yaklaşımın gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu stratejiler sadece bağlılığı güçlendirmeyi değil, aynı zamanda tüm kurumsal yapıya nüfuz eden bir sadakat ve adanmışlık dokusu örmeyi amaçlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 2002).

Örgütsel bağlılığın oluşturulması ve sürdürülmesinde karşılaşılan değişim, kuşak farklılıkları arasında köprü kurma ve dağınık bir işgücünü yönetme gibi zorluklar, modern çalışma ortamının karmaşık ve dinamik doğasını vurgulamaktadır. Bu zorluklar sadece çözüm değil aynı zamanda esneklik, kapsayıcılık ve uyarlanabilirliği benimseyen stratejik bir vizyon gerektirmektedir. Kuruluşlar bu zorluklarla boğuşurken, bağlılıklarını sürdürmenin özü, işgüçlerinin değişen ihtiyaç ve beklentilerine uyum sağlama, uygulamalarını ve stratejilerini

bu değişimleri sadece ele almakla kalmayıp öngörmek için uyarlama becerilerine bağlıdır (Porter vd., 1974: 603; Meyer vd., 2002:49).

Geleceğe bakıldığında, örgütsel bağlılık kavramını şekillendiren yeni trendler, uyarlanabilir ve ileri görüşlü bir yaklaşım gerektirmektedir. Uzaktan çalışmanın yükselişi, çalışanların iş-yaşam dengesi ve kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik değişen beklentileri ve teknolojinin iş uygulamaları üzerindeki dönüştürücü etkisi, geleneksel bağlılık oluşturma stratejilerinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Kuruluşlar sadece bu trendlere uyum sağlamakla değil, aynı zamanda fiziksel sınırları aşan ve daha geniş bir amaç ve değer duygusuyla uyumlu olan daha güçlü, daha dirençli bir bağlılık biçimini teşvik etmek için bunlardan yararlanmakla görevlendirilmiştir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı teşvik etme ve sürdürme yolculuğu devam etmekte ve sürekli gelişmektedir. Sadece anlayış ve adaptasyon değil, aynı zamanda yenilikçilik ve öngörü gerektiren sürekli bir çabadır. Bu çabada başarılı olan kuruluşlar kendilerini sadece bağlı bir işgücüyle değil, aynı zamanda büyüme, dayanıklılık ve uzun vadeli başarı için güçlü bir itici güçle bulacaklardır. Bu yolculuk başlı başına bir taahhüt gerektirir - çalışanların kendilerini değerli, anlaşılmış ve kurumsal misyonun ayrılmaz bir parçası olarak hissettikleri bir ortam yaratma taahhüdü. Bunu yaparak kuruluşlar sadece modern iş yerinin karmaşıklıklarını aşmakla kalmaz, aynı zamanda bu karmaşıklıklar içinde gelişerek başarı, yenilik ve sarsılmaz bağlılık mirası inşa edebilirler.

1.3. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı yıllar içinde önemli bir dönüşüm geçirmiş, tek bir kuruluş içinde doğrusal bir yörüngeye ilişkin geleneksel görüşten, çeşitli sektörleri, rolleri ve deneyimleri kapsayan daha dinamik ve çok yönlü bir yolu kapsayacak şekilde gelişmiştir. Tarihsel olarak, kariyer genellikle tek bir işverene ömür boyu bağlılık olarak algılanmış ve dar bir mesleki alanda kademeli yükselişlerle ilerleme kaydedilmiştir (Vroom, 1964: 24-26; Arthur, Hall ve Lawrence, 1989: 72-74). Ancak günümüzde çağdaş kariyer anlayışı, bireylerin becerilerini, deneyimlerini ve tutkularını farklı ortamlarda ve rollerde kullandıkları, birbiriyle bağlantılı bir dizi istihdam fırsatını kapsamaktadır. Bu değişim, küresel ekonomideki değişiklikleri, teknolojik ilerlemeleri ve iş ve yaşam memnuniyetine ilişkin değişen bireysel beklentileri yansıtmaktadır (Savickas, 2013: 67).

Bu modern bağlamda, kariyer yalnızca bir iş veya bir dizi iş değil, profesyonel ve kişisel gelişimin kişisel bir yolculuğudur. Sürekli öğrenmeyi, uyum sağlamayı ve kişinin gelişen ilgi alanları, değerleri ve hedefleriyle uyumlu fırsatları stratejik olarak takip etmeyi

içeren bir yolculuktur. Kariyerlere ilişkin bu daha geniş ve bütüncül bakış açısı, endüstri eğilimlerindeki değişikliklerin, kurumsal yeniden yapılanmanın ve kişisel yaşam evrelerinin kariyer yollarını sıklıkla etkilediği modern işgücünde gezinmenin karmaşıklığını kabul eder. Kariyer başarısına ulaşmada proaktif planlama, ağ kurma ve beceri geliştirmenin rolünü vurgulayarak, bireylerin kariyerlerini şekillendirmedeki rolünü kabul eder (Knowles, Holton ve Swanson, 2014: 42-47).

Kariyer gelişimini anlamak sadece bireysel gelişim için değil, aynı zamanda iş tatmini ve kurumsal başarı için de çok önemlidir. Bireyler için kariyer gelişimi, kişisel olarak belirlenen ve gelişen tercih edilen bir geleceğe doğru ilerlemek için öğrenme, iş, boş zaman ve geçişleri yöneten yaşam boyu süren bir süreçtir (Vroom, 1964: 25). Kişinin güçlü ve zayıf yönlerini tanımasını, kariyer fırsatlarını keşfetmesini, hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaşmak için harekete geçmesini içerir. Bu süreç, bireyler tutkularıyla örtüşen ve becerilerinden yararlanan kariyerler peşinde koştukça kişisel tatmin ve mesleki başarıya katkıda bulunur (Ragins ve Kram, 2007: 17).

Kurumsal bir perspektiften bakıldığında, kariyer gelişimini desteklemek daha yüksek iş tatmini, çalışan bağlılığı ve elde tutma düzeylerine yol açabilir. Eğitim ve mentorluk gibi kariyer gelişim programlarına yatırım yapan kuruluşlar, çalışanlarını değişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlamak için gereken becerilerle donatmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimine bağlılıklarının da sinyalini verirler. Bu da, kurumsal hedeflere ve başarıya olumlu katkıda bulunma olasılığı daha yüksek olan sadık ve motive bir işgücünü teşvik eder (Savickas, 2005: 306). Dahası, kariyer gelişimini anlamanın önemi, dinamik kariyer yollarının ekonomik esnekliğe ve yeniliğe katkıda bulunduğu daha geniş toplumsal düzeye kadar uzanmaktadır (Hall, 2002: 44). Bireyler farklı kariyerlerde ilerlerken, yaratıcılığı teşvik edebilecek, sektörler arası fikir alışverişinde bulunabilecek ve yeni zorluklara uyum sağlayabilecek zengin deneyimler ve beceriler biriktirirler. Bu deneyim ve beceri çeşitliliği, yenilik yapma ve uyum sağlama yeteneğinin uzun vadeli başarı için çok önemli olduğu günümüzün hızlı tempolu, küreselleşmiş ekonomisinde özellikle değerlidir.

Dinamik ve çok yönlü bir yolculuk olarak modern kariyer kavramı, çağdaş işgücünün karmaşıklığını ve fırsatlarını yansıtmaktadır. Kariyer gelişimini bu perspektiften anlamak, kendi yollarında bir amaç ve esneklikle ilerlemek isteyen bireyler için elzemdir. Kariyer başarısının temel bileşenleri olarak öz farkındalık, yaşam boyu öğrenme ve uyum yeteneğinin önemini vurgular. Kuruluşlar için, kariyerlere ilişkin bu daha geniş bakış açısını benimsemek, yetenekleri çekme, geliştirme ve elde tutma becerilerini artırarak daha bağlı, yenilikçi ve başarılı bir işgücüne katkıda bulunabilir. İşin doğası değişmeye devam ettikçe, kariyer

kavramı da değişecek ve hem bireylerin hem de kuruluşların esnek, proaktif ve değişime açık olmalarını gerektirecektir.

1.3.1. Kariyer Gelişim Teorileri

Kariyer gelişimini anlamak, modern çalışma ortamlarının karmaşıklığında gezinmek ve kişisel ve profesyonel tatmin sağlamak için çok önemlidir (Lent, Brown ve Hackett, 1994: 121). Kariyer gelişimi çalışmaları yıllar içinde gelişerek, bireylerin kariyerlerini nasıl etkili bir şekilde yönetebilecekleri ve büyütebilecekleri konusunda içgörüler sunan çeşitli teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar arasında iki temel teori öne çıkmaktadır: Super'in (1990) Yaşam Süresi, Yaşam Alanı Teorisi ve Holland'ın (1997) Kariyer Seçimi Teorisi. Ek olarak, kariyer gelişiminde öz değerlendirmenin rolü, bilinçli ve anlamlı kariyer kararları için zemin hazırladığı için abartılamaz.

1.3.1.1. Super'in Yaşam Boyu, Yaşam Alanı Teorisi

Donald Super'in Yaşam Boyu, Yaşam Alanı Teorisi, kariyer gelişimini yaşam boyu devam eden bir süreç olarak gören ve büyüme, keşif, yerleşme, sürdürme ve ayrılma olmak üzere beş gelişimsel aşamada ortaya çıkan kapsamlı bir modeldir. Bu teori, kariyer kararlarının tek başına alınmadığını, bireyin yaşamı boyunca oynadığı öğrenci, öğrenci, vatandaş, işçi ve ev kadını gibi çeşitli rollerden etkilendiğini ileri sürmektedir. Super'in “benlik kavramı” kavramı bu teoride önemli bir rol oynamakta ve bireylerin deneyim ve yaşla birlikte gelişen benlik kavramlarına en uygun kariyer yollarını aradıklarını vurgulamaktadır. Super ayrıca, bireyin bilinçli kariyer kararları verme yeteneğinin zaman içinde geliştiğini ve belirli kariyer yetkinlikleri ve tutumlarındaki ustalıklarından etkilendiğini belirten kariyer olgunluğu fikrini de ortaya atmıştır (Super, 1990).

1.3.1.2. Holland'ın Kariyer Seçimi Teorisi

John Holland'ın Kariyer Seçimi Teorisi, bireyler ve çalışma ortamları arasındaki eşleşmeye odaklanmaktadır. Holland altı kişilik tipi önermiştir: Gerçekçi, Araştırmacı, Sanatsal, Sosyal, Girişimci ve Geleneksel ve insanların kişilik tiplerine uyan kariyer ortamlarına çekildiklerini öne sürmüştür. Holland'a göre, bir bireyin kişiliği ile çalışma ortamı arasındaki uyum, iş tatminini, istikrarı ve kariyer başarısını belirler. Holland'ın teorisi, bireylerin kişilik tiplerini anlamalarına ve uyumlu kariyer seçeneklerini keşfetmelerine yardımcı olarak kariyer danışmanlığında etkili olmuştur (Holland, 1997).

1.3.2. Kariyer Gelişiminde Öz Değerlendirmenin Rolü

Öz değerlendirme, kariyer geliştirme sürecinde kritik bir ilk adımdır. Bilinçli kariyer kararları vermek için kişinin ilgi alanlarının, becerilerinin, değerlerinin ve kişiliğinin iç gözlemine ve değerlendirmesine içerir. Öz farkındalık, bireylerin güçlü yönleri ve istekleri ile uyumlu kariyer yollarını belirlemelerini sağlayarak iş tatmini ve başarı olasılığını artırır. Bununla ilgili detaylar genel olarak şu şekilde özetlenebilir (Lent, Brown ve Hackett, 1994; Savickas, 2013; Bandura, 1997):

- **İlgi alanları:** Kişinin ilgi alanlarını anlamak, ilgi çekici ve tatmin edici olması muhtemel kariyer alanlarının belirlenmesine yardımcı olur. Kariyer değerlendirmeleri ve ilgi envanterleri, bireyin hangi kariyer sektörlerini veya iş rollerini en ödüllendirici bulabileceğini netleştirmeye yardımcı olabilir.
- **Beceriler:** Hem zor hem de sosyal beceriler dahil olmak üzere kişinin becerilerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi, bireylerin yetkinliklerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine olanak tanır. Kişinin becerilerini tanıması, iş piyasasında güçlü yönlerini kullanması ve beceri geliştirme fırsatlarını belirlemesi için çok önemlidir.
- **Değerler:** Kariyer memnuniyeti, bir işin bireyin değerleriyle ne ölçüde uyumlu olduğuyla yakından ilişkilidir. İster iş-yaşam dengesine öncelik versin, ister başkalarına yardım etme fırsatları arasın, isterse takdir ve finansal ödüller arzusunu, kişinin değerlerini anlamak tatmin edici bir iş bulmak için çok önemlidir.
- **Kişilik:** Kişilik özellikleri, bireylerin nasıl çalışmayı ve başkalarıyla nasıl etkileşimde bulunmayı tercih ettiklerini etkiler. Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) veya Büyük Beş kişilik özelliği modeli gibi araçlar, kişilik tipleri hakkında bilgi sağlayarak bireylerin doğal eğilimlerine ve çalışma tarzlarına uygun kariyerler bulmalarına yardımcı olabilir.

Öz değerlendirme tek seferlik bir faaliyet değil, kariyer gelişimini tamamlayan sürekli bir süreçtir. Bireyler büyüdükçe ve yeni deneyimler edindikçe ilgi alanları, becerileri, değerleri ve hatta kişilikleri değişebilir; bu da kariyer yollarının gelişen benlik kavramlarıyla uyumlu kalmasını sağlamak için periyodik olarak yeniden değerlendirme yapılmasını gerektirir. Sonuç olarak, kariyer gelişimini anlamak, teorik içgörülerin ve pratik öz-keşiflerin bir karışımını gerektirir. Super'in Yaşam Boyu, Yaşam Alanı Teorisi ve Holland'ın Kariyer Seçimi Teorisi gibi teoriler, kariyer kararlarını ve memnuniyetini etkileyen faktörleri anlamak için değerli çerçeveler sunmaktadır. Bu arada, öz değerlendirme uygulaması, bireyleri kendi

benzersiz özellikleri ve istekleri hakkında derin bir anlayışa dayalı bilinçli seçimler yapma konusunda güçlendirir. Bu unsurlar birlikte, etkili kariyer geliştirme stratejilerinin temelini oluşturarak bireyleri kendi kimlikleri ve istekleriyle örtüşen tatmin edici kariyerlere yönlendirir.

Kariyer planlama ve hedef belirleme, bireylerin isteklerini uygulanabilir adımlara ve stratejilere odaklamalarına yardımcı olan, kişisel ve profesyonel gelişimi kolaylaştıran temel süreçlerdir. Bu süreçlerin etkili bir şekilde nasıl yürütüleceğini anlamak, bireylerin hem kişisel arzularına hem de iş piyasasının gerçeklerine uygun tatmin edici kariyer yolları çizmelerini sağlayabilir.

1.3.3. Kariyer Hedefleri Belirleme

Anlamalı kariyer gelişimine doğru yolculuk, açık, gerçekçi ve ulaşılabilir kariyer hedefleri belirlemekle başlar. Bu süreç, bireyleri geniş kapsamlı isteklerden spesifik, eyleme geçirilebilir hedeflere yönlendiren birkaç temel adımı içerir (Locke ve Latham, 2006; Vroom, 1964; Deci ve Ryan, 2000; Glushchenko, 2023):

- **Öz-Yansıtma:** Güçlü yönlerinizi, zayıf yönlerinizi, ilgi alanlarınızı ve değerlerinizi değerlendiren kapsamlı bir öz değerlendirme ile başlanmalıdır. Neye tutkuyla bağlı olduğunuzu, nerede başarılı olduğunuzu ve bir kariyerde nelere değer verildiğini anlamak, hem tatmin edici hem de ulaşılabilir hedefler belirlemek için çok önemlidir.
- **Araştırma:** Öz değerlendirmenizle uyumlu potansiyel kariyer yolları ve sektörleri araştırılmalıdır. Bu, iş piyasası eğilimlerini, gelecekteki büyüme alanlarını ve çeşitli roller için gereken nitelikleri keşfetmeyi içerir. Piyasa gerçeklerini anlamak, kariyer hedeflerinizin mevcut ve gelecekteki iş ortamları bağlamında uygulanabilir ve temelli olmasını sağlar.
- **SMART Hedefler:** Kariyer hedefleri spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı hedefler haline getirmek için SMART kriterlerini kullanılabilir. Örneğin, “kariyerimi ilerletmek” gibi belirsiz bir hedef yerine, SMART hedefi “proje liderliği pozisyonuna hak kazanmak için önümüzdeki 12 ay içinde bir proje yönetimi sertifikası almak” olabilir.
- **Önceliklendirme:** Zaman ve enerji gibi kaynakların sınırlı olduğu düşünüldüğünde, hedeflerinize öncelik vermeniz çok önemlidir. Hangi hedeflerin kariyerde ilerleme üzerinde en önemli etkiye sahip olacağının belirlenmesi gerekmektedir.

- Eylem Planı: Her bir hedef için ayrıntılı bir eylem planı geliştirin ve bu plana ulaşmak için gereken adımları, gerekli kaynakları ve olası engelleri ana hatlarıyla belirtin. Bir eylem planı, hedeflerinizi soyut fikirlerden somut stratejilere dönüştürür.
- Gözden Geçirme ve Ayarlama: Kariyer hedefleri statik olmamalıdır. Hedefleri ve ilerlemeyi düzenli olarak gözden geçirmek, kişisel gelişim, iş piyasasındaki değişiklikler veya kişisel önceliklerdeki değişimlere göre gerektiğinde bunları ayarlamaya hazır olmak önem arz etmektedir.

Kariyer yolu belirleme, hem dikey terfileri hem de beceri ve deneyimi artıran yanal hareketleri dikkate alarak bir sektör veya kuruluş içindeki potansiyel kariyer yörüngelerini haritalama sürecidir (Locke ve Latham, 2006; Vroom, 1964; Deci ve Ryan, 2000):

- Organizasyonel Yapıları Anlamak: Sektördeki veya örgütteki çeşitli roller ve departmanlar hakkında bilgi edinilmeli. Farklı pozisyonların birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu anlamak, ilerleme veya beceri kazanımı için potansiyel yolları ve fırsatları ortaya çıkarabilir.
- Temel Yetkinlikleri Belirlemek: Kariyer yolundaki her bir potansiyel rol için gereken temel yetkinlikler ve beceriler belirlemelidir. Bu, teknik becerileri, liderlik yeteneklerini veya belirli bilgi alanlarını içerebilir. Bu gereklilikleri anlamak, gelişim çabalarınızı bu kriterleri karşılayacak şekilde uyarlamaya olanak tanır.
- Mentorlardan ve Ağlardan Yararlanmak: Farklı kariyer yolları hakkında fikir edinmek için mentorlar ve profesyonel ağlarla iletişim kurmak gerekebilir. Deneyimli profesyoneller, kariyer geçişlerini yönetme ve büyüme fırsatlarını belirleme konusunda değerli tavsiyelerde bulunabilir.
- Yatay Geçişler için Planlama: Beceri setinin genişlemesini sağlayacak, çalışanı kurumun yeni alanlarında deneyim sahibi yapabilecek ve çok yönlülüğü artıracak yatay hareketlerin değeri bilinmeli. Yanal geçişler genellikle gelecekteki dikey ilerlemelere hazırlayan stratejik adımlar olabilir.
- Sürekli Öğrenme: Sürekli öğrenmeye ve gelişmeye olmazsa olmazdır. Bu, örgün eğitim, profesyonel sertifikalar veya iş başında eğitimi içerebilir. Sektör trendleriyle güncel kalmak ve beceri setinizi genişletmek, seçtiğiniz kariyer yolunda ilerlemek için gereklidir.
- Geri Bildirim Alma: Performans ve potansiyel kariyer hamleleriyle ilgili olarak amirlerden, mentorlardan ve akranlarda düzenli olarak geri bildirim

alınmalıdır. Yapıcı geri bildirimler, gelişim alanlarını vurgulayabilir ve bir sonraki adımı atmaya hazır olduğunuzu teyit edebilir.

Kariyer planlama ve hedef belirleme, sürekli dikkat ve adaptasyon gerektiren dinamik süreçlerdir. Net hedefler belirleyerek ve kariyer yolunu stratejik olarak haritalandırarak, iş piyasasının ve kurumsal yapıların karmaşıklıklarında gezinebilir, büyüme ve ilerleme fırsatlarından yararlanılabilir. Bu proaktif yaklaşım, kariyer geliştirme çabalarının hem kişisel hem de profesyonel dünyanın gerçekleriyle uyumlu olmasını sağlayarak tatmin edici ve başarılı bir kariyer yolculuğuna zemin hazırlar (Savickas, 2013: 67-69).

Günümüzün hızla gelişen iş piyasasında, kariyerde ilerleme için gereken beceri ve yetkinlikler giderek daha karmaşık ve çeşitli hale gelmektedir. Modern işyerinde başarı, yalnızca teknik yeterlilik değil, aynı zamanda bir dizi sosyal beceri ve sürekli öğrenme ve beceri geliştirme konusunda sarsılmaz bir kararlılık gerektirmektedir. Bu becerileri anlamak ve geliştirmek, sektörlerindeki zorlukların üstesinden gelmeyi ve kariyer hedeflerine ulaşmayı amaçlayan bireyler için elzemdir.

1.3.4. Modern İşyeri için Temel Beceriler

Modern işyeri, hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve değişen ekonomik manzaralarla karakterize edilmektedir. Bu ortamda başarılı olmak için bireylerin dijital, yumuşak ve uyarlanabilir yetkinliklerin bir karışımına sahip olması gerekir (World Economic Forum, 2016; Pink, 2009; Dweck, 2006):

- **Dijital Okuryazarlık:** Teknolojinin işin her alanına nüfuz ettiği bir çağda, dijital okuryazarlık temel bir gereklilik haline gelmiştir. Bu, temel bilgisayar becerilerinin ötesine geçerek veri analitiği, sosyal medya ve yapay zeka ve blok zinciri gibi gelişmekte olan teknolojilerin anlaşılmasını da kapsamaktadır. Dijital okuryazarlık, bireylerin sorunları çözmek, üretkenliği artırmak ve rolleri dahilinde yenilik yapmak için teknolojiyi verimli bir şekilde kullanmalarını sağlar.
- **Yumuşak Beceriler:** Teknik beceriler kapıdan içeri adım atmanızı sağlayabilirken, sosyal beceriler ilerleme ve liderlik için fırsatlar yaratır. İletişim, ekip çalışması, duygusal zeka, problem çözme ve eleştirel düşünme modern iş yerinde oldukça değerlidir. Bu beceriler etkili işbirliğini, çatışma çözümünü ve karar vermeyi kolaylaştırarak üretken ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik eder.

- Uyarlanabilirlik: Günümüz iş piyasasında değişmeyen tek şey değişimdir. Yeni becerileri hızla öğrenme, değişimi kucaklama ve yeni zorluklara yanıt olarak dönme yeteneği olan uyum yeteneği çok önemlidir. Bu beceri, bireylerin iş rolleri değişirken, sektörler dönüşürken ve yeni teknolojiler ortaya çıkarken bile başarılı olabilmelerini sağlar.

1.3.5. Yaşam Boyu Öğrenme ve Beceri Geliştirme

Sürekli değişimin damgasını vurduğu bir ortamda, “ömür boyu iş” kavramı giderek geçerliliğini yitiriyor. Kariyerin 21. yüzyılda uzun ömürlü olması, bireyin sürekli öğrenme, büyüme ve uyum sağlama becerisi ile tanımlanmaktadır. Yaşam boyu öğrenme ve beceri geliştirme sadece avantajlı değil, aynı zamanda kariyer gelişimi ve rekabet gücü için de gereklidir (Knowles, Holton ve Swanson, 2014; Kolb, 2014; Tough, 2013):

- Sürekli Öğrenme: Yaşam boyu öğrenme taahhüdü, eğitimin bir diploma ile sona ermediğinin kabul edilmesidir. Kişinin kariyeri boyunca yeni bilgi ve beceriler edinmesi sürekli bir süreçtir. Bu, ileri dereceler ve sertifikalar gibi örgün eğitim veya çevrimiçi kurslar, atölye çalışmaları ve kendi kendine çalışma gibi gayri resmi öğrenme şeklinde olabilir. Sürekli öğrenme, bireylerin sektör trendlerinden, teknolojik gelişmelerden ve en iyi uygulamalardan haberdar olmalarını sağlayarak kendi alanlarında güncel ve değerli kalmalarını sağlar.
- Uzmanlaşma: Uzmanlaşma, kişinin mevcut rolünde veya sektöründe başarılı olması için gereken yeni ve gelişmiş becerileri edinme sürecini ifade eder. İş piyasasının değişen taleplerini karşılayan yeni yetkinliklerle mevcut becerileri geliştirmeye odaklanan kişisel ve mesleki gelişime yönelik proaktif bir yaklaşımdır. Beceri geliştirme daha iyi iş performansı, daha fazla iş tatmini ve kariyerde ilerleme için yeni fırsatlar sağlayabilir.
- Kuruluşların Rolü: Yaşam boyu öğrenme ve beceri geliştirme sorumluluğu büyük ölçüde bireylere düşmekle birlikte, kuruluşlar da çok önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapan işverenler sadece işgücünün becerilerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlarının gelişimine olan bağlılıklarını da gösterirler. Bu yatırım, hem bireye hem de kuruma fayda sağlayarak daha yüksek düzeyde bağlılık, sadakat ve üretkenliğe yol açabilir.

- **Büyüme Zihniyetini Benimsemek:** Yaşam boyu öğrenme ve beceri geliştirmenin merkezinde, yeteneklerin adanmışlık ve sıkı çalışma ile geliştirilebileceği inancı olan büyüme zihniyetinin benimsenmesi yer alır. Bu bakış açısı bireyleri zorlukları kucaklamaya, aksilikler karşısında sebat etmeye ve çabayı ustalığa giden yol olarak görmeye teşvik eder. Büyüme zihniyeti esnekliği, yaratıcılığı ve öğrenme isteğini teşvik eder; bu özellikler modern işyerinde paha biçilmezdir.

Sonuç olarak, modern işyerinde kariyer gelişimi için gereken beceri ve yetkinlikler, sürekli öğrenme ve beceri geliştirme konusundaki sarsılmaz kararlılıkla vurgulanan geniş bir teknik ve sosyal beceri yelpazesini kapsamaktadır. Dijital okuryazarlığı geliştirerek, temel sosyal becerileri geliştirerek ve uyum yeteneğini benimseyerek bireyler günümüz iş piyasasının karmaşıklıklarını aşılabirler. Ayrıca, yaşam boyu öğrenme ve beceri geliştirme fırsatlarını proaktif bir şekilde takip etme yoluyla, bireyler rekabetçi kalmalarını, kariyer hedeflerine ulaşmalarını ve kuruluşlarına anlamlı bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlayabilirler. İş dünyası gelişmeye devam ettikçe, öğrenme ve uyum sağlama kapasitesi en kalıcı ve değerli beceri olmaya devam edecektir.

1.3.6. Kariyer Geçişleri

Kariyer geçişleri, ister gönüllü ister dış faktörler tarafından zorunlu kılınmış olsun, bir bireyin profesyonel yolculuğunda önemli anları temsil eder. Bu değişim dönemleri büyüme için yeni fırsatlar sunabileceği gibi stratejik navigasyon gerektiren zorluklar da ortaya çıkarabilir.

1.3.6.1. Kariyer Değişikliklerini Yönetmek

Kariyer değişikliklerini başarılı bir şekilde yönetmek, adaptasyon ve büyümeye yönelik proaktif bir yaklaşım gerektirir. Temel stratejiler şunları içerir (Bridges, 2004; Levinson vd., 1978; Herminia ve Obodaru, 2016):

- **Yeniden Beceri Kazanma ve Beceri Geliştirme:** Sektörler geliştikçe ve iş rolleri değiştikçe, yeni beceriler edinmek veya mevcut becerileri yükseltmek çok önemlidir. Yeniden beceri kazandırma, farklı bir kariyer yolu için tamamen yeni beceriler öğrenmeyi içerirken, beceri kazandırma, alanınızda ilerlemek için mevcut becerileri geliştirir. Her iki yaklaşım da yaşam boyu öğrenmeye bağlılık ve konfor alanlarının dışına çıkmaya istekli olmayı gerektirir.

- Ağ oluşturma: Sağlam bir profesyonel ağ kurmak ve sürdürmek kariyer geçişleri sırasında çok değerlidir. Ağ kurma yeni sektörler hakkında bilgi verebilir, potansiyel iş fırsatlarını tanıtabilir ve destek ve tavsiye sunabilir. Sektör dernekleriyle ilişki kurmak, profesyonel etkinliklere katılmak ve alanınızla ilgili çevrimiçi forumlara katılmak ağınıza genişletebilir ve yeni olasılıklara kapı açabilir.
- Stratejik Planlama: Kariyer hedeflerinizi tanımlayın ve bunlara ulaşmak için stratejik bir plan oluşturun. Bu, kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemeyi, gerekli nitelikleri veya deneyimleri tanımlamayı ve yeni bir kariyere veya role sorunsuz bir şekilde geçiş yapmak için adımları ana hatlarıyla belirlemeyi içerebilir.
- Duygusal Dayanıklılık: Kariyer değişiklikleri duygusal olarak yıpratıcı olabilir. Olumlu kendi kendine konuşma, stres yönetimi teknikleri ve bir destek sistemini sürdürme yoluyla dayanıklılık geliştirmek, ortaya çıkabilecek belirsizlikleri ve aksaklıkları yönetmeye yardımcı olabilir.

1.3.6.2. Kariyer Zorluklarının Üstesinden Gelmek

Kariyer gelişimi genellikle iş kaybı, tükenmişlik ve kariyer platoları gibi engellerin üstesinden gelmeyi içerir. Bu zorlukların üstesinden gelmek hem stratejik eylem hem de büyüme ve esnekliğe yönelik bir zihniyet gerektirir (Levinson vd., 1978; Herminia ve Obodaru, 2016):

- İş Kaybı: Bir işi kaybetmek önemli bir gerileme olabilir. Bununla birlikte, yeniden değerlendirme ve yeniden yönlendirme için de bir fırsat olabilir. Becerilerinizi, ilgi alanlarınızı ve kariyer hedeflerinizi değerlendirmek sizi yeni fırsatlara yönlendirebilir. Ayrıca, ağınızdan yararlanmak ve kariyer danışmanlığı gibi kaynakları araştırmak bu süre zarfında destek ve yönlendirme sağlayabilir.
- Tükenmişlik: Tükenmişlik, kariyer memnuniyetini ve ilerlemeyi tehlikeye atabilir. Tükenmişliği ele almak, kronik yorgunluk, kinizm ve yetersizlik duyguları gibi belirtilerini tanımayı içerir. Tükenmişlikle mücadele stratejileri arasında net iş-yaşam sınırları belirlemek, öz bakıma öncelik vermek ve işinize olan tutku ve bağlılığı yeniden canlandıracak görevler veya projeler aramak yer alır.

- **Kariyer Platoları:** Bir kariyer platosuna ulaşmak durgunluk hissine yol açabilir. Bir platonun üstesinden gelmek, mevcut rolünüzde yeni zorluklar aramanızı, yeni öğrenme fırsatları sunan yanal hareketleri keşfetmenizi veya ilerleme olanaklarını açabilecek daha ileri eğitim veya sertifikaları takip etmenizi gerektirebilir.

Kariyer geçişlerinde başarılı bir şekilde yol almak, öz farkındalık, proaktif planlama ve değişim karşısında uyum sağlama ve büyüme becerisinin bir kombinasyonuna bağlıdır. Bu stratejileri benimseyerek bireyler sadece kariyer değişiklikleriyle ilgili zorlukları yönetmekle kalmaz, aynı zamanda bu geçişleri önemli mesleki ve kişisel gelişim fırsatları olarak değerlendirebilirler.

Kariyer geçişlerine yönelik bu odaklanmış araştırma, kariyer gelişiminin dinamik doğasının ve uzun vadeli kariyer başarısına ulaşmada esneklik, uyum sağlama ve stratejik planlamanın önemini altını çizmektedir. İşin doğası değişmeye devam ettikçe, bu geçişleri etkili bir şekilde yönetme becerisi, profesyonel potansiyellerini gerçekleştirmek ve kariyer tatmini elde etmek isteyen bireyler için kritik bir beceri olmaya devam edecektir.

1.3.7. Networking ve Mentorluğun Rolü

Günümüzün birbirine bağlı dünyasında, profesyonel ağlar kurmak ve mentorluk yapmak kariyer ilerlemesi ve gelişimi için vazgeçilmez stratejilerdir. Bu unsurlar yalnızca destek ve rehberlik sağlamakla kalmaz, aynı zamanda başka türlü erişilemeyecek fırsatlara da kapı açar.

1.3.7.1. Profesyonel Ağlar Kurmak

Profesyonel ağ oluşturma, ilgi alanı içindeki veya ilgili kişilerle ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi içerir. Sağlam bir profesyonel ağın değeri abartılamaz - iş fırsatları, ortaklıklar ve endüstri trendleri ve en iyi uygulamalar hakkında değerli içgörüler sağlayabilir. Etkili ağ kurma stratejileri şunları içerir (Higgins ve Kram, 2001):

- **Mesleki Derneklere ve Etkinliklere Katılmak:** Sektör konferanslarına, seminerlerine ve atölye çalışmalarına katılmak, alandaki meslektaşlar, liderler ve etkileyicilerle tanışmak için mükemmel bir yoldur.
- **Sosyal Medya Platformlarından Yararlanma:** LinkedIn gibi profesyonel ağ siteleri, ağın coğrafi sınırların ötesine genişletilmesine olanak tanıyarak içgörülerini paylaşmak, başarıları kutlamak ve potansiyel mentorlar veya işverenlerle bağlantı kurmak için bir platform sağlar.

- Değer Sunmak: Ağ kurma iki yönlü bir yoldur. Mümkün olduğunda bilgi, destek veya bağlantılar sunmak ilişkileri güçlendirebilir ve güvenilir bir profesyonel olarak tanınmanızı sağlayabilir.

1.3.7.2. Mentorluk ve Koçluk

Mentorluk ve koçluk, kişiselleştirilmiş rehberlik, tavsiye ve destek sunan profesyonel gelişimin kritik bileşenleridir. Mentorlar tipik olarak, mentilerin yollarını daha etkili bir şekilde bulmalarına yardımcı olmak için kendi kariyerlerinden bilgi, deneyim ve dersleri paylaşabilen deneyimli kişilerdir (Ragins ve Kram, 2007):

- Mentorluğun Faydaları: Mentorlar kariyer hedeflerinin belirlenmesine ve bunlara ulaşılmasına, işyerindeki zorlukların üstesinden gelinmesine ve kariyer geçişleri hakkında bilinçli kararlar alınmasına yardımcı olabilir. Ayrıca kendi profesyonel ağlarını tanıtarak bağlantı çemberlerini daha da genişletebilirler.
- Mentor Bulma: Mentorluk ilişkileri bir kuruluş içinde organik olarak veya resmi mentorluk programları aracılığıyla oluşabilir. Deneyimi ve kariyer yörüngesi kişinin istekleriyle uyumlu bir mentor aramak önemlidir. Bireyin hedefleri ve beklentileri hakkında açık bir iletişim, verimli bir mentor-menti ilişkisinin sağlanmasına yardımcı olabilir.

Genellikle gönüllü ve gayri resmi olan mentorluğun aksine, koçluk daha yapılandırılmış bir süreçtir ve genellikle koçluk metodolojileri konusunda eğitim almış profesyoneller tarafından sağlanır. Koçlar, bireylerin kariyer hedefleri hakkında netlik kazanmalarına, engellerin üstesinden gelmelerine ve kişisel ve profesyonel gelişim için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir (Ragins ve Kram, 2007).

1.3.7.3. Networking ve Mentorluğun Birleşik Gücü

Networking ve mentorluk birlikte, kariyer gelişimi ve ilerlemesini önemli ölçüde etkileyebilecek güçlü bir ikili oluşturur. Networking yeni fırsatlara ve içgörülere kapı açarken, mentorluk ve koçluk bu fırsatları etkili bir şekilde değerlendirmek için gereken rehberliği ve desteği sağlar. Bu uygulamalara katılmak kariyer gelişimini hızlandırabilir, iş memnuniyetini artırabilir ve uzun vadeli profesyonel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunabilir (Allen vd., 2004: 127).

Sonuç olarak, kariyer gelişiminde networking ve mentorluğun rolü küçümsenemez. Bu stratejiler yalnızca profesyonel büyüme ve ilerlemeyi kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda kariyer yolculuğunu anlamlı ilişkiler ve öğrenme fırsatlarıyla zenginleştirir. Çalışma ortamı

gelişmeye devam ettikçe, bu ilişkileri geliştirme ve bunlardan yararlanma becerisi kariyer başarısının temel belirleyicisi olmaya devam edecektir.

Kariyer gelişiminin karmaşık ortamında gezinmek, mesleki sorumluluklar ile kişisel yaşam arasındaki dengeyi korumaya yönelik stratejik bir yaklaşımın yanı sıra kariyer memnuniyetinin çok yönlü doğasına ilişkin incelikli bir anlayış gerektirir. Bu denge sadece uzun vadeli kariyer memnuniyeti için değil, aynı zamanda genel refah ve üretkenlik için de gereklidir. Bireyler kariyer yollarını çizerken, iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik stratejilerin uygulanması, kariyer başarısının yapılarına ilişkin kapsamlı bir kavrayışla birleştiğinde vazgeçilmez hale gelmektedir.

1.3.8. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanması

İş-yaşam dengesi, kişisel ilgi alanları, aile yükümlülükleri ve boş zaman faaliyetlerinin yanı sıra kariyer taleplerinin titizlikle yönetilmesini içerir. Teknolojik gelişmelerin iş ve ev yaşamı arasındaki çizgileri sıklıkla bulanıklaştırdığı bir çağda, bu dengeyi sağlamak önemli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. İş-yaşam dengesini korumaya yönelik stratejiler şunları içerir (Savickas, 2005; Super, 1990; Savickas, 2013; Deci ve Ryan, 2000; Dweck, 2006; Knowles, Holton ve Swanson, 2014):

- **Sınır Belirleme:** İş ve özel yaşam arasında net sınırların belirlenmesi çok önemlidir. Bu, belirlenmiş çalışma saatlerini, bu saatler dışında iş bildirimlerinin durdurulmasını ve özellikle uzaktan çalışma senaryolarında özel bir çalışma alanının oluşturulmasını içerebilir.
- **Önceliklendirme ve Zaman Yönetimi:** Etkili zaman yönetimi, hem profesyonel hem de kişisel görevlerin önceliklendirilmesini kolaylaştırır. Gerekli olmayan görevleri reddetme veya işleri devretme becerisi, önemli kişisel faaliyetler ve rahatlama için zaman kazandırabilir.
- **Öz Bakım:** Düzenli fiziksel aktivite, hobiler ve sosyal faaliyetlere katılım genel refaha katkıda bulunarak işle ilgili stresi yönetme ve tükenmişliği önleme kapasitesini artırır.

1.3.9. Kariyer Başarısının Ölçülmesi

Geleneksel olarak kariyer başarısı, yukarı doğru hareketlilik, maaş artışları ve bir kuruluş veya sektör içinde statü kazanma gibi ölçütlerle ölçülmektedir. Ancak kariyer başarısına ilişkin çağdaş perspektifler, kişisel tatmin, iş-yaşam dengesi ve toplumsal etkiyi

başarının ayrılmaz bileşenleri olarak kabul eden daha geniş bir görüşü savunmaktadır (Dweck, 2006; Savickas, 2005; Super, 1990; Deci ve Ryan, 2000):

- Kişisel Tatmin: Kariyer başarısı giderek artan bir şekilde kişisel gelişim, öğrenme ve işin bireysel değerler ve tutkularla uyumlu hale getirilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Kişinin kariyerindeki tatmin, yaptığı işin anlamlı olduğu ve kişisel gelişimine katkıda bulunduğu inancından kaynaklanır.
- Mesleki Başarı: Geleneksel başarı göstergeleri geçerliliklerini korumakla birlikte, artık sağlanan mentorluk, yeniliğe katkı ve değişen ortamlara uyum sağlama ve üstünlük sağlama becerisi gibi faktörlerle birlikte değerlendirilmektedir.
- Toplum Üzerindeki Etki: Toplumun refahına olumlu katkıda bulunan veya küresel zorlukları ele alan kariyerler de başarı anlamına gelmektedir. Bu, daha geniş toplumsal etkinin önemli bir mesleki tatmin kaynağı olduğu sürdürülebilirlik, sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler alanlarındaki rolleri içerir.

Kariyer gelişiminin karmaşık yolculuğunda bireyler, her biri profesyonel yaşamlarının yörüngesini şekillendiren sayısız seçim, zorluk ve fırsat arasında gezinirler. Doğası gereği çok yönlü olan bu süreç, kişisel istekler, mesleki hedefler ve iş piyasasının gelişen manzarası arasındaki dinamik etkileşimin anlaşılmasını gerektirir. Kariyer gelişimi, sadece iş rollerinin edinilmesinin ötesine geçer ve bireylerin kişisel değerlerini, becerilerini ve deneyimlerini uyumlu bir profesyonel kimlikle bütünleştirerek bütünsel büyümelerini kapsar. Kariyer gelişiminin hem kişisel hem de mesleki alandaki önemi yadsınamaz, zira iş tatminini, iş-yaşam dengesini ve genel yaşam memnuniyetini doğrudan etkilemekte ve böylece daha geniş toplumsal dokuyu etkilemektedir.

Kariyer geliştirme süreci, uyum sağlama, yaşam boyu öğrenme ve kişisel değerler ile piyasa gerçeklerine uyum sağlama ilkelerinin altını çizen proaktif ve stratejik bir yaklaşım gerektirmektedir. Hızlı teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin ve değişen ekonomik paradigmaların damgasını vurduğu bir çağda, yeni zorluklara ve fırsatlara uyum sağlama becerisi çok önemli hale gelmektedir. Bu uyum yeteneği sadece tepkisel değil, öngörüye dayalı olup, bireylerin sektörlerindeki potansiyel değişiklikleri öngörmelerini ve buna göre hazırlanmalarını gerektirmektedir. Yaşam boyu öğrenme bu bağlamda kritik bir bileşen olarak ortaya çıkmakta ve iş piyasasında rekabetçi ve ilgili kalmak için gerekli bilgi ve becerilerin sürekli olarak edinilmesini kolaylaştırmaktadır. Daha geniş bir öğrenme fırsatları yelpazesini kucaklamak için geleneksel eğitim modellerinin ötesine geçerek sürekli eğitim, beceri geliştirme ve mesleki gelişim taahhüdünü içerir (Super, 1990: 82). Ayrıca, kariyer hedeflerinin

kişisel değerler ve piyasa fırsatları ile uyumlu hale getirilmesi, kişinin motivasyonları, güçlü yönleri ve hedefleri hakkında derinlemesine bir iç gözlem yapılmasını gerektirir. Bireylerin kariyer yollarını temel değerleri ve iş piyasasının pratik gerçekleri ışığında eleştirel bir şekilde değerlendirmelerini gerektirir ve profesyonel çabalarının sadece kişisel olarak tatmin edici değil aynı zamanda uygulanabilir ve talep edilir olmasını sağlar. Bu uyum, bireylerin kimlikleriyle örtüşen ve refahlarına olumlu katkıda bulunan işlerle meşgul olmalarını sağladığından, uzun vadeli kariyer memnuniyeti ve etkinliği elde etmek için çok önemlidir (Locke ve Latham, 2006: 265-266).

Kişinin kariyerinin proaktif yönetimi aynı zamanda stratejik planlama, hedef belirleme ve ağ oluşturma ve mentorluk gibi kaynakların kullanımını da içerir. Belirli hedefleri, stratejileri ve zaman çizelgelerini özetleyen ve profesyonel gelişim için bir yol haritası görevi gören bir kariyer planının geliştirilmesini kapsar. Ağ kurma ve mentorluk bu süreçte önemli bir rol oynar ve kariyer yörüngelerini önemli ölçüde etkileyebilecek sektörel içgörülere, tavsiyelere ve fırsatlara erişim sunar. Bu stratejiler, kariyer gelişiminin karmaşıklığını aşmada topluluk, rehberlik ve desteğin önemini altını çizmektedir (Hall, 2002: 43-47).

Sonuç olarak, kariyer gelişimi yolculuğu, uyum sağlama, yaşam boyu öğrenme ve kişisel değerler ile piyasa gerçeklerine uyum sağlama gibi çok yönlü bir yaklaşım gerektiren sürekli ve dinamik bir süreçtir. Bu, iş unvanları ve rollerin ötesine uzanan, bireylerin profesyoneller ve toplumun üyeleri olarak daha geniş çaplı gelişimini kapsayan bir çabadır. Stratejik planlama, hedef belirleme ve ağlardan ve mentorluktan yararlanma ile karakterize edilen kişinin kariyerinin proaktif yönetimi, iş piyasasının değişen manzarasında gezinmek için gereklidir. Nihayetinde, bu yolculuğun başarılı bir şekilde sürdürülmesi yalnızca bireysel tatmin ve mesleki başarıya değil, aynı zamanda toplumların ve sektörlerin genel olarak ilerlemesine de katkıda bulunur. İşin doğası değişmeye devam ederken, uyum sağlama, sürekli öğrenme ve değer uyumu ilkeleri, kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve uzun vadeli başarının elde edilmesi için temel olmaya devam etmektedir.

1.4. Konuyla İlgili Yürütülmüş Çalışmalar

Performans değerlendirme, kariyer ve örgütsel bağlılık kavramları literatürde oldukça uzun zamandır ilgi çekici bir ilişkiler ağı oluşturmuştur. Bu bölümde çalışma konusuyla ilgili daha önce yürütülmüş benzer ya da yakın çerçevede tamamlanmış çalışmalara yer verilmiştir.

Meyer ve arkadaşları (1989), büyük bir gıda hizmeti şirketindeki birinci kademe yöneticilerin performansları ile duygusal bağlılıkları, devamlılık bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için bir çalışma yürütmüştür. Duygusal bağlılığın performans

ölçümleriyle pozitif yönde, devam bağlılığının ise negatif yönde ilişkili olacağını ve iş tatmininin performans derecelendirmeleriyle anlamlı bir ilişki göstermeyeceğini varsaymışlardır. Elde ettikleri bulgular, duygusal bağlılığın her üç performans ölçütüyle de pozitif yönde, devam bağlılığının ise negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuş ve bağlılığın doğasının performans sonuçlarını önemli ölçüde etkilediği hipotezini desteklemiştir. İş tatmini ise performans değerlendirmeleri ile anlamlı bir korelasyon göstermemiştir. Bu çalışma, bağlılık türleri (arzu temelli (duygusal) ve ihtiyaç temelli (devam)) arasında ayırım yapmanın önemini vurgulamakta ve çalışanlar arasında duygusal bağlılığı teşvik etmenin örgütsel performansı artırabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgütlerine duygusal olarak bağlı olan ve örgütleriyle özdeşleşen çalışanların daha iyi performans gösterme ve örgütsel hedeflere daha olumlu katkıda bulunma eğiliminde olduğunu gösteren daha geniş örgütsel davranış literatürü ile uyumludur. Buna karşılık, bağlılıkları kurumdan ayrılmakla ilgili algılanan maliyetlerden kaynaklananlar, yalnızca gereken asgari performansı gösterebilir ve potansiyel olarak genel performansa zarar verebilir. Meyer ve arkadaşlarının araştırması, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının iş performansını nasıl farklı şekillerde etkileyebileceğine dair incelikli bir anlayışa katkıda bulunarak, konaklama sektöründeki ve ötesindeki yöneticiler ve İK uzmanları için değerli bilgiler sunmaktadır. Çalışmaları, örgütlerin duygusal bağlılığı teşvik eden bir ortam yaratmak için çaba göstermeleri gerektiğini, çünkü bunun sadece sadakati değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı destekleyen proaktif, ilgili çalışan davranışını da ortaya çıkarma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Angle ve Lawson (1994), bir Fortune 500 üretim organizasyonundaki çalışanlar arasında örgütsel bağlılık türleri (özellikle duygusal ve devamlılık bağlılığı) ile iş performansının çeşitli yönleri arasındaki incelikli ilişkiyi aydınlatmayı amaçlamıştır. Araştırma, sadece bağlılık türünün değil, aynı zamanda performans değerlendirmesinin niteliğinin de bağlılık-performans bağlantısını önemli ölçüde etkilediğine dair bulgular ortaya koymuştur. Çalışma, duygusal bir bağ ve kurumla özdeşleşme ile karakterize edilen duygusal bağlılığın, güvenilirlik ve inisiyatif gibi belirli performans yönleriyle pozitif ilişkili olduğunu, ancak küresel performans derecelendirmeleri veya organizasyon ve muhakeme gibi diğer performans yönleriyle anlamlı bir ilişki taşımadığını ortaya koymuştur. Tersine, bir çalışanın kurumdan ayrılmanın maliyetine ilişkin algısından kaynaklanan devamlılık bağlılığı, ne küresel performans derecelendirmeleri ne de herhangi bir spesifik performans yönü ile önemli bir ilişki göstermemiştir. Bu bulgular, örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisinin, değerlendirilen performansın altında yatan motivasyonel bileşenlere bağlı olduğunu

göstermektedir. Farklılaşan korelasyonlar, bağlılık-performans ilişkisinin karmaşıklığının altını çizmekte ve motivasyonun, sadece mevcudiyet veya görev süresinden ziyade, iş performansının belirli yönlerini geliştirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma, duygusal ve devamlılık bağlılığı arasındaki ayrımı güçlendirerek ve araştırma ve uygulamada hem bağlılık türünü hem de performansın spesifik doğasını dikkate almanın önemini vurgulayarak örgütsel davranış literatürüne katkıda bulunmaktadır. Bu bulguların sonuçları, özellikle motivasyonun iş sonuçlarını önemli ölçüde etkilediği rollerde, örgütlerin üstün performans elde etmek için duygusal bağlılığı teşvik etmelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Riketta (2002), devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasındaki gerçek korelasyonu ortaya çıkarmak için bir meta-analize girişmiş ve aynı zamanda bu korelasyonun potansiyel moderatörlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yayınlanmış 93 çalışmada 111 örneklemden elde edilen verileri içeren çalışma, AOC ile iş performansı arasında 0,20'lik düzeltilmiş bir ortalama korelasyon ortaya koymuştur. Bu analiz, korelasyonun rol içi performansa kıyasla rol dışı performans için, mavi yakalı çalışanların aksine beyaz yakalı çalışanlar için ve amir derecelendirmeleri veya objektif göstergeler yerine öz derecelendirmelere dayalı performans değerlendirmeleri için önemli ölçüde daha güçlü olduğunu vurgulamıştır. Bu bulgular, örgütsel bağlılığın performans üzerindeki etkisinin bağlılık türüne, işin niteliğine ve performans değerlendirme yöntemine göre değiştiği nüanslı bir ilişkiye işaret etmektedir. Özellikle, çalışmada yaş, görev süresi ve kullanılan belirli bağlılık ölçütleri gibi diğer bazı değişkenler için önemli ılımlaştırıcı etkiler bulunmamıştır; bu da örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisinin farklı demografik gruplar ve ölçüm yaklaşımları arasında nispeten tutarlı olduğunu göstermektedir. Riketta'nın çalışması, devamlılık bağlılığı-performans korelasyonunun kapsamlı ve spesifik bir tahminini sağlayarak ve örgütsel bağlılığın iş performansını en güçlü şekilde öngördüğü koşulları tanımlayarak örgütsel davranış literatürüne önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu çalışma, örgütsel performansı artırmak için işgücü içinde duygusal bağlılığı teşvik etmenin kritik rolünü pekiştirmekte ve özellikle bağlılık-performans bağlantısının anlaşılması ve güçlendirilmesinde rol dışı davranışların ve öz değerlendirme metodolojilerinin önemini vurgulamaktadır.

Albayrak (2007) kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında kariyer ve kariyer yönetimi kavramlarını, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarını ve kariyer zorluklarını incelemiştir. Üç bölüme ayrılan çalışma, ilk olarak kariyer ve kariyer yönetimi kavramlarına açıklık getirmekte, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer yönetimindeki uygulama ve sorunları içeren kariyer yönetimi sürecini

incelemektedir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık ele alınmakta, kavram tanımlanmakta, sınıflandırılmakta, etkileyen faktörler ve göstergeleri incelenmektedir. Son bölümde ise kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlayan bir anketten elde edilen bulgular sunulmaktadır. Çalışma, kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymakta ve etkili kariyer yönetimi stratejilerinin çalışanların kurumlarına olan sadakatini ve bağlılığını artırabileceğini göstermektedir. Kuruluşlar, kariyer gelişimini destekleyen bir ortamı teşvik ederek, yalnızca çalışan memnuniyetini ve elde tutmayı artırmakla kalmaz, aynı zamanda genel kurumsal performansı da güçlendirebilir. Albayrak'ın çalışması, kariyer yönetiminin bireysel istekleri örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmedeki kritik rolünü vurgulamakta ve böylece çalışanlar ile işyerleri arasında karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki yaratmaktadır. Bu sentez, kariyer yönetimi uygulamalarının daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı teşvik etmek için nasıl kullanılabileceğine dair daha geniş bir anlayışa işaret etmekte ve kuruluşların çalışan bağlılığını ve sadakatini artırmanın bir yolu olarak kapsamlı kariyer yönetimi sistemleri uygulamalarının gerekliliğinin altını çizmektedir.

Kocabey (2010), çalışmasında işletmelerde performans değerlendirme uygulamaları, bireysel kariyer planlaması ve bunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri arasındaki etkileşimi araştırmaktadır. Araştırma, performans değerlendirmelerinin ve geri bildirim mekanizmalarının çalışanların kariyer planlama süreçlerini ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, etkili performans değerlendirme ve yapıcı geri bildirimin, çalışanların kariyer geliştirme çabalarını artırmada kritik rol oynadığını ve bunun da daha güçlü örgütsel bağlılığı teşvik ettiğini vurgulamaktadır. İşletmeler, yapılandırılmış performans değerlendirme sistemleri uygulayarak ve anlamlı kariyer planlama desteği sunarak işgücünün bağlılık düzeylerini önemli ölçüde artırabilir. Kocabey'in bulguları, bu insan kaynakları uygulamalarının yalnızca bireysel olarak çalışanların gelişimine ve memnuniyetine katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını ve adanmışlıklarını da güçlendirdiğini göstermektedir. Bu araştırma, çalışan performans yönetimi, kariyer geliştirme girişimleri ve örgütsel bağlılık arasındaki önemli bağlantıyı vurgulamakta, motive ve bağlı bir işgücü yetiştirmeyi amaçlayan işletmeler için değerli bilgiler sağlamaktadır. Kocabey, detaylı bir analizle, performans yönetimi ve kariyer gelişimi arasındaki stratejik uyumun örgütsel bağlılığı artırabileceğini göstererek insan kaynakları yönetimine ilişkin daha geniş bir söyleme katkıda bulunmakta ve böylece işletmelerin bu unsurları etkili bir şekilde entegre etmeleri için bir model önermektedir.

Küçük (2012), banka çalışanları arasında kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemekte ve kariyer yönetiminin çalışanların örgütlerine olan sadakat duygularını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek için bankacılık sektörü çalışanları arasında bir anket gerçekleştirmiştir. Küçük'ün bulguları, kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir bağlantı olduğunu ve etkili kariyer yönetimine erişimi olan çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma, kariyer yönetiminin çalışan bağlılığını ve buna bağlı olarak örgütsel performansı artırmada stratejik bir araç olarak önemini altını çizmektedir. Çalışma özellikle, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların adanmışlık ve sadakatini önemli ölçüde etkileyebileceğini ve böylece daha istikrarlı ve bağlı bir işgücüne katkıda bulunabileceğini vurgulamaktadır. Küçük'ün çalışması, bankacılık sektöründe kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerine ilişkin ampirik kanıtlar sunarak mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Örgütlerin bağlı ve motive olmuş bir işgücünü teşvik etmek için kapsamlı kariyer yönetimi stratejileri benimsemelerinin gerekliliğini vurgulamakta ve bu tür uygulamaların yalnızca kariyer tatmini ve gelişimi açısından bireysel çalışanlara fayda sağlamakla kalmayıp aynı zamanda sadık bir çalışan tabanı oluşturarak örgütsel etkinliği de artırdığını öne sürmektedir.

Şimşek (2012), 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini Hatay İl Milli Eğitim Müdürlüğü bağlamında araştırmıştır. Bu çalışma, 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde kurum içindeki çeşitli paydaşlardan alınan kapsamlı geri bildirimlerin, çalışanların kurumlarına olan bağlılık duygularını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma, 600 çalışana dağıtılan bir anketi kullanarak, hem 360 derece performans değerlendirme ölçeğini hem de Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğini kullanarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Anket yanıtlarının analizi, 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular özellikle, 360 derece sistemin doğasında bulunan çok kaynaklı geri bildirimin, çalışanların performans değerlendirmelerindeki adalet ve kapsayıcılık algısını geliştirdiğini ve böylece kuruma daha güçlü bir aidiyet ve sadakat duygusu beslediğini göstermektedir. Ayrıca çalışma, kapsamlı ve çeşitli geri bildirimlerin çalışanların performanslarını çoklu perspektiflerden anlamalarını sağlamadaki rolünün altını çizmekte ve sonuçta kurumsal hedef ve değerlere bağlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır. Şimşek'in literatüre katkısı, 360 derece

performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılığı artırmada etkili bir araç olduğunu vurgulayarak, bağlı ve bağlı bir işgücü yetiştirmek için bütünsel performans değerlendirme yöntemlerinin benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır.

Altındağ ve Turnalı (2015), çeşitli insan kaynakları yönetimi tekniklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Kocaeli'nde orta ölçekli bir şirkette 190 çalışanı kapsayacak şekilde yürüttükleri ampirik çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi araçlarının örgütsel bağlılığı doğrudan ve olumlu yönde etkileyip etkilemediğini tespit etmek için anketler kullanmışlardır. Bulgular, özellikle eğitim, performans değerlendirme sistemleri ve geri bildirim mekanizmalarının örgütsel bağlılığı teşvik etmedeki rolünü vurgulayarak önemli bir etkiye işaret etmektedir. Çalışma özellikle kapsamlı eğitim programlarının ve adil, objektif performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların örgütsel bağlılığını önemli ölçüde artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, geri bildirim sistemlerindeki kişisel etkileşimin çalışanların aidiyet duygusunu olumlu yönde etkilediği ve stratejik İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkili bir şekilde artırabileceği hipotezini daha da güçlendirdiği görülmüştür. Bu araştırma, İKY tekniklerinin örgütsel bağlılığı artırmadaki önemli rolünü ampirik olarak ortaya koyarak insan kaynakları yönetimi literatürüne önemli ölçüde katkıda bulunmakta ve böylece hem akademisyenlere hem de uygulayıcılara daha bağlı bir işgücü yetiştirmek için stratejiler geliştirmede değerli bilgiler sunmaktadır.

Aytaş (2018), performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Gıda sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette gerçekleştirilen çalışmada, 160 çalışandan anket yoluyla veri toplanmış ve yanıtlar frekans dağılımı, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Bulgular, performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılığın hem duygusal hem de normatif boyutlarını önemli ölçüde etkilediğini, ancak devamlılık bağlılığı ile önemli bir ilişki göstermediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının belirli boyutları, özellikle vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem arasında pozitif bir korelasyon gözlenirken, özgecilik ve nezaket ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, performans değerlendirme memnuniyeti hem içsel ve dışsal iş memnuniyeti hem de genel iş memnuniyeti ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir. Bu sonuçlar, performans değerlendirme memnuniyetinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki kritik etkisinin altını çizmekte ve performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışları ve iş memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Aytaş'ın çalışması, performans değerlendirme sistemlerinin dinamikleri ve bunların çalışan bağlılığı ve örgüt

kültürü üzerindeki daha geniş etkileri hakkında değerli bilgiler sunmakta ve kuruluşların performans değerlendirme süreçlerinin çalışanları için tatmin edici ve motive edici olmasını sağlayarak önemli ölçüde fayda sağlayabileceklerini göstermektedir.

Na-Nan ve arkadaşları (2020), Tayland'ın otomotiv parçaları üretim sektörü bağlamında, performans değerlendirme ile ilgili sorunlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracılık etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Operasyonel düzeyde 450 çalışandan oluşan bir örneklemin kullanıldığı çalışmada, verileri analiz etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bulgular, hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılık davranışının, performans değerlendirme sorunları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide önemli araçlar olarak hizmet ettiğini göstermektedir. Özellikle, performans değerlendirme sorunlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği, bunun da örgütsel bağlılık davranışını olumsuz etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, çalışma, çalışanların performans değerlendirmelerinde adalet ve etkinlik algıladıklarında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiğini ve böylece zorunlu görevlerinin ötesinde örgüte faydalı davranışlarda bulunma isteklerini artırdığını ortaya koymuştur. Bu çalışma, çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve vatandaşlık davranışını artıran olumlu bir örgütsel ortamın teşvik edilmesinde etkili performans değerlendirme sistemlerinin önemini vurgulayarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Araştırma, kuruluşların sadece daha bağlı ve memnun değil, aynı zamanda normal iş sorumluluklarını aşan davranışlar sergilemeye daha meyilli bir işgücü yetiştirmek için performans değerlendirme süreçlerindeki sorunları ele alma ve düzeltme ihtiyacının altını çizmekte, böylece daha uyumlu ve üretken bir örgüt kültürünü teşvik etmektedir.

Tamer ve Bük (2020), algılanan örgütsel desteğin (POS) örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini kavramsal olarak incelemekte ve örgütsel desteğin anlaşılması ve geliştirilmesinin çalışan ve örgüt performansını önemli ölçüde artırabileceğini savunmaktadır. Analizleri, çalışanların örgütsel normlar, politikalar ve uygulamalar yoluyla ortaya çıkabilen örgütlerinden destek algılarının örgütsel bağlılığı teşvik etmede önemli bir rol oynadığını iddia etmek için mevcut literatüre dayanmaktadır. Bu bağlılık, her biri çalışanlar tarafından algılanan destek derecesinden etkilenen duygusal, sürekli ve zorunlu biçimlerde ortaya çıkabilir. Çalışma, çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde, etkili iş davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve bağlılık düzeyleriyle uyumlu olarak örgütsel hedeflere katkıda bulunduklarını öne sürmektedir. Ayrıca, örgütsel destek ve bağlılık arasındaki etkileşim, hem yönetim uygulamalarının hem de çalışan performansının iyileştirilmesine katkıda bulunabilecek kilit bir faktör olarak vurgulanmaktadır. Tamer ve Bük

(2020), bu yapılar arasındaki etkileşimi tanımanın ve bunların nasıl geliştirileceğini anlamının yöneticiler için hayati önem taşıdığı sonucuna varmaktadır. Esasen, örgütsel destek mekanizmalarının etkin kullanımı sadece çalışanların bağlılık düzeylerini yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda arzu edilen bir işyeri ortamı yaratır ve böylece örgütün işgücü piyasasındaki rekabet gücünü artırır. Bu kavramsal inceleme, örgütsel destek ve bağlılığın potansiyel karşılıklı faydalarının altını çizmekte ve bunların birlikte değerlendirilmesinin örgütsel verimlilik ve çalışan memnuniyetinde önemli gelişmelere yol açabileceğini öne sürmektedir.

Luiz ve Beuren (2023), özellikle tanısal ve etkileşimli olmak üzere performans ölçüm sistemi kullanımının iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektedir. Üst düzey şirketlerden 167 orta düzey yönetici ile anket metodolojisinin kullanıldığı çalışmada, kontrol teorisinden türetilen hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Sonuçlar, interaktif performans ölçüm sistemi kullanımı ile iş tatmini arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu ve bunun da duygusal örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, tanısal kullanım duygusal örgütsel bağlılığı doğrudan etkilerken, interaktif kullanımın bağlılık üzerindeki etkisine iş tatmini aracılık etmektedir. Bu bulgular, performans ölçüm sisteminin tanısal ve etkileşimli kullanımlarının farklı psikolojik sonuçlarının altını çizmekte ve performans ölçüm sisteminin örgütsel bağlamlardaki ikili rolünü teyit etmektedir. Etkileşimli kullanım, faaliyet performansı için esnek bir temel oluşturarak ve diyalog ve öğrenmeyi teşvik ederek, duygusal örgütsel bağlılığı güçlendirmek için çok önemli olan iş tatminini artırır. Buna karşılık, teşhis amaçlı kullanım, örgütsel standartlarla uyumu zorunlu kılarak, iş tatmininin aracılık etkisi olmaksızın doğrudan duygusal bağlılığı artırmaktadır. Bu çalışma, farklı performans ölçüm sistemi kullanımlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı teşvik etmede oynadığı nüanslı rolleri göstererek performans ölçümü literatürünü zenginleştirmekte, bağlı ve tatmin olmuş bir işgücü yetiştirmek için PMS'den yararlanmaya yönelik önemli bilgiler sunmaktadır.

Agustina ve arkadaşları (2024), PT Bank X (Persero) bünyesinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın aracılık ettiği Çalışma Yaşamı Kalitesinin (ÇYK) çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmak üzere bir çalışma yürütmüştür. Bank X (Persero) bünyesinde gerçekleştirmiştir. Araştırmaları, destekleyici bir çalışma ortamının çalışanların performans sonuçları üzerindeki etkisini, özellikle de iş tatmini ve bağlılığın bu ilişkide nasıl aracı değişkenler olarak hareket ettiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. SPSS 20 programında doğrusal regresyon analizinin kullanıldığı ve 72 katılımcının yer aldığı bir anketin kullanıldığı çalışmada, çalışma ortamının çalışan performansını önemli ölçüde olumlu etkilediği

bulunmuştur. Ayrıca, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, ÇYK ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı değişkenler olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kaliteli bir çalışma ortamının performansı doğrudan artırırken, çalışanların aynı zamanda yüksek düzeyde iş tatmini ve örgüte bağlılık bildirmeleri halinde etkisinin daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, sadece performansı doğrudan artırmakla kalmayıp aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırarak bunu dolaylı olarak da yapan destekleyici bir çalışma ortamını teşvik etmenin önemini vurgulayarak mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Çalışma, çalışan performansını artırmak isteyen kuruluşların, daha fazla iş tatmini ve örgütsel bağlılığa yol açtığı ve bu da performansı olumlu yönde etkilediği için iş yaşamının kalitesini artırmaya odaklanmaları gerektiğini öne sürmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu tez, performans değerlendirme kriterleri ile otel yönetimi alanındaki konular arasındaki karmaşık dinamikleri araştırmakta ve bunların örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki müteakip etkilerine odaklanmaktadır. Çalışan performansının müşteri memnuniyetini ve örgütsel başarıyı doğrudan etkilediği konaklama sektörünün kendine has özellikleri ışığında, bu ilişkileri anlamak son derece önemlidir. Yöntem bölümü, performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı ve kariyer yörüngeleri üzerindeki nüanslı etkisini incelemek üzere hazırlanmıştır.

Seçilen metodolojinin önemi, incelenen değişkenler arasındaki karmaşık karşılıklı ilişkilere dair nicel içgörüler sunma kapasitesinde yatmaktadır. Konaklama sektöründe performans değerlendirmeleri çok önemlidir ve yalnızca çalışanların başarılarını değerlendirmek için bir araç olarak değil, aynı zamanda gelişim ihtiyaçlarını belirlemek ve bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmek için bir mekanizma olarak da hizmet eder (Bryman & Bell, 2015). Ancak, değerlendirme kriterlerinin adilliği, şeffaflığı ve uygunluğu gibi konular, çalışanların işlerine ve genel olarak kuruma yönelik algı ve tutumlarını önemli ölçüde etkileyebilir (Neuman, 2014). Dolayısıyla, bu hususların araştırılması hem titiz hem de otelcilik sektörünün bağlamsal nüanslarına duyarlı bir metodolojik yaklaşım gerektirmektedir.

Ankete dayalı bir araştırma tasarımı kullanan bu çalışma, çeşitli departman ve kıdem seviyelerindeki otel çalışanlarından veri toplamayı ve performans değerlendirme sürecinin farklı perspektiflerden kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Anket aracı titizlikle geliştirilmiş olup performans değerlendirme kriterlerini, değerlendirme sürecinde algılanan sorunları, örgütsel bağlılığı ve kariyer yönetimi uygulamalarını ölçmek için geçerliliği kanıtlanmış ölçekler içermektedir. Bulguların geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için anket bir pilot test aşamasından geçirildikten sonra geri bildirimlere göre ayarlamalar yapılmıştır (Saunders et al., 2019).

Bu metodolojik yaklaşımın önemi, otel yöneticileri ve İK uzmanları için eyleme geçirilebilir bakış açıları sunma potansiyelinde yatmaktadır. Performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını ve kariyer gelişimini nasıl etkilediğini anlayarak, yönetim bu uygulamaları daha bağlı ve bağlı bir işgücünü teşvik edecek şekilde uyarlayabilir. Ayrıca, bu çalışmadan elde edilen bulgular, konaklama sektöründe insan

kaynakları yönetimine ilişkin daha geniş akademik söyleme katkıda bulunabilir ve bu alanda gelecekte yapılacak araştırmalar için bir temel sağlayabilir.

2.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmada, otel çalışanları arasında performans değerlendirme kriterlerinin ve konularının örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkisini incelemek için nicel araştırma tasarımı, özellikle de anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin seçilmesi, konaklama sektöründeki geniş ve çeşitli bir nüfustan veri toplanmasını sağlayarak bulguların temsili ve sağlam olmasını sağlamada çok önemli olmuştur. Anketler, büyük miktarda veriyi verimli bir şekilde toplama becerileri ve çeşitli konuları araştırmadaki çok yönlülükleri nedeniyle sosyal bilimlerde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.

Anket yönteminin sosyal bilimlerdeki önemi, hipotezleri ve teorileri desteklemek için ampirik kanıt sağlama kapasitesi ile vurgulanmıştır. Araştırmacılara değişkenler arasındaki ilişkileri ölçme ve bulguları daha geniş popülasyonlara genelleme imkanı vermiştir (Creswell, 2014). Bu çalışmada anket, performans değerlendirme uygulamalarının nüanslarını, algılanan sorunlarını ve çalışanların bağlılığı ve kariyer hedefleri üzerindeki etkilerini doğru bir şekilde yakalayan soruları içerecek şekilde titizlikle tasarlanmıştır.

Anketin uygulanması online olarak gerçekleştirilmiş ve otelcilik sektöründeki farklı departman ve hiyerarşi seviyelerindeki çalışanlara ulaşılmıştır. Bu yaklaşım, yüksek düzeyde bir katılım sağlamış ve hem zengin hem de çeşitli verilerin toplanmasını kolaylaştırmıştır. Anket yanıtlarının analizi, performans değerlendirmeleri, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi arasındaki karmaşık etkileşime dair içgörüler sağlayan gelişmiş istatistiksel teknikler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu metodolojik yaklaşım, performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların işlerine ve kurumlarına yönelik tutumlarını şekillendirmedeki kritik rolünü vurgulamada etkili olmuştur.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Konaklama yönetimi alanı, özellikle de otelcilik sektörü, çalışan performansının örgütsel başarıyı ve müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği karmaşık ve dinamik bir ortam sunmaktadır. Performans değerlendirme kriterlerinin ve ilgili konuların kritik rolünün farkında olan bu araştırma, bunların otel çalışanları arasında örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın evreni, otelcilik sektöründe istihdam edilen ve ön saflarda çalışan personelden yönetici pozisyonlarına kadar çeşitli rolleri kapsayan tüm bireyleri kapsamaktadır. Bu geniş evren, sektördeki farklı

bağlamlarda performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin kapsamlı içgörü sağlamak için seçilmiştir.

Otelcilik sektörünün küçük butik otellerden büyük uluslararası zincirlere kadar çok çeşitli işletmeleri kapsayan geniş yapısı göz önüne alındığında, temsili bir örneklem seçmek için amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, araştırma hedefleriyle ilgili belirli kriterlere dayalı olarak bireylerin seçilmesine olanak tanır (Etikan, Musa ve Alkassim, 2016). Bu durumda, performans değerlendirmeleri konusunda doğrudan deneyime sahip olan ve ilgili kriterler, sorunlar ve bunların örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkileri hakkında fikir verebilecek çalışanlar hedeflenmiştir. Bu yaklaşım, toplanan verilerin uygun ve bağlam açısından zengin olmasını sağlayarak altta yatan dinamiklerin daha derinlemesine anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Ana anket uygulamasından önce, araştırma araçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek için 40 katılımcının yer aldığı bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma, anket araştırmasında çok önemli bir adımdır ve anket aracını iyileştirme ve istenen bilgileri yakalamada etkinliğini sağlama fırsatı sunar (Van Teijlingen & Hundley, 2001). Pilot katılımcılardan alınan geri bildirimler, anket tasarımında düzeltmeler yapılmasına yol açmamış, anketin anlaşılabilirliğini ve araştırma hedeflerine uygunluğu tespit edilmiştir. Anket aracının pilot çalışma yoluyla doğrulanması, sonraki veri toplama ve analizinin güvenilirliğini güçlendirmektedir. Daha sonra ana anket, otelcilik sektörü çalışanlarından oluşan tanımlı evrenden amaçlı örnekleme yoluyla seçilen 418 kişilik bir örneklem dağıtılmıştır. Veri iyileştirme sürecinde, teknik gerekçelerle tamamlanamamış anket formları örneklemde çıkarılmış ve 401 kişilik bir nihai örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Bu örneklem büyüklüğü, istatistiksel analiz için yeterli kabul edilmekte ve bulguların tanımlanan evren içindeki daha geniş nüfusa genelleştirilmesine olanak sağlamaktadır (Israel, 1992). Çalışmada 401 katılımcıdan oluşan amaçlı bir örneklem kullanılması, performans değerlendirme uygulamaları, bunların algılanan sorunları ve etkileri hakkında çok çeşitli deneyim ve bakış açılarının yakalanmasını sağlamıştır.

Anketin 401 katılımcının yanıtlarından elde edilen sonuçları, performans değerlendirme kriterleri, ilgili konular ve bunların örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkileri arasındaki karmaşık ilişki hakkında değerli bilgiler sunmaktadır. Amaçlı örnekleme yönteminin kullanılması, bulguların hem ilgili hem de daha geniş otelcilik sektörüne uygulanabilir olmasını sağlamakta ve otelcilikte insan kaynakları yönetimine ilişkin mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak, geniş bir evren tanımlama ve katılımcı seçimi için amaçlı örnekleme yöntemini kullanma metodolojik yaklaşımı, bu araştırmanın

hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamıştır. Otelcilik sektörü çalışanlarından oluşan temsili bir örneklemin katılımıyla ve bir pilot çalışma aracılığıyla araştırma araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanmasıyla bu araştırma, otelcilik sektöründe performans değerlendirme uygulamalarının ve bunların sonuçlarının anlaşılmasına anlamlı katkılar sağlamaktadır.

2.3. Yanıt Oranı ve Veri İyileştirme

Ankete dayalı araştırmaların geçerliliği ve güvenilirliği için yüksek bir yanıt oranı elde etmek çok önemlidir. Yanıt oranlarını artırmaya yönelik stratejiler arasında kişiselleştirilmiş iletişim, hatırlatıcılar ve teşvikler yer alır ve bunların katılımcı katılımını önemli ölçüde artırdığı gösterilmiştir (Dillman, Smyth ve Christian, 2014). Veriler toplandıktan sonra, veri setinin kalitesini ve kullanılabilirliğini sağlamak için veri temizleme ve eksik verilerin ele alınması gibi veri iyileştirme uygulamaları kullanılır. Kayıp değerler için imputasyon veya aykırı değer analizi gibi teknikler veri bütünlüğünü iyileştirebilir ve daha doğru ve sağlam analizlere katkıda bulunabilir (Schafer & Graham, 2002). Bu adımlar, araştırma bulgularının bilimsel titizliğini ve güvenilirliğini korumak için gereklidir. Bu doğrultuda, veri iyileştirme sürecinde, teknik gerekçelerle tamamlanamamış anket formları örneklemden çıkarılmış ve 401 kişilik bir nihai örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Otelcilik sektöründe performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme konuları ve bunların örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkileri arasındaki karmaşık dinamikleri aydınlatmayı amaçlayan bu araştırma, temel veri toplama aracı olarak anket yöntemini titizlikle kullanmıştır. Anket, (I) Demografik ve Mesleki Bilgi Formu, (II) Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve (III) Kariyer Yönetimi Ölçeği olmak üzere üç farklı bölüme ayrılan kapsamlı bir yapıya sahiptir ve ilgili verilerin toplanmasına yönelik bütüncül bir yaklaşımı kolaylaştırmaktadır.

Titizlikle tasarlanmış bu veri toplama araçlarının anket yöntemi içinde kullanılması, bu araştırma için kapsamlı bir çerçeve sağlamaktadır. Bu metodolojik yaklaşım, demografik ve mesleki geçmişten örgütsel bağlılık ve kariyer yönetiminin incelikli ölçümlerine kadar geniş bir veri yelpazesini yakalayarak, bu çalışmanın merkezinde yer alan ilişkilerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini kolaylaştırmaktadır. Kökleri yerleşik teorik çerçevelere dayanan ve önceki ampirik araştırmalarla doğrulanan bu ölçeklerin seçimi ve uyarlanması, bu çalışmanın akademik titizliğinin ve metodolojik sağlamlığının altını çizmektedir. Bu yapılandırılmış sorgulama yoluyla araştırma, otelcilik sektöründe performans değerlendirme uygulamalarının

örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkilerine ilişkin anlamlı içgörüler sunarak hem teori hem de uygulama açısından çıkarımlar sağlamayı amaçlamaktadır.

2.4.1. Demografik ve Mesleki Bilgi Formu

Anketin ilk bölümü olan Demografik ve Mesleki Bilgi Formu, katılımcıların temel arka plan bilgilerinin elde edilmesinde temel bir rol oynamaktadır. Toplam beş sorudan oluşan bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişisel aylık gelir, oteldeki çalışma departmanı (örn. Mutfak, Servis, Ön Büro) ve turizm sektöründeki hizmet süresine ilişkin yanıtlar istenmektedir. Bu demografik ve mesleki değişkenlerin dahil edilmesi, demografik faktörler ile çalışmanın birincil değişkenleri arasındaki potansiyel örüntülerin veya korelasyonların keşfedilmesini sağlayarak verilerin incelikli bir şekilde analiz edilmesine olanak tanıdığı için çok önemlidir.

2.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İkinci bölümde, ilk olarak Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmedeki sağlamlığıyla tanınan Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek daha sonra Dağlı ve diğerleri tarafından geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilerek mevcut araştırma bağlamına uygulanabilirliği ve uygunluğu sağlanmıştır. Ölçek, üç alt boyuta dağılmış 18 maddeden oluşmaktadır: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı, her biri başlangıçta altı madde içermektedir. Ancak, bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, sadece altı maddeyi kapsayan duygusal bağlılık alt boyutu kullanılmıştır. Yanıtlar, “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert ölçeğinde toplanmıştır. 3, 4 ve 5. maddeler, yanıt yanlılığını azaltmak için ters sırada tasarlanmıştır. Bu maddelerin ters kodlanması, ölçekte daha yüksek bir kümülatif puanın artan örgütsel bağlılık seviyeleriyle doğrudan ilişkili olmasını ve böylece yapının daha doğru bir şekilde ölçülmesini sağlar.

2.4.3. Kariyer Yönetimi Ölçeği

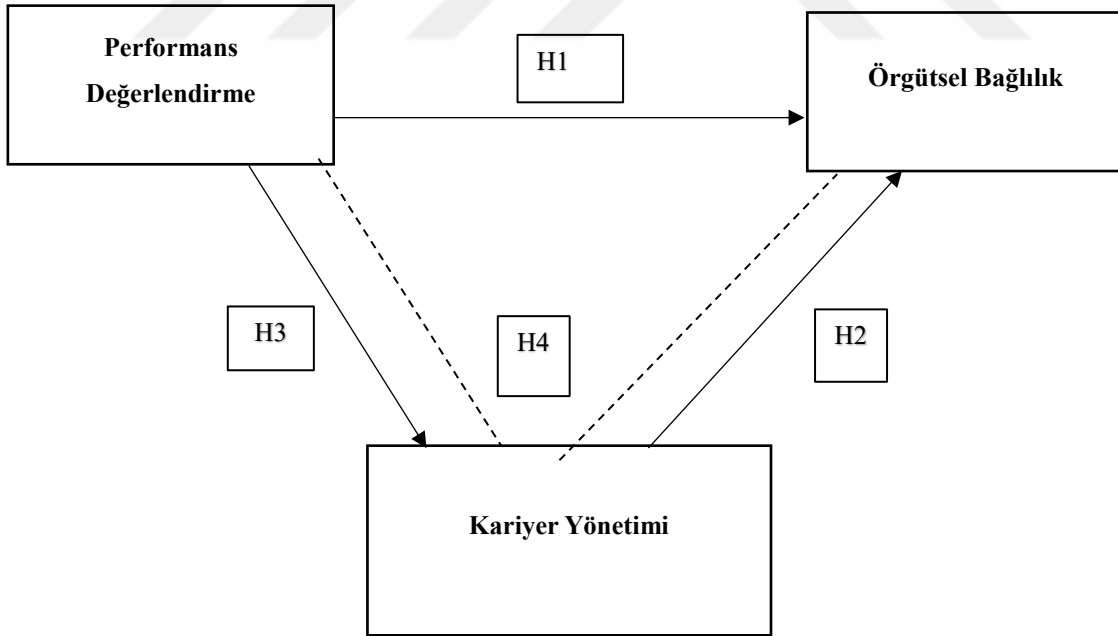
Anketin son bölümünde Küçük tarafından geliştirilen ve çalışanların kariyer yönetimi algı düzeylerini ölçmeyi amaçlayan Kariyer Yönetimi Ölçeği yer almaktadır. Bu tek boyutlu ölçek 13 maddeden oluşmakta ve yanıtlar “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a uzanan 5’li Likert ölçeğine göre kaydedilmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden farklı olarak Kariyer Yönetimi Ölçeğinde ters kodlanmış maddeler bulunmamakta, bu da yanıtlama sürecini basitleştirmektedir. Bu ölçekte daha yüksek bir toplam puan, algılanan kariyer yönetimi düzeyinin daha yüksek olduğu anlamına gelmekte,

böylece çalışanların kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarını nasıl algıladıklarının ve bunun kariyer gelişimleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

2.5. Araştırma Modeli

Önerilen araştırma modelinde, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki dinamik etkileşim, bu değişkenlerin örgütsel bir bağlamda sonuçları etkilemek için ne ölçüde ve nasıl etkileşime girdiğini belirlemek için araştırılmaktadır. Model dört temel hipotez etrafında yapılandırılmıştır.

Model, toplu olarak, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarının, örgütsel başarı ve çalışanların elde tutulması için hayati önem taşıyan örgütsel bağlılığı artırmak için nasıl kullanılabileceğine dair kapsamlı bir anlayış sağlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, insan kaynakları uygulamaları ve politikaları için önemli sonuçlar doğurmakta ve kuruluşların bağlılığı etkili bir şekilde artıran ve stratejik hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan performans değerlendirme ve kariyer geliştirme programlarını nasıl tasarlayıp uygulayabileceklerine dair içgörüler sunmaktadır.



Şekil 2.1 Araştırma Modeli

Hipotez 1 (H_1) performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Buna göre, performans değerlendirmelerinden elde edilen sistematik ve yapıcı geri bildirimler, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmasına,

sadakat göstermesine ve örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olmasına katkıda bulunmaktadır. Performans değerlendirmeleri adil ve gelişimsel olarak algılandığında, örgütsel bağlılığın artmasına yol açabilir.

Hipotez 2 (H₂) kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer hedeflerini ilerletmek için bir birey veya örgüt tarafından eylemlerin planlanması ve yürütülmesini ifade eder. Etkili kariyer yönetimi uygulamalarının, çalışanların örgütten destek algılarını artırdığı ve bunun da daha güçlü bir bağlılık duygusunu teşvik ettiği düşünülmektedir.

Hipotez 3 (H₃) performans değerlendirmenin kariyer yönetimini olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Değerlendirme süreci potansiyel olarak güçlü yönleri ve gelişim alanlarını belirleyerek kariyer geliştirme girişimleri için temel oluşturmaktadır. Etkili performans değerlendirmeleri, çalışanların kariyer beklentileri ve kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu fırsatları belirleyerek kariyer yönetimini bilgilendirmelidir.

Hipotez 4 (H₄), performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kariyer yönetiminin aracılık etkisini ele almaktadır. Bu hipotez, kariyer yönetimi uygulamalarının, performans değerlendirmelerinin örgütsel bağlılığı etkilediği kritik bir yol olarak hizmet edebileceğini öne sürmektedir. Çalışanlar, performans değerlendirmelerinin kariyer gelişimlerini desteklemek için kullanıldığını algıladıklarında, örgüte olan bağlılıklarının güçleneceği varsayılmaktadır.

Araştırma modeli, performans değerlendirmesini hem kariyer yönetimini (ara değişken olarak) hem de örgütsel bağlılığı (bağımlı değişken olarak) etkileyen ilk bağımsız değişken olarak kavramsallaştırmaktadır. Kariyer yönetimi, hem performans değerlendirmesinin bir sonucu hem de gelişmiş örgütsel bağlılığın bir öncüsü olarak varsayılmaktadır. Kariyer yönetiminin aracı değişken olarak rolü, kariyer yönetimi uygulamalarının aktif katılımı olmadan performans değerlendirmelerinin tek başına örgütsel bağlılığı teşvik etmek için yeterli olmayabileceği varsayımını yansıtmaktadır.

Bu modelin ampirik testi, performans değerlendirmesinin kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin değerlendirilmesini içermektedir. Ayrıca, performans değerlendirmenin kariyer yönetimi aracılığı ile örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi de incelenmektedir. Model, değişkenlerin her biri için nicel ölçümler kullanılarak operasyonel hale getirilebilir ve regresyon analizi veya yapısal eşitlik modellemesi gibi gelişmiş istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilebilir.

2.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Herhangi bir araştırma faaliyetinde, varsayımların ve sınırlamaların açıklığa kavuşturulması, bulguların bir bağlama oturtulması ve mevcut bilgi birikimine katkının çerçevesinin çizilmesi açısından son derece önemlidir (Sekaran & Bougie, 2016). Otelcilik sektöründe performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme konuları ve bunların örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkileri arasındaki ilişkileri araştıran bu çalışma, sonuçlarının geçerliliği için gerekli olan bir dizi varsayım altında faaliyet göstermektedir.

Temel varsayımlardan biri, anket yanıtlarının doğruluğu ve gerçeğe uygunluğudur. Katılımcıların, sosyal arzu edilebilirlik önyargısı veya işverenlerin olası tepkileri gibi dış faktörlerden etkilenmeden dürüst ve düşünceli yanıtlar verdiği varsayılmaktadır. Bir diğer varsayım ise, farklı otellerde kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin ve süreçlerinin anlamlı karşılaştırmalara ve genellemelere olanak tanıyacak kadar homojen olduğudur. Araştırma, bu kriterlerin tutarlı bir şekilde uygulandığını ve herhangi bir farklılığın örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkilerinin genel analizini önemli ölçüde bozmadığını varsaymaktadır.

Ayrıca çalışma, kavramsallaştırmadaki olası kültürel veya örgütsel farklılıklara rağmen, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi yapılarının katılımcılar tarafından evrensel olarak anlaşıldığını ve değer gördüğünü varsaymaktadır. Araştırma ayrıca, anket araçlarının, öz bildirim ölçümlerindeki doğal sınırlamalara rağmen, bu yapıların nüanslarını ve karmaşıklıklarını tam olarak yakalayabildiği varsayımına dayanmaktadır.

Çalışmanın sınırlılıkları, tasarımına ve bağlamına içsel olarak bağlıdır. Birincil sınırlamalardan biri, anketin zamanın tek bir noktasında verilerin anlık görüntüsünü yakalayan kesitsel doğasıdır. Bu tasarım, nedensel çıkarımlar yapma veya zaman içindeki değişiklikleri izleme becerisini kısıtlamakta, performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki uzun vadeli etkilerine ilişkin içgörülerini sınırlamaktadır.

Otelcilik sektörünün belirli bir kesiminden alınan örneklem, özellikle uluslararası alanda var olan kültürel ve operasyonel farklılıklar göz önüne alındığında, küresel otel işgücünün çeşitliliğini tam olarak temsil etmeyebilir. Amaçlı örnekleme dayanması, ilgili ve ayrıntılı verilerin elde edilmesi açısından avantajlı olmakla birlikte, bulguların genellenebilirliğine ilişkin sınırlamalar getirmektedir. Örneklem, katılmayı tercih edenler etmeyenlerden sistematik olarak farklı olabileceğinden, kendi kendini seçme nedeniyle içsel önyargılar da sergileyebilir.

Buna ek olarak, bu çalışma, kurumsal araştırmalarda yaygın olarak kullanılmalarına rağmen, yukarıda bahsedilen sosyal arzu edilebilirlik veya öz değerlendirmedeki yanlışlıklar gibi önyargılara maruz kalabilen, yalnızca kendi kendine bildirilen ölçümlere odaklanmaktadır. Katılımcılar tarafından sağlanan öznel verileri tamamlayabilecek ve incelenen olgulara ilişkin daha kapsamlı bir anlayış sunabilecek performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin nesnel ölçümler kullanılmamıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümü, otelcilik sektöründe performans değerlendirme kriterlerinin ve konularının örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkisini araştırmak için toplanan verilerin ayrıntılı bir analizini sunmaktadır. Bu bölüm, istatistiksel tekniklerin uygulanması yoluyla, ilgili yapılar arasındaki ilişkileri aydınlatmakta ve performans değerlendirmelerinin otel çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarını ve kariyer gelişim süreçlerini nasıl etkilediğine dair ampirik içgörüler sağlamaktadır. Takip eden analiz sadece bu değişkenlerin doğrudan etkilerine ışık tutmakla kalmamakta, aynı zamanda potansiyel aracı faktörleri de araştırarak otel yönetimi bağlamında oyundaki temel dinamiklerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır.

3.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik yapısı incelenerek yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişisel gelir, oteldeki departman ve turizm sektöründeki deneyim süreleri hakkında bilgi verilmiştir. Bu bilgiler, çalışmanın temel değişkenlerinin müteakip analizini anlamak için temel bağlamı oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	%	Kümülatif %
Yaşınız	15-22	28	7,0	7,0
	23-35	129	32,2	39,2
	36-45	134	33,4	72,6
	46-55	93	23,2	95,8
	56 ve Üzeri	17	4,2	100,0
	Toplam	401	100,0	
Cinsiyetiniz	Kadın	141	35,2	35,2
	Erkek	260	64,8	100,0
	Toplam	401	100,0	
Medeni Durumunuz	Evli	243	60,6	60,6
	Bekar	158	39,4	100,0
	Toplam	401	100,0	
Eğitim Düzeyiniz	İlk-Ortaöğretim	44	11,0	11,0
	Lise	133	33,2	44,1
	Ön Lisans	62	15,5	59,6
	Lisans	140	34,9	94,5
	Lisansüstü	22	5,5	100,0
	Toplam	401	100,0	
Aylık Kişisel Geliriniz	13.001-16.000 TL	20	5,0	5,0
	16.001- 19.000 TL	22	5,5	10,5
	19.001- 22.000 TL	53	13,2	23,7
	22.001 TL ve Üzeri	306	76,3	100,0
	Toplam	401	100,0	
Kaç Yıldır Turizm Sektöründe Çalışıyorsunuz	1-3	62	15,5	15,5
	4-6	42	10,5	25,9
	7-10	44	11,0	36,9
	11 Yıl ve Üzeri	253	63,1	100,0
	Toplam	401	100,0	

Tablo 3.1'de sunulan demografik veriler, turizm sektörüne ilişkin araştırmada yer alan katılımcı özelliklerinin ayrıntılı bir dökümünü sunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun 23-45 yaş aralığında olduğu ve toplam katılımcıların %65,6'sını oluşturduğu, 36-45 yaş aralığındakilerin ise %33,4 ile en büyük yaş grubu olduğu görülmektedir. Bu durum, önemli düzeyde deneyime sahip ve potansiyel olarak kariyer gelişimlerinin ortasında olan bir işgücüne işaret etmektedir.

Cinsiyet dağılımı, katılımcıların %64,8'ini erkeklerin oluşturduğu örnekleme kayda değer bir erkek egemenliği olduğunu göstermektedir. Bu durum, sektör demografisini veya örneklem önyargılarını yansıtabilir ve performans değerlendirmesinin etkilerinin cinsiyet perspektifinden yorumlanması açısından sonuçlar doğurabilir.

Medeni durumla ilgili olarak, katılımcıların çoğunluğu, %60,6'sı, evlidir; bu da kariyer yönetimlerini ve örgütsel bağlılıklarını evli olmayan %39,4'e kıyasla farklı şekilde etkileyebilecek istikrarlı bir kişisel geçmişe işaret edebilir.

Eğitim durumu açısından, katılımcıların önemli bir kısmı yükseköğrenimi tamamlamıştır; %34,9'u lisans derecesine ve %5,5'i de lisansüstü niteliklere sahiptir. Bu durum, katılımcılar arasında nispeten yüksek bir eğitim seviyesine işaret etmekte olup, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin daha sofistike anlayış ve beklentilerle ilişkili olabilir.

Kişisel aylık gelire ilişkin veriler, %76,3 gibi önemli bir çoğunluğun 22.001 TL'nin üzerinde gelir elde ettiğini ortaya koymaktadır; bu da örneklemin kariyer yönetimi ve bağlılık algılarını etkileyebilecek daha yüksek bir gelir diliminden gelen bireylerden oluşabileceğini düşündürmektedir.

Son olarak, turizm sektöründeki çalışma süresi, katılımcıların %63,1'inin 11 yıldan fazla deneyime sahip olmasıyla, deneyimli bir işgücüne işaret etmektedir. Bu deneyim düzeyi, kariyer uzunluğuna ve bunun sektördeki performans değerlendirmeleri, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki olası etkilerine ilişkin bir anlayış sağlaması bakımından önemlidir.

3.2. Veri Setine İlişkin Yapısal Analizler

Yapısal analizler, tam ölçekli veri toplamada önce anket araçlarının sağlamlığını sağlamak için üstlenilen araştırma sürecinin ayrılmaz bir ön aşamasını temsil etmektedir. Bu aşama, anket sorularının açıklığı, uygunluğu ve güvenilirliğinin yanı sıra veri toplama prosedürlerinin pratikliğini değerlendirmek için bir turnusol testi işlevi görür. Bu analizlerden elde edilen bulgular, araştırma araçlarının rafine edilmesinde ve çalışmanın hedefleriyle uyumlu, anlamlı ve doğru yanıtlar elde etmek için kapsamlı bir şekilde uyarlanmalarını

sağlamada etkili olmaktadır. Takip eden alt bölümler, kritik yapısal analizleri detaylandırmaktadır.

3.2.1. Veri Setinin Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular

Normallik varsayımı, parametrik istatistiksel analizin temel taşlarından biridir ve örnek verilerden popülasyona ilişkin özellikler çıkaran çeşitli testlerin teorik çerçevesini oluşturur. Bu temel ilke, örneklem verilerinin dağılımının yaklaşık olarak normal olduğunu ve böylece ANOVA ve regresyon modelleri gibi analizlerin uygulanmasını mümkün kılar. Tabachnick, Fidell ve Ullman'ın (2013) ifade ettiği gibi, veri dağılımının normalliğini değerlendirmek çok değişkenli istatistiklerin uygulanması için çok önemlidir, çünkü bu varsayımdan sapmalar hatalı sonuçlara yol açabilir. Verilerin güvenilir istatistiksel çıkarımlar için gerekli koşulları karşıladığından emin olmak amacıyla dağılımın şeklini değerlendirmek için hem grafiksel hem de istatistiksel yöntemlerin kullanılmasını vurgulamaktadırlar.

Tablo 3.2 Normallik Analizi Sonuçları

		Değer	Std. Hata
Performans Değerlendirme Ölçeği	$\bar{X}$	4,0584	0,04902
	%95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,9620
		Üst Sınır	4,1547
	Ortanca	4,3182	
	Varyans	0,964	
	ss	0,98161	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Aralık	4,00	
	Skewness	-1,009	0,122
	Kurtosis	0,196	0,243
Kariyer Yönetimi Ölçeği	$\bar{X}$	4,0148	0,05136
	%95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,9139
		Üst Sınır	4,1158
	Ortanca	4,3182	
	Varyans	1,058	
	ss	1,02848	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Aralık	4,00	
	Skewness	-1,021	0,122
	Kurtosis	0,247	0,243
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	$\bar{X}$	3,6423	0,04484
	%95 Güven Aralığı	Alt Sınır	3,5541
		Üst Sınır	3,7304
	Ortanca	3,5556	
	Varyans	0,806	
	ss	0,89799	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Aralık	4,00	
	Skewness	-0,006	0,122
	Kurtosis	-0,748	0,243

Tablo 3.2'de sunulan normallik analizi sonuçları, çalışmada kullanılan ölçeklerin dağılımsal özelliklerine ilişkin değerli bilgiler sunmaktadır. Performans Değerlendirme Ölçeği için ortalama puan ($\bar{x}$) 4,0584'tür ve %95 güven aralığında 3,9620'den 4,1547'ye uzanarak katılımcılar arasında yüksek bir genel performans değerlendirmesine işaret etmektedir. Ortanca puan 4,3182 ile bu eğilimi desteklemekte ve dağılımın merkezi eğiliminin ölçeğin üst ucuna doğru eğildiğini göstermektedir. Varyans (0.964) ve standart sapma (0.98161) puanların orta düzeyde yayıldığına işaret etmektedir. Özellikle, -1,009'luk çarpıklık değeri ve 0,196'lık basıklık değeri normallikten hafif bir sapmaya işaret etmekle birlikte, -1,5 ila +1,5 aralığındaki çarpıklık ve basıklık değerlerinin büyük örneklemelerde normallik varsayımları için yeterli olduğunu öne süren Tabachnick, Fidell ve Ullman (2013) tarafından önerilen kabul edilebilir aralıktadır.

Benzer şekilde, Kariyer Yönetimi Ölçeği, 3,9139 ile 4,1158 arasında bir güven aralığında 4,0148 ortalama puan göstermektedir. Ortanca puan 4,3182 ile Performans Değerlendirme Ölçeği'ni yansıtmakta ve yine verilerde olumlu bir eğilime işaret etmektedir. Sırasıyla 1,058 ve 1,02848 olan varyans ve standart sapma değerleri, Performans Değerlendirme Ölçeğine kıyasla biraz daha geniş bir dağılımı yansıtmaktadır. Çarpıklık -1.021 ve basıklık 0.247 değerleri de bir önceki ölçeğin eğilimlerini desteklemekte, hafif negatif bir çarpıklığa işaret etmekte ancak normal dağılım için normatif değerler tarafından önerilen sınırlar içinde kalmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için ortalama puan 3,6423'tür ve diğer ölçeklere kıyasla 3,5541 ile 3,7304 arasında daha dar bir güven aralığına sahiptir. Ortanca puan olan 3,5556 diğer iki ölçeğin ortalamalarından belirgin şekilde düşüktür ve olası bir sola doğru dağılım kaymasına işaret etmektedir. Varyans (0,806) ve standart sapma (0,89799) Kariyer Yönetimi Ölçeğinden daha düşüktür ve bu da puanların daha sıkı bir şekilde kümелendiğini göstermektedir. Çarpıklık -0,006 ile neredeyse yok denecek kadar azdır ve basıklık -0,748'dir; bu da normal bir eğriden daha az tepeli ancak yine de normallik için kabul edilebilir aralıkta bir dağılım sergilemektedir.

Bu istatistiksel parametreler, mükemmel normallikten hafif bir sapma olsa da, çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ila +1,5 sınırlarını aşmadığından, her üç ölçek için de veri dağılımının parametrik istatistiksel analiz amaçları için normallik varsayımına yeterince uyduğunu göstermektedir. Normallik varsayımına bu bağlılık, verilerden elde edilen bulguların sağlamlığını ve geçerliliğini güvence altına aldığından, çalışmada uygulanan müteakip çok değişkenli analizler ve çıkarımsal istatistikler için kritik öneme sahiptir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2013: 82-84).

3.2.2. Veri Setinin Geçerliliğine ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi yapıları, yalnızca kaynaklandıkları teorik çerçeveleri doğru bir şekilde yansıtan değil, aynı zamanda araştırma bağlamında uygulanmalarında sağlamlık gösteren ölçeklerin kullanılmasını gerektirir. Hair ve arkadaşları (2010) tarafından belirtildiği üzere, bir veri setinin geçerliliğinin sağlanması, kullanılan ölçümlerin amaçlanan yapıları gerçekten ölçtüğünün tespit edilmesini içerirken, güvenilirlik bu ölçümlerin zaman içinde ve çeşitli bağlamlarda tutarlılığı ve istikrarı ile ilgilidir. Bu bölümde, güvenilirlik için Cronbach's alpha ve geçerlilik için doğrulayıcı faktör analizi gibi istatistiksel testlerin sonuçları sunulacak ve ölçümlerin iç tutarlılığına ve veri setindeki yapı geçerliliğine dair kanıtlar sağlanacaktır. Bu bulguların belirlenmiş eşik değerlerle uyumlu olması, verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini göstermekte, güvenilir ve genelleştirilebilir araştırma sonuçlarının temelini oluşturmaktadır.

Tablo 3.3 Ölçeklere Ait Cronbach's Alfa Katsayıları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Öğeler Üzerinden Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
Performans Değerlendirme Ölçeği	0,978	0,977	23
Kariyer Yönetimi Ölçeği	0,982	0,982	22
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,918	0,923	18

Tablo 3.3'te çalışmada kullanılan ölçekler için Cronbach alfa katsayıları gösterilmektedir ve bu katsayılar ölçeklerin iç tutarlılığının bir göstergesidir. Performans Değerlendirme Ölçeği için Cronbach alfa katsayısı 0,978 olarak rapor edilmiştir ve standartlaştırılmış maddeler dikkate alındığında, katsayı 23 maddede 0,977 ile biraz daha düşüktür. Kariyer Yönetimi Ölçeği, 22 madde üzerinden standartlaştırılmış maddelerle bile tutarlı kalarak 0.982'lik bir Cronbach's alpha sergilemektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam 18 madde ile 0,918 ve standartlaştırılmış maddeler için 0,923 Cronbach's alpha değerine sahiptir. Bu değerler, Nunnally (1978) tarafından önerilen ve sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen 0,70 eşiğinin oldukça üzerindeki katsayılarla, kullanılan tüm ölçekler için yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir. Ham ve standardize edilmiş maddelerin katsayıları arasındaki küçük farklar, standardizasyonun ölçeklerin iç tutarlılığını önemli ölçüde etkilemediğini göstermektedir.

Yüksek güvenilirlik katsayıları, özellikle de 0,90'a yaklaşan veya aşanlar, her bir ölçekteki maddelerin aynı temel yapıyı ölçtüğünü gösterir ve maddelerin homojenliğine dair güven sağlar (George & Mallery, 2003). Kariyer Yönetimi Ölçeği'nin tutarlılığı, katılımcıların

anket maddeleri tarafından operasyonel hale getirilen yapı hakkında net ve tutarlı bir anlayışa sahip olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin yüksek alfa katsayısı, Allen ve Meyer'in (1990) kavramsallaştırmasıyla uyumlu olarak, bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık yönlerinin güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü doğrulamaktadır.

Bu ölçeklerin güvenilirliği, çalışmanın sonuçlarının geçerliliğini doğrudan etkilediği için kritik önem taşımaktadır. Güvenilir ölçümler, performans değerlendirme, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi arasında gözlemlenen ilişkilerin gerçek ilişkileri yansıtması ve ölçüm hatasının eseri olmaması olasılığını artırmaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011). Bu sağlam iç tutarlılık, araştırma hipotezleriyle ilişkili olarak ölçek puanlarının anlamlı bir şekilde yorumlanmasının ve analiz edilmesinin yolunu açmaktadır. Sonuç olarak, rapor edilen Cronbach alfa katsayıları, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini pekiştirmekte ve araştırma araçlarının metodolojik titizliğinin altını çizmektedir. Tüm ölçeklerdeki yüksek iç tutarlılık derecesi, verilerin sonraki analizleri için güçlü bir temel sağlamakta ve çalışmanın bulgularının otel sektörü çalışanları bağlamında potansiyel genelleştirilebilirliğini desteklemektedir.

3.3. Bağımsız Demografik Değişkenler ve Hipotez Testleri

İstatistiksel testler aracılığıyla, bağımsız değişkenler -performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme konuları- ile bağımlı değişkenler olan örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu ampirik inceleme, potansiyel nedensel bağlantıları ve ilişkilerin gücünü ortaya çıkarmayı ve performans değerlendirmelerinin otel sektöründeki işgücü üzerindeki etkisine dair anlayış sağlamayı amaçlamaktadır.

3.3.1. Bağımsız Demografik Değişkenler ve Ölçekler Arasındaki İlişkiler

Bu alt bölümde, demografik farklılıklarının performans değerlendirme, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimine yönelik algı ve tutumlarda nasıl ortaya çıktığı incelenmiş ve demografik karakteristiklerin otelcilik sektöründeki bu temel yapıları etkilemede önemli bir rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır.

Tablo 3.4 Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Cinsiyetlerine Göre Ortalama Puanları

Ölçek/Alt Boyut	Cinsiyetiniz	N	$\bar{X}$	Standart Sapma
Performans Değerlendirme Ölçeği	Kadın	141	4,0397	0,98815
	Erkek	260	4,0685	0,97981
Kariyer Yönetimi Ölçeği	Kadın	141	3,9700	1,03545
	Erkek	260	4,0392	1,02587
Kariyer Yönetimi Alt Boyutu	Kadın	141	4,0461	1,00279
	Erkek	260	4,1269	0,99156
Kariyer Planlama Alt Boyutu	Kadın	141	3,9314	1,09421
	Erkek	260	3,9902	1,10200
Kariyer Gelişimi Alt Boyutu	Kadın	141	3,9544	1,09496
	Erkek	260	4,0269	1,07279
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	141	3,4760	0,88292
	Erkek	260	3,7325	0,89486
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	141	3,1560	1,13174
	Erkek	260	3,4519	1,18268
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	Kadın	141	3,3688	0,96626
	Erkek	260	3,6564	1,00380
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	141	3,7163	1,02119
	Erkek	260	3,9298	1,04195

Tablo 3.4'te yer alan ortalama değerler, otelcilik sektörü çalışanları arasında Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık algılarında cinsiyete dayalı küçük farklılıklar olduğunu göstermektedir. Erkekler genellikle bu yapılarda marjinal olarak daha yüksek ortalama puanlar bildirmekte, bu da kariyerle ilgili süreçlerin kadınlara göre biraz daha olumlu algılandığını ve örgüte daha güçlü bir bağlılık duygusu olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklara rağmen, cinsiyetler arasındaki yakın standart sapmalar, varyasyonların düşük olduğu anlamına gelmektedir. Veriler, cinsiyetin çalışanların algı ve tutumlarını etkileyebileceğini, ancak tek belirleyici faktör olmadığını ve herhangi bir eşitsizliğin nispeten dar olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5 Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyut	Levene's Test		t	df	p		X̄ Fark
	F	Levene's p			One-Sided p	Two-Sided p	
Performans Değerlendirme Ölçeği	0,000	0,984	-0,281	399	0,389	0,779	-0,02888
			-0,280	285,258	0,390	0,779	-0,02888
Kariyer Yönetimi Ölçeği	0,001	0,977	-0,642	399	0,261	0,521	-0,06914
			-0,641	285,057	0,261	0,522	-0,06914
Kariyer Yönetimi Alt Boyutu	0,047	0,829	-0,776	399	0,219	0,438	-0,08082
			-0,774	284,575	0,220	0,440	-0,08082
Kariyer Planlama Alt Boyutu	0,002	0,962	-0,511	399	0,305	0,610	-0,05873
			-0,512	289,094	0,305	0,609	-0,05873
Kariyer Gelişimi Alt Boyutu	0,039	0,844	-0,642	399	0,261	0,521	-0,07252
			-0,638	282,341	0,262	0,524	-0,07252
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,964	0,327	-2,754	399	0,003	0,006	-0,25651
			-2,765	290,666	0,003	0,006	-0,25651
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	2,587	0,109	-2,428	399	0,008	0,016	-0,29589
			-2,460	298,361	0,007	0,014	-0,29589
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	2,718	0,100	-2,776	399	0,003	0,006	-0,28762
			-2,807	296,864	0,003	0,005	-0,28762
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	0,667	0,415	-1,973	399	0,025	0,049	-0,21350
			-1,985	292,339	0,024	0,048	-0,21350

Tablo 3.5'te cinsiyet bağımsız değişkenine göre ölçek ortalamaları için t-testi sonuçları sunulmakta olup, kadın ve erkek katılımcılar karşılaştırıldığında Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi ve alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlılık eksikliği, tüm p-değerlerinin (iki taraflı) 0,05 eşliğini aşmasıyla kanıtlanmıştır. Benzer şekilde, Levene testi sonuçları da 0,05'ten büyük p-değerleriyle varyansların homojenliğini desteklemekte ve puanlardaki değişkenliğin cinsiyet grupları arasında tutarlı olduğunu göstermektedir. Varyanslardaki bu homojenlik, geçerli bir t-testi uygulaması için gerekli olan eşit varyans varsayımıyla uyumludur. Bulgular, cinsiyetin bu örnekleme ölçekler tarafından ölçülen algıları veya deneyimleri önemli ölçüde etkilemediği anlamına gelmektedir. Ortalama farklılıkların varlığına rağmen, istatistiksel analiz bunların bu çalışmanın popülasyonu bağlamında değerlendirilen yapılarla ilgili olarak cinsiyetler arasında gerçek bir eşitsizlik olduğu iddialarını garanti edecek kadar önemli olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.6 Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Medeni Durumlarına Göre Ortalama Puanları

Ölçek/Alt Boyut	Cinsiyetiniz	N	$\bar{X}$	Standart Sapma
Performans Değerlendirme Ölçeği	Evli	243	4,0554	0,96208
	Bekar	158	4,0630	1,01399
Kariyer Yönetimi Ölçeği	Evli	243	3,9873	1,02391
	Bekar	158	4,0572	1,03731
Kariyer Yönetimi Alt Boyutu	Evli	243	4,0830	0,99510
	Bekar	158	4,1224	0,99759
Kariyer Planlama Alt Boyutu	Evli	243	3,9328	1,09739
	Bekar	158	4,0260	1,10067
Kariyer Gelişimi Alt Boyutu	Evli	243	3,9753	1,06298
	Bekar	158	4,0416	1,10742
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evli	243	3,6237	0,85367
	Bekar	158	3,6709	0,96426
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Evli	243	3,2572	1,13736
	Bekar	158	3,4873	1,21423
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	Evli	243	3,5103	0,98892
	Bekar	158	3,6245	1,01370
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Evli	243	3,8920	0,97802
	Bekar	158	3,7975	1,12589

Tablo 3.6, evli ve bekar katılımcıların Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık algıları arasındaki ince farkları yansıtmaktadır. Evli katılımcılar Kariyer Yönetimi ve alt boyutlarında biraz daha düşük bir ortalama puan sergilerken Örgütsel Bağlılıkta daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu farklılıklara rağmen, standart sapmalar ve standart hata ortalama değerleri her iki grup için de nispeten benzerdir ve medeni durumdan bağımsız olarak yanıtlarda tutarlılığa işaret etmektedir. Bu durum, medeni durumun işyeri algıları ile ilişkisinde küçük farklılıklar olsa da, bu farklılıkların önemli olmadığını ve hem evli hem de bekar çalışanların değerlendirilen yapılar arasında genel olarak tutarlı görüşler paylaştığını göstermektedir.

Tablo 3.7 Medeni Durum Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçek/Alt Boyut	Levene's Test		t	df	p		X̄ Fark
	F	Levene's p			One-Sided p	Two-Sided p	
Performans Değerlendirme Ölçeği	0,207	0,649	-0,076	399	0,470	0,939	-0,00763
			-0,075	322,829	0,470	0,940	-0,00763
Kariyer Yönetimi Ölçeği	0,040	0,841	-0,665	399	0,253	0,506	-0,06997
			-0,663	332,387	0,254	0,508	-0,06997
Kariyer Yönetimi Alt Boyutu	0,000	0,985	-0,387	399	0,350	0,699	-0,03937
			-0,387	334,914	0,350	0,699	-0,03937
Kariyer Planlama Alt Boyutu	0,007	0,935	-0,830	399	0,203	0,407	-0,09324
			-0,830	334,799	0,204	0,407	-0,09324
Kariyer Gelişimi Alt Boyutu	0,031	0,860	-0,600	399	0,274	0,549	-0,06628
			-0,595	325,635	0,276	0,552	-0,06628
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	3,877	0,050	-0,514	399	0,304	0,608	-0,04720
			-0,501	306,203	0,308	0,617	-0,04720
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	2,092	0,149	-1,928	399	0,027	0,055	-0,23014
			-1,901	319,722	0,029	0,058	-0,23014
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	0,532	0,466	-1,119	399	0,132	0,264	-0,11418
			-1,113	329,556	0,133	0,267	-0,11418
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	6,289	0,013	0,890	399	0,187	0,374	0,09451
			0,864	301,728	0,194	0,388	0,09451

Tablo 3.7, performans değerlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli ölçeklerin ortalama puanlarını inceleyen medeni duruma dayalı t-testi sonuçlarını sunmaktadır. Sonuçlar, tüm p-değerlerinin (iki taraflı) 0,05 eşliğini aştığını ve evli ve bekar katılımcılar arasında ölçek ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu durum, medeni durumun çalışanların performans değerlendirmelerini, kariyer yönetimlerini veya örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl algıladıkları üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Ayrıca, p-değerleri 0,05'ten büyük olan Levene testi sonuçları, varyansların homojenliğini doğrulayarak her bir alt grup içindeki puan dağılımının benzer olduğunu ve medeni duruma bağlı olarak puan değişkenliğinde önemli farklılıklar olmadığını göstermektedir. Toplu olarak bu bulgular, bu örneklemede medeni durumun performansın değerlendirilmesinde, kariyer gelişiminin yönetiminde veya kuruma bağlılık düzeylerinde önemli bir rol oynamadığını ve gözlemlenen ortalama farklılıkların istatistiksel olarak önemli olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.8 Yaş Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyut		Kareler $\bar{X}$	df	$\bar{X}$	F	p
Performans Değerlendirme Ölçeği	Gruplar Arası	2,012	4	0,503	0,519	0,722
	Gruplar İçi	383,413	396	0,968		
	Toplam	385,425	400			
Kariyer Yönetimi Ölçeği	Gruplar Arası	2,12	4	0,53	0,499	0,737
	Gruplar İçi	420,992	396	1,063		
	Toplam	423,112	400			
Kariyer Yönetimi Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,3	4	0,825	0,832	0,505
	Gruplar İçi	392,726	396	0,992		
	Toplam	396,026	400			
Kariyer Planlama Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,846	4	0,462	0,38	0,823
	Gruplar İçi	480,621	396	1,214		
	Toplam	482,467	400			
Kariyer Gelişimi Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,635	4	0,909	0,778	0,54
	Gruplar İçi	462,772	396	1,169		
	Toplam	466,407	400			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Gruplar Arası	1,209	4	0,302	0,373	0,828
	Gruplar İçi	321,343	396	0,811		
	Toplam	322,552	400			
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Gruplar Arası	10,537	4	2,634	1,935	0,104
	Gruplar İçi	539,059	396	1,361		
	Toplam	549,596	400			
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	Gruplar Arası	0,682	4	0,171	0,17	0,954
	Gruplar İçi	398,564	396	1,006		
	Toplam	399,247	400			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Gruplar Arası	2,928	4	0,732	0,677	0,609
	Gruplar İçi	428,423	396	1,082		
	Toplam	431,351	400			

Tablo 3.8, bağımsız bir değişken olarak yaşı Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili çeşitli ölçeklerin ortalama puanları üzerindeki etkisini inceleyen ANOVA sonuçlarını detaylandırmaktadır. Tüm ölçeklerdeki p-değerleri 0,05 anlamlılık düzeyini aşmaktadır, bu da yaş grupları arasındaki ortalama puan farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu da yaşı, farklı yaş gruplarının performans değerlendirmelerini nasıl algıladıkları veya örgütsel bağlılık duyguları üzerinde kayda değer bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, bu örnekleme yaşı ölçülen değişkenler için belirleyici bir faktör olmadığını ve performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili deneyim ve algıların farklı yaş demografileri arasında homojen olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9 Eğitim Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyut		Kareler $\bar{X}$	df	$\bar{X}$	F	p
Performans Değerlendirme Ölçeği	Gruplar Arası	18,375	4	4,594	4,956	0,001*
	Gruplar İçi	367,050	396	0,927		
	Toplam	385,425	400			
Kariyer Yönetimi Ölçeği	Gruplar Arası	23,201	4	5,800	5,743	0,000*
	Gruplar İçi	399,911	396	1,010		
	Toplam	423,112	400			
Kariyer Yönetimi Alt Boyutu	Gruplar Arası	13,503	4	3,376	3,495	0,008*
	Gruplar İçi	382,523	396	0,966		
	Toplam	396,026	400			
Kariyer Planlama Alt Boyutu	Gruplar Arası	26,319	4	6,580	5,712	0,000*
	Gruplar İçi	456,148	396	1,152		
	Toplam	482,467	400			
Kariyer Gelişimi Alt Boyutu	Gruplar Arası	29,735	4	7,434	6,741	0,000*
	Gruplar İçi	436,672	396	1,103		
	Toplam	466,407	400			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Gruplar Arası	22,923	4	5,731	7,574	0,000*
	Gruplar İçi	299,628	396	0,757		
	Toplam	322,552	400			
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Gruplar Arası	28,522	4	7,130	5,419	0,000*
	Gruplar İçi	521,074	396	1,316		
	Toplam	549,596	400			
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	Gruplar Arası	25,364	4	6,341	6,716	0,000*
	Gruplar İçi	373,883	396	0,944		
	Toplam	399,247	400			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Gruplar Arası	19,859	4	4,965	4,778	0,001*
	Gruplar İçi	411,492	396	1,039		
	Toplam	431,351	400			

Tablo 3.9, yaştan işyeri performansı ve bağlılıkla ilgili çeşitli psikolojik yapılar üzerindeki etkisine ilişkin ANOVA sonuçlarını göstermektedir. Tüm anlamlılık değerlerinin 0,05'in altına düşmesiyle, sonuçlar farklı yaş grupları arasında Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi ve bunların alt boyutlarının yanı sıra Örgütsel Bağlılık ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Performans Değerlendirme Ölçeği gruplar arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir ($F=4,956$, $p=0,001$), bu da çalışanların performans değerlendirme algılarının yaşa göre değişebileceğini düşündürmektedir. Kariyer Yönetimi Ölçeği ve alt boyutları da anlamlı farklılıklar ortaya koymaktadır (Kariyer Yönetimi: $F=5,743$, $p=0,000$; Kariyer Yönetimi Alt Boyutu: $F=3,495$, $p=0,008$), bu da yaştan kariyer yönetiminin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve katılım gösterildiğini etkileyen bir faktör olabileceğini ima etmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için, gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar ($F=7,574$, $p=0,000$) yaştan bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin göstergesidir. Duygusal Bağlılık Alt Boyutu, Devam Bağlılığı Alt Boyutu ($F=6,716$, $p=0,000$) gibi önemli bir gruplar arası varyans göstermektedir ($F=5,419$, $p=0,000$), bu da bağlılığın duygusal ve pratik yönlerinin yaşla birlikte değişebileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde, Normatif Bağlılık Alt

Boyutundaki anlamlı sonuçlar ($F=4,778$, $p=0,001$), bir kurumda kalmaya yönelik hissedilen yükümlülüğün de yaşla birlikte değişebileceğini göstermektedir. Varyansların homojen olmaması nedeniyle, hangi yaş gruplarının bu farklılıklara katkıda bulunduğunu ve bu ilişkilerin yönünü ayırt etmek için Games Howell post hoc testi kullanılmıştır. Games Howell testi, gruplar arasında eşit varyansların varsayılamadığı durumlar için özellikle uygundur ve varyansların homojenliği varsayımı ihlal edildiğinde bile ikili karşılaştırmalar yapmak için sağlam bir araç sunar.

Tablo 3.10 Performans Değerlendirme Algılarındaki Gruplar Arası Farklara İlişkin Games Howell Sonuçları

Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	$\bar{X}$ Fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlk-Ortaöğretim	Lise	0,34184	0,17215	0,282	-0,1384	0,8221
	Ön Lisans	0,23101	0,17795	0,693	-0,2652	0,7272
	Lisans	.63273*	0,16482	0,002	0,1713	1,0942
	Lisansüstü	.66529*	0,21974	0,030	0,0439	1,2867
Lise	İlk-Ortaöğretim	-0,34184	0,17215	0,282	-0,8221	0,1384
	Ön Lisans	-0,11084	0,13944	0,932	-0,4958	0,2741
	Lisans	0,29089	0,12224	0,124	-0,0449	0,6267
	Lisansüstü	0,32345	0,18991	0,445	-0,2218	0,8687
Ön Lisans	İlk-Ortaöğretim	-0,23101	0,17795	0,693	-0,7272	0,2652
	Lise	0,11084	0,13944	0,932	-0,2741	0,4958
	Lisans	.40173*	0,13028	0,021	0,0414	0,7620
	Lisansüstü	0,43428	0,19518	0,192	-0,1241	0,9926
Lisans	İlk-Ortaöğretim	-.63273*	0,16482	0,002	-1,0942	-0,1713
	Lise	-0,29089	0,12224	0,124	-0,6267	0,0449
	Ön Lisans	-.40173*	0,13028	0,021	-0,7620	-0,0414
	Lisansüstü	0,03256	0,18328	1,000	-0,4976	0,5627
Lisansüstü	İlk-Ortaöğretim	-.66529*	0,21974	0,030	-1,2867	-0,0439
	Lise	-0,32345	0,18991	0,445	-0,8687	0,2218
	Ön Lisans	-0,43428	0,19518	0,192	-0,9926	0,1241
	Lisans	-0,03256	0,18328	1,000	-0,5627	0,4976

Tablo 3.10, eğitim durumuna bağlı olarak performans değerlendirme algılarındaki gruplar arası farklılıkları araştıran Games-Howell post-hoc sonuçlarını göstermektedir. Özellikle, ilk-orta öğretim mezunu olan bireyler, lisans ($p=0,002$) ve lisansüstü ($p=0,030$) mezunu olanlara kıyasla önemli ölçüde daha yüksek bir performans değerlendirme algısı sergilemektedir. Bu bulgu, eğitim grupları arasında performans değerlendirmeleriyle ilgili beklentiler veya deneyimlerdeki farklılıkları yansıtır olabilir. Benzer şekilde, ön lisans mezunları lisans mezunu meslektaşlarına kıyasla daha yüksek bir performans değerlendirme algısı sergilemektedir ($p=0,021$); bu istatistiksel olarak anlamlı bir sonuçtur ve performans değerlendirmelerinin akademik eğitime kıyasla mesleki eğitim almış bireyler tarafından nasıl

algılandığına dair farklılıklara işaret ediyor olabilir. Gözlemlenen istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar, eğitim geçmişinin performans değerlendirme algılarını etkilediğini, bunun da muhtemelen değişen işyeri rolleri, beklentiler veya performans değerlendirme süreçlerine aşinalıktan kaynaklandığını ima etmektedir. İlk-orta öğretim mezunları arasında daha yüksek olan algılar, yüksek öğretimde sıklıkla karşılaşılan eleştirel değerlendirme çerçevelerine daha az maruz kalmayla bağlantılı olabilir ve bu da muhtemelen işyeri performans değerlendirmelerinin daha olumlu değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bunun aksine, yüksek öğrenim görmüş bireyler performans değerlendirmelerini daha titiz akademik standartlara göre eleştirebilir ve bu da daha az olumlu algılara yol açabilir.

Tablo 3.11 Kariyer Yönetimi Algılarındaki Gruplar Arası Farklara İlişkin Games Howell Sonuçları

Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	X̄ Fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlk-Ortaöğretim	Lise	0,40454	0,17490	0,151	-0,0833	0,8924
	Ön Lisans	0,27879	0,18028	0,536	-0,2239	0,7815
	Lisans	.72839*	0,16932	0,000*	0,2549	1,2018
	Lisansüstü	.71281*	0,24658	0,045*	0,0114	1,4142
Lise	İlk-Ortaöğretim	-0,40454	0,17490	0,151	-0,8924	0,0833
	Ön Lisans	-0,12575	0,14181	0,901	-0,5172	0,2657
	Lisans	0,32386	0,12759	0,085	-0,0266	0,6743
	Lisansüstü	0,30827	0,22002	0,631	-0,3280	0,9445
Ön Lisans	İlk-Ortaöğretim	-0,27879	0,18028	0,536	-0,7815	0,2239
	Lise	0,12575	0,14181	0,901	-0,2657	0,5172
	Lisans	.44960*	0,13486	0,010*	0,0769	0,8223
	Lisansüstü	0,43402	0,22432	0,319	-0,2124	1,0805
Lisans	İlk-Ortaöğretim	-.72839*	0,16932	0,000	-1,2018	-0,2549
	Lise	-0,32386	0,12759	0,085	-0,6743	0,0266
	Ön Lisans	-.44960*	0,13486	0,010	-0,8223	-0,0769
	Lisansüstü	-0,01558	0,21561	1,000	-0,6420	0,6109
Lisansüstü	İlk-Ortaöğretim	-.71281*	0,24658	0,045	-1,4142	-0,0114
	Lise	-0,30827	0,22002	0,631	-0,9445	0,3280
	Ön Lisans	-0,43402	0,22432	0,319	-1,0805	0,2124
	Lisans	0,01558	0,21561	1,000	-0,6109	0,6420

Tablo 3.11, eğitim düzeylerine göre kariyer yönetimi algılarındaki gruplar arası farklılıklar için Games-Howell post-hoc sonuçlarını sunmaktadır. İlk-orta öğretim mezunu bireyler kariyer yönetimini lisans ($p=0,000$) ve lisansüstü ($p=0,045$) mezunu bireylere kıyasla daha olumlu algılamaktadır ve bu da anlamlı farklılıklara işaret etmektedir. Benzer şekilde, ön lisans mezunu bireylerin kariyer yönetimi algıları lisans mezunu bireylere kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir ($p=0,010$). İstatistiksel olarak anlamlı olan bu farklılıklar, düşük

eğitim düzeyinin kariyer yönetimine ilişkin olumlu algıları engellemediğini ve hatta artırabileceğini göstermektedir.

Bu sonuç, yüksek eğitimli kişilerin kariyer yönetimi deneyimlerini daha katı standartlar veya beklentiler karşısında eleştirerek nispeten daha düşük algılara yol açabileceğini düşündürülebilir. Tersine, ilk-orta öğretim veya ön lisans derecesine sahip olanlar, kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin daha olumlu algılara yol açan deneyimlere veya beklentilere sahip olabilirler.

Tablo 3.12 Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Gruplar Arası Farklara İlişkin Games Howell Sonuçları

Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	X̄ Fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlk-Ortaöğretim	Lise	0,42439	0,15990	0,071	-0,0224	0,8712
	Ön Lisans	0,50000	0,18220	0,055	-0,0067	1,0067
	Lisans	.73413*	0,15148	0,000*	0,3087	1,1595
	Lisansüstü	.91162*	0,20079	0,000*	0,3449	1,4784
Lise	İlk-Ortaöğretim	-0,42439	0,15990	0,071	-0,8712	0,0224
	Ön Lisans	0,07561	0,14550	0,985	-0,3274	0,4786
	Lisans	.30973*	0,10451	0,027*	0,0226	0,5969
	Lisansüstü	.48722*	0,16820	0,047*	0,0042	0,9703
Ön Lisans	İlk-Ortaöğretim	-0,50000	0,18220	0,055	-1,0067	0,0067
	Lise	-0,07561	0,14550	0,985	-0,4786	0,3274
	Lisans	0,23413	0,13621	0,427	-0,1444	0,6127
	Lisansüstü	0,41162	0,18953	0,207	-0,1244	0,9477
Lisans	İlk-Ortaöğretim	-.73413*	0,15148	0,000	-1,1595	-0,3087
	Lise	-.30973*	0,10451	0,027	-0,5969	-0,0226
	Ön Lisans	-0,23413	0,13621	0,427	-0,6127	0,1444
	Lisansüstü	0,17749	0,16022	0,801	-0,2875	0,6425
Lisansüstü	İlk-Ortaöğretim	-.91162*	0,20079	0,000	-1,4784	-0,3449
	Lise	-.48722*	0,16820	0,047	-0,9703	-0,0042
	Ön Lisans	-0,41162	0,18953	0,207	-0,9477	0,1244
	Lisans	-0,17749	0,16022	0,801	-0,6425	0,2875

Tablo 3.12, eğitim düzeyleri arasında örgütsel bağlılık tutumlarındaki farklılıkları inceleyen Games Howell post-hoc test sonuçlarını sunmaktadır. Sonuçlar, ilköğretim-ortaöğretim mezunu bireylerin örgütsel bağlılık tutumlarının lisans ($p=0,000$) ve lisansüstü ($p=0,000$) mezunu bireylerden anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir. Lise mezunları da lisans ($p=0,027$) ve lisansüstü ($p=0,047$) mezunlarına kıyasla anlamlı derecede daha yüksek örgütsel bağlılık sergilemektedir. Bu önemli bulgular, daha az örgün eğitim almış bireylerin daha güçlü bir örgütsel bağlılık sergiledikleri bir modele işaret etmektedir. Bu durum, örgütlerdeki rollerinin niteliği, istihdam edildikleri sektör türleri veya istihdama ilişkin kişisel beklentileri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Örneğin, ilk-orta öğretim

veya lise diplomasına sahip olanlar, aidiyet ve sadakat duygusunu teşvik eden daha doğrudan, uygulamalı rollere sahip olabilir veya iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda yüksek eğitilmiş olanlara kıyasla farklı ölçütlere sahip olabilirler.

Tablo 3.13 Kişisel Gelir Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyut		Kareler $\bar{X}$	df	$\bar{X}$	F	p
Performans Değerlendirme Ölçeği	Gruplar Arası	1,528	3	0,509	0,527	0,664
	Gruplar İçi	383,897	397	0,967		
	Toplam	385,425	400			
Kariyer Yönetimi Ölçeği	Gruplar Arası	1,925	3	0,642	0,605	0,612
	Gruplar İçi	421,187	397	1,061		
	Toplam	423,112	400			
Kariyer Yönetimi Alt Boyutu	Gruplar Arası	0,719	3	0,240	0,241	0,868
	Gruplar İçi	395,307	397	0,996		
	Toplam	396,026	400			
Kariyer Planlama Alt Boyutu	Gruplar Arası	2,347	3	0,782	0,647	0,585
	Gruplar İçi	480,120	397	1,209		
	Toplam	482,467	400			
Kariyer Gelişimi Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,638	3	1,213	1,040	0,375
	Gruplar İçi	462,769	397	1,166		
	Toplam	466,407	400			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Gruplar Arası	0,274	3	0,091	0,112	0,953
	Gruplar İçi	322,278	397	0,812		
	Toplam	322,552	400			
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Gruplar Arası	4,575	3	1,525	1,111	0,344
	Gruplar İçi	545,020	397	1,373		
	Toplam	549,596	400			
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	Gruplar Arası	0,160	3	0,053	0,053	0,984
	Gruplar İçi	399,087	397	1,005		
	Toplam	399,247	400			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,914	3	0,638	0,590	0,622
	Gruplar İçi	429,437	397	1,082		
	Toplam	431,351	400			

Tablo 3.13, kişisel gelir düzeyleri ile Performans Değerlendirme, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığı ölçen çeşitli ölçeklerdeki algılar arasındaki ilişkiyi inceleyen ANOVA sonuçlarını sunmaktadır. Tüm p-değerleri 0,05'ten büyüktür ve farklı gelir dilimlerindeki algılarda önemli bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu anlamlı farklılık eksikliği, kişisel gelirin çalışanların performans değerlendirmeleri, kariyer yönetimi uygulamaları veya kurumlarına bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerini belirgin bir şekilde etkilemediğini göstermektedir.

Bu sonuçlar, gelirdeki potansiyel farklılıklara rağmen, çalışanların kritik işyeri yapılarına yönelik algılarının bu örnekte finansal çizgiler boyunca katmanlaşmadığını vurgulamaktadır. Bu durum, örnekte temsil edilen aralıklar dahilinde gelirin, çalışanların bu tedbirlere yönelik tutumlarını şekillendirmede önemli bir rol oynamadığı veya gelir düzeyinden bağımsız olarak yapıların benzer şekilde algılandığı anlamına gelebilir.

Örgütler açısından bu bulgular, geşir farklılıklarının tek başına işyeri uygulamalarına ilişkin farklı algıları açıklamadığını göstermektedir. Bu durum, iş tatmini, çalışma ortamı veya kişisel değerler gibi diğer faktörlerin, çalışanların performanslarını ve kurumsal politikaları nasıl algıladıkları üzerinde daha önemli etkilere sahip olabileceğini gösterebilir.

Gelir düzeyinin algılarda önemli bir farklılaştırıcı olmadığına anlaşılması, İK uzmanları ve liderlerinin gelir farklılıklarını aşan evrensel stratejilere odaklanmalarına yardımcı olabilir ve çalışan yönetimi ve gelişimine yönelik eşitlikçi ve kapsayıcı yaklaşımlar sağlayabilir. Ayrıca, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarının tüm gelir grupları arasında evrensel olarak kabul gördüğü ve faydalı olduğu bir çalışma kültürünün teşvik edilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Tablo 3.14 Sektördeki Deneyim Süresi Bağımsız Değişkenine Göre Ölçek Ortalamalarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek/Alt Boyut		Kareler $\bar{X}$	df	$\bar{X}$	F	p
Performans Değerlendirme Ölçeği	Gruplar Arası	1,639	3	0,546	0,565	0,638
	Gruplar İçi	383,786	397	0,967		
	Toplam	385,425	400			
Kariyer Yönetimi Ölçeği	Gruplar Arası	2,377	3	0,792	0,748	0,524
	Gruplar İçi	420,735	397	1,060		
	Toplam	423,112	400			
Kariyer Yönetimi Alt Boyutu	Gruplar Arası	1,752	3	0,584	0,588	0,623
	Gruplar İçi	394,274	397	0,993		
	Toplam	396,026	400			
Kariyer Planlama Alt Boyutu	Gruplar Arası	2,533	3	0,844	0,699	0,553
	Gruplar İçi	479,934	397	1,209		
	Toplam	482,467	400			
Kariyer Gelişimi Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,450	3	1,150	0,986	0,399
	Gruplar İçi	462,958	397	1,166		
	Toplam	466,407	400			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Gruplar Arası	2,071	3	0,690	0,855	0,464
	Gruplar İçi	320,480	397	0,807		
	Toplam	322,552	400			
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Gruplar Arası	12,466	3	4,155	3,071	0,128
	Gruplar İçi	537,129	397	1,353		
	Toplam	549,596	400			
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	Gruplar Arası	3,549	3	1,183	1,187	0,314
	Gruplar İçi	395,698	397	0,997		
	Toplam	399,247	400			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Gruplar Arası	0,563	3	0,188	0,173	0,915
	Gruplar İçi	430,788	397	1,085		
	Toplam	431,351	400			

Tablo 3.14, sektör deneyiminin çalışanların farklı ölçütlerdeki algıları üzerindeki etkisini araştıran ANOVA sonuçlarını göstermektedir. Tüm gruplar için p-değerleri 0,05 eşliğinin üzerinde olup, bireylerin sektörde çalışma sürelerinin Performans Değerlendirme,

Kariyer Yönetimi, Örgütsel Bağlılık veya bu yapıların alt boyutlarına ilişkin algılarını önemli ölçüde etkilemediğini göstermektedir.

Bu durum, çalışanların ne kadar süredir sektörün bir parçası olduklarına bakılmaksızın algılarda bir yeknesaklık düzeyine işaret etmektedir. Bu tür bulgular, çalışanların sektör standartlarına ve uygulamalarına alıştıktan sonra, görev sürelerinin algılarını büyük ölçüde değiştirmede anlamına gelebilir. Alternatif olarak, ölçekler tarafından ölçülen yapıların, ilave deneyim yıllarından kolayca etkilenmeyen istikrarlı bir şekilde algılandığını da gösterebilir.

3.3.2. Hipotez Testleri

Bu bölümde, bu çalışmanın başlangıcında ortaya konan varsayılan ilişkiler sistematik olarak incelenmektedir. Daha önce giriş bölümünde ifade edilen hipotezler, ampirik araştırmamızın temelini oluşturmaktadır ve şimdi toplanan verilere karşı titizlikle test edilecektir. Analizin bu kritik aşaması, teorik varsayımlarımızın sağlamlığını belirleyecek ve söz konusu değişkenler arasında varsayılan bağlantıları destekleyecek ya da çürütecek kanıtlar sağlayacaktır.

Tablo 3.15 Hipotez Ölçümlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R-Kare	p
H ₁	Performans Değerlendirme	Örgütsel Bağlılık	0,464	0,001*
H ₂	Kariyer Yönetimi	Örgütsel Bağlılık	0,503	0,001*
H ₃	Performans Değerlendirme	Kariyer Yönetimi	0,888	0,001*

Tablo 3.15'te gösterilen regresyon analizi sonuçları, çalışmada ortaya konan hipotezler için güçlü bir destek sağlamaktadır. Hipotez 1 (H₁), performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. 0,464'lük anlamlı bir R-kare değeri ve 0,001'lik bir p-değeri ile doğrulanan bu ilişki, performans değerlendirmenin örgütsel bağlılıktaki varyansın %46,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Bu, performans değerlendirmelerinin kalitesi veya sıklığı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığı anlamına gelmektedir.

Hipotez 2 (H₂) kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. Analiz bunu 0,503 R-kare değeri ve 0,001 p-değeri ile desteklemekte ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılıktaki değişkenliğin %50,3'ünü açıkladığını göstermektedir. Bu durum, etkili kariyer yönetimi stratejilerinin çalışanların şirkete olan duygusal ve psikolojik bağlılığını arttırmak için çok önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak, Hipotez 3 (H_3) performans değerlendirmenin kariyer yönetimini olumlu yönde etkilediğini varsaymaktadır. Veriler, 0,888 R-kare değeri ve 0,001 p-değeri ile bu hipotezi de doğrulamakta ve performans değerlendirmenin kariyer yönetimi algılarındaki varyansın %88,8'ini açıkladığı çok güçlü bir ilişkiye işaret etmektedir. Bir kuruluşun performans değerlendirmelerini yürütme şeklinin, çalışanlarının kariyer yönetimi girişimlerini nasıl algıladıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği sonucuna varılabilir.

Her üç hipotezde de p-değerleri genel kabul gören 0,05 eşliğinin oldukça altındadır ve bu da bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tüm hipotezlerdeki yüksek R-kare değerleri de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki güçlü açıklayıcı gücüne işaret etmektedir. Bu sonuçlar hem performans değerlendirmenin hem de kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı teşvik etmedeki önemini vurgulamakta ve bunların işyerinde birbirleriyle güçlü bir şekilde ilişkili yapılar olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.16 Hipotez Ölçümüne İlişkin Aracılık Etkili Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Etki	p
H_4	Performans Değerlendirme	Kariyer Yönetimi	Örgütsel Bağlılık	0,515	0,000*

Tablo 3.16'dan elde edilen sonuçlar, performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kariyer yönetiminin önemli bir aracılık etkisi olduğunu öneren hipotezin ölçüm sonucunu göstermektedir (H_4). Etki büyüklüğü 0,515'tir ve ilgili p-değeri 0,001'den küçüktür, bu da istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisine işaret etmektedir.

Bu da performans değerlendirme sürecinin kariyer yönetimi düzeyini önemli ölçüde etkilediği ve bunun da çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Kariyer yönetiminin aracı rolü, performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasının yanı sıra, kariyer yönetimi uygulamaları aracılığıyla dolaylı olarak da etkilediğini göstermektedir.

Kariyer yönetiminin güçlü aracılık rolü, performans değerlendirme sonuçlarının bir kuruluş içindeki kariyer geliştirme fırsatlarını bilgilendirmek ve şekillendirmek için nasıl kullanıldığının önemini vurgulamaktadır. Bu, mesleki gelişim alanlarını belirlemek için performans değerlendirmelerinin kullanılmasını, kariyer gelişim girişimlerinin bireysel ihtiyaçlara göre uyarlanmasını veya bu değerlendirmelerin çalışanları örgütsel hedeflere doğru motive etmek ve yönlendirmek için bir araç olarak kullanılmasını içerebilir. Genel olarak, bu sonuçlar, hem performans değerlendirmesini hem de kariyer yönetimini örgütsel bağlılığı artırmada kilit faktörler olarak gören, çalışan gelişimine yönelik bütünsel bir yaklaşımın önemini vurgulamaktadır.

SONUÇ

Otelcilik sektöründe çalışan performansının karmaşık mekanizmalarına ilişkin bu kapsamlı araştırmada, performans değerlendirme kriterlerini, performans değerlendirme sorunlarını ve bunların örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki önemli etkilerini bir araya getiren incelikli dokuyu inceledik. Araştırmamız, otel çalışanlarının performansının yalnızca bireysel yetkinliklerinin bir yansıması değil, aynı zamanda organizasyon yapısı ve süreçlerinde mevcut olan sistemik destek ve engellerin bir fonksiyonu olduğu önermesinden yola çıkmıştır.

Tartışmamızın temel taşı, etkili performans değerlendirmesinin örgütsel bağlılığı destekleme potansiyeline sahip olduğu yönündeki temel hipotez etrafında dönmektedir. Bu araştırmanın merceğinden baktığımızda, performans değerlendirmelerinin titizlikle ve gelişimsel bir yaklaşımla yapıldığında, yalnızca çalışan çıktısını ölçmek için bir kıstas işlevi görmediğini, aynı zamanda çalışanların örgütsel değerler ve hedeflerle uyumunu artırmak için bir katalizör görevi gördüğünü gözlemlemiştir. Bu uyumun, bir çalışanın işverenine sadık kalma ve bağlılık gösterme eğiliminin önemli bir belirleyicisi olduğu varsayımında bulunmak mümkündür.

Araştırma sürecimiz, performans değerlendirme eylemleri ile gelişen örgütsel bağlılık duygusu arasında kritik bir aracı olarak kariyer yönetiminin rolünü daha da derinlemesine incelemiştir. Buradaki bulgular, kariyer geliştirme ve planlama süreçlerinin izole yörüngeler olmadığı, çalışanların değerlendirmelerini nasıl algıladıkları ve bunlara nasıl tepki verdikleri ile yakından bağlantılı olduğu ilginç bir dinamiğe işaret etmektedir. Bu bulguların sonuçları, kariyer yönetimi girişimlerinin performans değerlendirmeleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde yumuşatabileceğini ve böylece ikincisini zenginleştirebileceğini göstermektedir.

Otelcilik sektörü çalışanlarının performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin incelikli algıları, toplumsal cinsiyet dinamikleri de dahil olmak üzere birçok faktör tarafından şekillendirilen karmaşık bir anlatıyı ortaya koymaktadır. Erkek çalışanların, kadın meslektaşlarına kıyasla kariyerle ilgili süreçlere ilişkin biraz daha olumlu bir algıya ve daha güçlü bir örgütsel bağlılık duygusuna işaret eden bu yapılarda marjinal olarak daha yüksek ortalama puanlar bildirdiği görülse de, konaklama sektöründeki işgücü dinamiklerinin daha geniş bağlamı içinde bu tür bulguların sonuçlarını daha derinlemesine incelemek çok önemlidir.

Bu sonuçların ampirik araştırma zemininde bağlamsal olarak incelenmesi, işyerindeki cinsiyet farklılıklarının toplumsal normlar, kültürel beklentiler ve örgütsel uygulamaların bir araya gelmesiyle şekillendiğini göstermektedir. Örneğin, araştırmalar toplumsal cinsiyet rollerinin ve kalıp yargıların işyerindeki erkek ve kadınların öznel deneyimlerini ve kariyer yörüngelerini etkileyebileceğini göstermiştir (Smith ve Lewis, 2014). Birçok durumda, kadınlar iş-yaşam dengesi, kariyer ilerleme fırsatları ve kurumsal destekle ilgili benzersiz zorluklarla karşılaşmakta ve bu da algılarını ve deneyimlerini erkeklerden farklı şekilde etkileyebilmektedir (Eagly & Carli, 2007).

Mevcut araştırmada gözlemlenen cinsiyetler arasındaki nispeten dar algı farkı, cinsiyet eşitliğine yönelik çabaların meyvelerini vermeye başladığı gelişen bir sektörü yansıtıyor olabilir. Ancak, bu çabaların daha büyük, devam eden bir kurumsal ve kültürel değişim sürecinin parçası olduğunu kabul etmek önemlidir. Barreto, Ryan ve Schmitt'in (2009) vurguladığı gibi, ilerleme kaydedilmiş olsa da kadınlar, kariyer yönetimi ve kurumsal destek konusundaki görüşlerini inceden inceye etkileyebilecek, genellikle "cam tavan" olarak adlandırılan, ilerlemenin önündeki görünmez engellerle karşılaşmaya devam etmektedir.

Ayrıca, performans değerlendirmesinde toplumsal cinsiyet algısı sorunu sadece konaklama sektörüne özgü değildir. Heilman (2012) tarafından yapılan sektörler arası bir inceleme, performans değerlendirmelerinin genellikle kadın çalışanların dezavantajına olacak şekilde toplumsal cinsiyet önyargılarına açık olduğuna işaret etmektedir. Bu önyargılar, cinsiyete dayalı liderlik ve performans beklentilerinden kaynaklanabilmekte, bu da erkeklerin geleneksel olarak erkeksi liderlik tarzlarına uygunluk temelinde daha olumlu değerlendirmeler almasına yol açabilmektedir (Koenig vd., 2011). Sonuç olarak, kuruluşların adil ve objektif olmalarını sağlamak için değerlendirme kriterlerini ve süreçlerini gözden geçirmeleri ve böylece tüm çalışanların bağlılığını ve isteklerini doğrulayan kapsayıcı bir ortamı teşvik etmeleri gerekmektedir.

Kariyer yönetiminin sonuçlarını değerlendirirken, kurumsal destek ile çalışan gelişimi arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurmak önemlidir. Sağlam bir kariyer yönetimi sistemi, işgücünün farklı ihtiyaç ve isteklerine uygun olmalıdır. Lyness ve Heilman'a (2006) göre, kapsamlı kariyer geliştirme programları sunan ve ilerleme için net kriterler belirleyen kuruluşlar, kariyer ilerlemesi ve memnuniyetindeki cinsiyet eşitsizliklerini azaltmaya yardımcı olur.

Bu çalışmada cinsiyete göre örgütsel bağlılıktaki ılımlı farklılıklar da daha fazla araştırmayı gerektirmektedir. Örgütsel bağlılık literatürü sıklıkla çalışan değerlerinin örgütsel hedefler ve kültür ile uyumlu hale getirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Meyer vd., ,

2002). Burada gözlemlenen cinsiyet farklılıklarının, kuruluşların değerlerini ne kadar etkili bir şekilde ilettiklerine ve çalışanların işleriyle anlamlı bir şekilde ilgilenmeleri için yollar sağladıklarına yönelik farklı tepkileri yansıtması mümkündür.

Bu araştırma, işyerindeki cinsiyet farklılıklarının azalmakla birlikte hala mevcut ve etkili olduğunu gösteren daha geniş bulgularla uyumludur. Kalıcı eşitsizlikleri ve önyargıları ele almak için sürekli diyalog ve eylem gerekliliğini pekiştirmektedir. Eagly ve Chin'in (2010) önerileri doğrultusunda, kuruluşlar toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda liderlik taahhüdü, politika geliştirme ve kapsayıcılığa yönelik kültürel bir değişimi kapsayan çok yönlü bir yaklaşım benimsemelidir.

Konaklama sektörünün gelecekteki yönünü düşündüğümüzde, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılıkla ilgili algılardaki cinsiyet eşitsizliklerini ele almanın sadece bir sosyal adalet meselesi değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluk olduğu açıktır. Çeşitlilik içeren işgücünün tüm potansiyelinden etkin bir şekilde yararlanan kuruluşlar, rekabetçi bir küresel pazarda yenilik yapmak, uyum sağlamak ve gelişmek için daha iyi bir konuma sahiptir. Dolayısıyla bu tartışma, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarındaki cinsiyet farklılıklarının, mütevazı olmakla birlikte, karmaşık bir dizi örgütsel ve toplumsal dinamiğin içine gömülü olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet eşitliği ve çeşitliliğine bağlılık, stratejik insan kaynakları uygulamalarının temel taşı olmalı ve tüm çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine ve kurumlarına anlamlı bir şekilde katkıda bulunmalarına olanak tanıyan destekleyici yapılar oluşturulmasına vurgu yapılmalıdır.

Konaklama sektöründeki çalışanların deneyimlerini inceleyen bu çalışmanın bulguları, cinsiyetin işle ilgili algılar üzerindeki etkisine ilişkin yaygın varsayımlara meydan okumaktadır. Erkek ve kadınların performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık konularında farklı düzeylerde katılım bildirecekleri varsayılsa da, sonuçlar aksini göstermektedir. Araştırma, bu mesleki alanlarda cinsiyetler arasında bir ayrışmadan ziyade bir yakınlaşma olduğunu göstermektedir. Bu durum, farklı cinsiyet gruplarının çalışma ortamlarını ve sektördeki mesleki gelişimlerini nasıl algıladıklarına dair bir tekdüzellik ile karakterize edilmektedir. Böyle bir örüntü, modern iş yerinin, özellikle de konaklama sektöründe, tüm çalışanlar için daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir mesleki deneyimi kucaklamak üzere geleneksel cinsiyet beklentilerinin ötesine geçme olasılığının altını çizmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer önemli bulgu, ortalama farklılıklar olsa da, istatistiksel analizin bu çalışmanın evreni bağlamında değerlendirilen yapılarla ilgili olarak cinsiyetler arasında önemli bir eşitsizlik olduğu iddialarını doğrulamadığını göstermektedir.

Ortalama farklılıkların varlığına rağmen, bu farklılıklar, bu araştırmada değerlendirilen yapılarda cinsiyetle ilgili algılarda gerçek bir eşitsizlik olduğu iddialarını garanti edecek kadar önemli değildir.

Turizm ve konaklama sektörü, toplumsal cinsiyet dinamiklerinin sürekli geliştiği benzersiz bir ortam sunmaktadır. Araştırmalar, konaklama sektörünün cinsiyetler arası istihdam için geniş fırsatlar sunmasına rağmen, bazı basmakalıp rollerin ve beklentilerin devam ettiğini göstermiştir (Baum, 2013; Gupta, 2017). Bu kalıp yargılar, potansiyel olarak bu sektördeki bireylerin kariyer yörüngelerini ve bağlılık düzeylerini şekillendirebilir. Katılımcılar arasındaki algıların belirgin cinsiyet tarafsızlığı, işyerlerinde, özellikle de geleneksel olarak bir cinsiyetin ya da diğerrinin hakim olduğu sektörlerde, cinsiyet kapsayıcılığına doğru süregelen bir kaymaya işaret eden daha geniş çaplı araştırmaları yansıtmaktadır (Cunningham, 2008). Bu durum, eşitliği teşvik etmeyi ve toplumsal cinsiyet önyargılarını azaltmayı amaçlayan politika ve uygulamaların kök salmaya başladığını göstermektedir. Ancak bu, toplumsal cinsiyet önyargılarının olmadığı anlamına gelmemektedir. Bunun yerine, açık ölçümler veya ölçekler tarafından yakalanmayan ince önyargıların göstergesi olabilir (Ridgeway, 2001). Ayrıca, örgütsel psikoloji alanındaki çalışmalar, iş tatmini ve bağlılık seviyelerindeki cinsiyet farklılıklarının, doğuştan gelen cinsiyet farklılıklarından ziyade, genellikle iş özellikleri ve çalışma koşullarıyla ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Konrad vd., 2000). Dolayısıyla, bu çalışmada anlamlı farklılıkların bulunmaması, sektörün cinsiyete bakılmaksızın tüm çalışanlar arasında benzer düzeyde bağlılık ve kariyer memnuniyetini teşvik eden eşitlikçi çalışma ortamları sağlamaya yönelik adımlarının bir yansıması olabilir.

Bu araştırma, cinsiyet ve işyeri dinamikleri arasındaki karmaşık etkileşimi inceleyen ve giderek büyüyen bir literatürü tamamlamaktadır. Konaklama gibi çok çeşitli bir sektörde, yönetim için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yöneticiler, eşitlik ve adalete değer veren bir ortamın teşvik edilmesinin, cinsiyetler arasında kariyer ve örgütsel yapılara ilişkin daha eşit algılara yol açabileceğinin farkında olmalıdır. Konaklama sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğini daha iyi anlamak ve geliştirmek için, gelecekteki araştırmalar toplumsal cinsiyetin yaş, ırk ve kültürel geçmiş gibi diğer demografik faktörlerle kesişimini araştırmaya devam etmelidir; bu da toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin nüanslarını veya eksikliklerini daha fazla aydınlatılabilir (Acker, 2006; Rivera, 2012).

Araştırmamızda gözlemlediğimiz bir diğer sonuç, medeni durumun çalışanların performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmamasıdır. Bu sonuç, işyerinde bireysel performans ve

bağlılığın çok yönlü yapılar olduğunu ve tekil demografik değişkenlerden ziyade örgütsel, kişisel ve sosyo-ekonomik faktörlerin karmaşık bir etkileşiminden etkilendiğini öne süren ve giderek artan literatürle uyumludur.

Bulgularımızdaki medeni durumlar arasındaki tutarlılık, konaklama sektörünün profesyonel ortamının ve kültürel ahlakının, medeni durumlarına bakılmaksızın çalışanlar arasında belirli niteliklere ve algılara aynı şekilde öncelik verdiğinin ve bunları geliştirdiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu durum, bireysel demografik farklılıkların mesleki algılar üzerindeki etkisini potansiyel olarak azaltan birleşik bir iş deneyimini teşvik etmeyi amaçlayan, kişisel yaşam durumlarını aşan, sektör çapında olası bir kültürün altını çizmektedir. Bu bulgular, mesleki deneyimleri şekillendirmede kişisel demografik özelliklerin önemi konusunda süregelen tartışmalara katkıda bulunmaktadır. Geleneksel görüşler, kişisel yaşam koşullarının bireyin iş yaşamını etkileyebileceğini savunurken, araştırmamız, konaklama gibi belirli sektörlerde bu ayrımın o kadar belirgin olmayabileceğini göstermektedir. Yönetim uygulamalarına yönelik çıkarımlar önemlidir; kuruluşlar, kişisel demografik faktörlere aşırı vurgu yapmadan farklı ihtiyaçları karşılayan kapsayıcı politikalara odaklanmayı düşünebilir. Gelecekteki araştırmalar, bu eğilimlerin zaman içinde tutarlı olup olmadığını veya toplumsal normlar ve işyeri dinamiklerindeki değişikliklerle değişip değişmediğini anlamak için boylamsal bir yaklaşımdan yararlanabilir. Ayrıca, nitel araştırmalar, farklı medeni durumlardan gelen bireylerin kurumlarındaki rollerini ve katkılarını nasıl algıladıklarına dair daha derin içgörüler sağlayabilir.

Farklı yaşam evreleri ve deneyimler nedeniyle yaşın kariyer algılarını ve bağlılık düzeylerini etkilediğini öne süren yerleşik kariyer gelişimi ve örgütsel davranış teorilerinden çıkarılan beklentilerin aksine, bulgularımız yaş grupları arasında dikkate değer bir tutarlılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tutarlılık, yaşın tek başına bir faktör olarak, performans değerlendirmelerinin nasıl algılandığı veya bireylerin kariyer yönetimleriyle nasıl ilgilendikleri veya kurumlarına nasıl bağlı hissettikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Yaşla ilgili önemli farklılıkların olmaması, işyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki daha geniş söylemle ilgi çekici bir şekilde örtüşmekte ve işyerindeki kuşak ayrımları hakkındaki bazı yaygın varsayımlara meydan okumaktadır. Örneğin, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki literatür, farklı yaş gruplarının benzersiz kariyer değerleri ve örgütsel bağlılık kalıpları sergilediği önermesini sıklıkla araştırmaktadır (Kunze, Boehm ve Bruch, 2011). Ancak bulgularımız, geleneksel yaşa dayalı klişelerin ve beklentilerin çalışanların mesleki deneyimlerini ve tutumlarını şekillendirmede daha az ilgili

hale geldiği konaklama sektöründe daha yaş kapsayıcı bir işyeri kültürüne doğru olası bir kaymaya işaret etmektedir.

Bu bulgu, turizm ve konaklama sektöründeki insan kaynakları stratejileri açısından derin sonuçlar doğurmaktadır. Performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarında yaşa bağlı önemli farklılıkların bulunmadığı göz önüne alındığında, İK uygulayıcıları eğitim, gelişim ve performans yönetimi sistemlerinde daha evrensel olarak uygulanabilir yaklaşımlar benimsemeyi düşünebilir. Bu tür stratejiler, çeşitliliğe değer veren ve tüm yaş gruplarında aidiyet ve bağlılık duygusunu teşvik eden kapsayıcı bir ortamı teşvik ederek, çok kuşaklı bir işgücünün güçlü yönlerini ve katkılarını sadece tanımakla kalmamalı, aynı zamanda bunlardan yararlanmalıdır. Ayrıca bulgular, Kariyer İnşa Teorisi (Savickas, 2002) gibi teorik modellerin yeniden değerlendirilmesini teşvik etmekte ve bu çerçevelerin modern işgücünün ortaya çıkan gerçeklerine daha iyi uyum sağlamak için nasıl evrilebileceğine dair sorgulamalara yol açmaktadır. Gelecekteki araştırmaları, belki de örgüt kültürü, iş-yaşam dengesi politikaları veya teknolojik gelişmelerle ilgili olan diğer faktörlerin kariyer algılarını ve örgütsel bağlılığı şekillendirmede daha önce kabul edilenden daha önemli roller oynayabileceğini anlamaya daha derinlemesine araştırmaya davet etmektedir.

Performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılıkla ilgili algıların bir belirleyicisi olarak yaşın araştırılması, farklı yaş demografileri arasında nüanslı farklılıklar olduğunu ortaya koyan ilgi çekici bilgiler sağlamıştır. Bu bulgu, yaşın işyeri tutum ve davranışlarının yekpare bir belirleyicisi olduğu yönündeki genellikle basite indirgenmiş anlatıya meydan okumaktadır. Bunun yerine, çeşitli yaşlardaki bireylerin örgütsel yapılar ve uygulamalarla nasıl etkileşime girdiğinin karmaşıklığının altını çizmektedir.

Analizimiz, yaş grupları arasında performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, yaşa bağlı deneyimlerin ve yaşam evrelerinin bu algıların şekillenmesinde daha önce varsayılandan daha kritik bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir. Örneğin, performans değerlendirme algılarındaki kayda değer farklılık, genç ve yaşlı çalışanlar arasındaki farklı geri bildirim ve takdir beklentilerini yansıtır olabilir. Muhtemelen kariyerlerinin ilk aşamalarında olan daha genç çalışanlar büyüme ve gelişim geri bildirimlerine öncelik verirken, daha yaşlı çalışanlar katkılarının ve istikrarlarının takdir edilmesine değer verebilir.

Yaş grupları arasında kariyer yönetimi algılarında gözlemlenen farklılıklar, bireyler farklı yaşam evrelerinde ilerledikçe değişen önceliklerin ve kariyer hedeflerinin bir göstergesi olabilir. Genç çalışanlar yukarı doğru hareketlilik ve beceri kazanmaya daha fazla

odaklanırken, yaşlı çalışanlar iş güvencesi ve iş-yaşam dengesine öncelik verebilir ve bu da kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına nasıl katıldıklarını etkileyebilir. Ayrıca, örgütsel bağlılık düzeylerindeki önemli farklılıklar, yaşın çalışanların kurumlarına nasıl bağlı hissettiklerini etkilediğini göstermektedir. Bunun nedeni, yaşlı çalışanların daha uzun süre görevde kalmaları, işverenleriyle daha güçlü bağlar kurmaları veya örgütsel sadakat beklentilerinin farklı olması olabilir.

Bu bulgular, işyerinde kuşak çeşitliliği söylemine önemli ölçüde katkıda bulunmakta ve örgütsel çalışmalarda yaşın çok yönlü bir değişken olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bireylerin yaşamlarının çeşitli aşamalarında farklı hedeflere öncelik verdiğini öne süren Yaşam Boyu Gelişim Teorisi gibi teorik çerçeveler, bu bulguları anlamak için yararlı bir merceğe sağlamaktadır. Bu teori, belirli yaş gruplarının neden performans değerlendirme ve kariyer yönetimi konusunda farklı algılara sahip olduğunu açıklamaya yardımcı olabilir.

Konaklama sektöründeki uygulayıcılar için, çok kuşaklı bir işgücünün farklı ihtiyaç ve beklentilerini kabul etmek, etkili İK stratejileri geliştirmek için çok önemlidir. Performans değerlendirme süreçlerinin ve kariyer gelişim programlarının farklı yaş gruplarının çeşitli tercihlerine göre uyarlanması, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir. Örneğin, esnek kariyer yolları ve kişiselleştirilmiş geri bildirim mekanizmalarının uygulamaya konulması, farklı yaşam evrelerindeki çalışanların özel istek ve beklentilerini karşılayabilir.

Araştırmamızda karşılaştığımız bulgulardan biri, kişisel gelir düzeyleri ile kritik örgütsel yapılar arasındaki etkileşime yöneliktir. Analizimiz, örneklemimizde temsil edilen gelir seviyeleri aralığında, kişisel gelirdeki eşitsizliklerin çalışanların performans değerlendirmeleri, kariyer yönetimi uygulamaları veya örgütsel bağlılık düzeyleri hakkındaki görüşlerini önemli ölçüde değiştirmediğini göstermektedir. Gelir dilimleri arasında önemli bir farklılığın olmaması, çalışanlar arasındaki finansal ayrımları aşan, bu örgütsel unsurlara ilişkin daha geniş, daha evrensel bir algıya işaret etmektedir.

Gelir düzeyleri arasındaki algılarda önemli farklılıkların olmaması, finansal refahın işyeri memnuniyeti veya bağlılık düzeyleriyle doğrudan ilişkili olduğu yönündeki geleneksel düşünceye meydan okumaktadır. İş tatmini, kişisel değerlerin kurumla uyumu ve işyeri ortamının kalitesi gibi içsel faktörlerin bu algıları şekillendirmede daha önemli roller oynadığı ileri sürülebilir. Bu tespit, işgücünün çok çeşitli rolleri ve gelir düzeylerini kapsadığı konaklama gibi sektörlerde özellikle geçerlidir. Bu mali yelpaze boyunca algıların aynı olması, kişinin gelirinden bağımsız olarak performans geri bildirim mekanizmalarının, kariyer

gelişim fırsatlarının ve örgütsel aidiyetin kolektif bir şekilde değerlendirildiğini göstermektedir.

Teorik olarak bu bulgu, örgütsel davranış literatüründe motivasyon ve bağlılığın daha incelikli bir şekilde anlaşılmasına yönelik argümanı güçlendirmektedir. Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Teorisi (SDT) özerklik, yetkinlik ve ilişki ihtiyaçlarının çalışanların algı ve davranışlarını etkilemede finansal teşvikleri nasıl gölgede bırakabileceğini anlamak için bir çerçeve sunabilir. Bu teori, bu psikolojik ihtiyaçlar karşılandığında çalışanların daha yüksek motivasyon ve bağlılık seviyeleri sergilediğini ve bunun da farklı gelir seviyelerindeki algılarda gözlemlenen homojenliği açıklayabileceğini öne sürmektedir.

İnsan kaynakları uzmanları ve organizasyon liderleri için bu görüşler, içsel motivasyonu destekleyen ve çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir çalışma ortamının teşvik edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Tüm gelir grupları arasında eşitlikçi ve kapsayıcı uygulamalara yapılan vurgu, daha bağlı ve bağlı bir işgücüne yol açabilir. Bireysel katkıların tanınmasına, kariyer gelişim fırsatlarının sağlanmasına ve destekleyici bir kurum kültürü oluşturulmasına odaklanan İK uygulamaları ve liderlik yaklaşımlarının, gelire dayalı farklılıkları aşan evrensel bir çekiciliğe ve etkinliğe sahip olabileceği öne sürülmektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise hem performans değerlendirmenin hem de kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı etkisidir. Bu durum, örgütsel bağlamda performansın değerlendirilme ve kariyerin yönetilme biçimlerinin çalışanların örgüte bağlılıklarını şekillendirmede önemli rol oynadığını göstermektedir. Belirli sayısal değerlere girmeden veya tabloya doğrudan atıfta bulunmadan, örgütsel uygulamaların bu yönlerinin çalışan bağlılığı ve sadakati üzerinde önemli etkileri olduğu açıktır.

Bu bulgular mevcut literatürle karşılaştırıldığında, birçok çalışma performans değerlendirme ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği fikrini desteklemektedir. Örneğin, Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütlerini kariyer gelişimlerini destekleyici olarak algılayan çalışanların daha yüksek düzeyde bağlılık gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, etkili kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği yönündeki araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme ile ilgili olarak, Armstrong ve Baron (2002) tarafından yapılan araştırma, adil ve şeffaf performans değerlendirme süreçlerinin daha fazla çalışan memnuniyeti ve bağlılığına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, performans değerlendirme kalitesinin veya sıklığının örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu bulgusuyla örtüşmektedir.

Turizm alanında, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında bağlantı kuran doğrudan çalışmaların sayısı az olmakla birlikte, ilgili yapılara odaklanan araştırmalar içgörü sağlamaktadır. Örneğin, Chi ve Gursoy (2009) tarafından yapılan bir çalışma, otel çalışanları arasında kariyer bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İkisi arasında anlamlı bir pozitif korelasyon bulmuşlardır; bu da çalışanların kariyer gelişimine yapılan yatırımların örgüte olan bağlılıklarını artırabileceğini göstermektedir.

Benzer şekilde, performans değerlendirme ile ilgili olarak, Wong ve diğerleri (2013) tarafından konaklama sektöründe yapılan araştırma, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmada geri bildirim ve takdirin önemini vurgulamıştır. Bu çalışma örgütsel bağlılığı doğrudan ölçmese de, performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemedeki rolünü vurgulamaktadır ve bu da muhtemelen örgütsel bağlılığa da uzanmaktadır. Özetle, araştırmanın bulguları, performans değerlendirme ve kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki önemli etkisini göstermesi bakımından mevcut literatürle uyumludur. Turizm alanındaki çalışmalarla doğrudan karşılaştırmalar sınırlı olsa da, ilgili araştırmalar bu faktörlerin sektörler arasında çalışan bağlılığını şekillendirmedeki önemini altını çizmektedir. Bulguların bu yaklaşması, etkili performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı ve çalışan bağlılığını teşvik etmedeki evrensel önemini vurgulamaktadır.

Elde edilen bulgulara dayanarak, otel çalışanlarının performans değerlendirme kriterleri ve bunun örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi üzerindeki etkisi bağlamında gelecekteki araştırmalar ve pratik uygulamalar için bazı öneriler aşağıda yer almaktadır:

- **Performans Değerlendirme Uygulamalarının Geliştirilmesi:** Performans değerlendirmeleri ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif korelasyon göz önüne alındığında, kuruluşlar kapsamlı, adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemlerine yatırım yapmalıdır. Değerlendiricilerin yapıcı geri bildirim sağlamaları için eğitilmeleri bu etkiyi daha da artırabilir.
- **Kariyer Yönetiminin Performans Değerlendirmelerine Entegre Edilmesi:** Performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi arasındaki güçlü ilişki, kariyer gelişimi tartışmalarının performans değerlendirmelerine dahil edilmesinin çalışanların kariyer gelişimine ve örgütsel bağlılığına fayda sağlayabileceğini göstermektedir.
- **Örgütsel Bağlılığa Odaklanmak:** Cinsiyet, medeni durum, yaş ve kişisel gelir düzeylerine dayalı algılarda önemli farklılıkların olmaması, örgütsel bağlılık

girişimlerinin tüm demografik gruplarda evrensel olarak uygulanması gerektiğini göstermektedir. Bağlılığı teşvik etmek için stratejileri uyarlamak, yetenekleri elde tutmaya ve iş memnuniyetini artırmaya yardımcı olabilir.

- **Örgütsel Bağlılık için Kariyer Yönetiminden Yararlanma:** Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alındığında, kuruluşlar, bireysel kariyer hedefleri ve kurumsal ihtiyaçlarla uyumlu eğitim ve gelişim fırsatları da dahil olmak üzere kariyer ilerlemesi için açık yollar sağlamalıdır.
- **Anlamlı Olmayan Demografik Farklılıkların Ele Alınması:** Performans değerlendirmeleri, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık konularında demografik gruplar arasında anlamlı farklılıkların bulunmaması, iş tatmini, çalışma ortamı ve kişisel değerler gibi içsel faktörlerin bu değişkenleri etkilemede daha önemli roller oynayabileceğini göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, hedefe yönelik müdahaleler geliştirmek için bu içsel faktörleri daha fazla araştırabilir.
- **Demografik Hatların Ötesinde Evrensel Stratejilerin Uygulanması:** Bulgular, yaş ve gelir düzeyi gibi demografik faktörlerin performans değerlendirme, kariyer yönetimi veya örgütsel bağlılık algılarını önemli ölçüde etkilemediğini, ancak bu demografik çizgileri aşan evrensel stratejilerin daha etkili olabileceğini göstermektedir. Kuruluşlar, tüm çalışanları eşit şekilde destekleyen kapsayıcı ortamlar yaratmaya odaklanmalıdır.
- **Sürekli Öğrenme ve Gelişimi Teşvik Etmek:** Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığı etkilemedeki önemi göz önünde bulundurulduğunda, sürekli öğrenme ve mesleki gelişim kültürünün teşvik edilmesi faydalı olabilir. Atölye çalışmaları, seminerler ve eğitim kaynaklarına erişim sunmak, çalışanları kariyer yollarının sorumluluğunu üstlenmeleri için güçlendirebilir.
- **Etkili Performans Yönetimi için Teknolojiden Yararlanma:** Teknoloji, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi süreçlerinin modernleştirilmesinde önemli bir rol oynayabilir. Hedef belirlemek, geri bildirim sağlamak ve ilerlemeyi takip etmek için dijital araçlar kullanmak bu süreçleri daha verimli ve şeffaf hale getirebilir.
- **Çalışan Algıları Üzerine Düzenli Anketler Yapmak:** Çalışanların performans değerlendirme ve kariyer yönetimine ilişkin ihtiyaçlarını ve algılarını daha iyi anlamak ve ele almak için kuruluşlar düzenli anketler yapmalıdır. Bu,

iyileştirme alanlarının belirlenmesine ve stratejilerin buna göre ayarlanmasına yardımcı olabilir.

- Destekleyici Bir Kurum Kültürünün Teşvik Edilmesi: Çalışanların katkılarına değer veren, açık iletişimi teşvik eden ve başarıları takdir eden destekleyici bir kültür yaratmak hem örgütsel bağlılığı hem de kariyer memnuniyetini artırabilir. Kurum liderleri bu davranışları modellemeli ve olumlu bir çalışma ortamı için ortam hazırlamalıdır.

Akademik çevreler ve gelecekteki araştırmalar için, tartışmamızdan elde edilen bulgular daha fazla keşif için çeşitli yollar sunmaktadır. Burada, özellikle konaklama sektöründe performans değerlendirme, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi alanlarında gelecekte yapılacak çalışmalar için bazı öneriler yer almaktadır:

- Demografik Değişkenlerin Genişletilmesi: Bulgularımız belirli demografik gruplar arasında önemli farklılıklar olmadığını gösterirken, gelecekteki çalışmalar kültürel geçmiş, iş rolü ve kuruluştaki görev süresi gibi ek demografik değişkenleri araştırabilir. Bu faktörler, farklı grupların performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarını nasıl algıladığına dair daha derin içgörüler sağlayabilir.
- Boylamsal Çalışmalar: Boylamsal araştırma tasarımlarının uygulanması, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarının zaman içinde nasıl geliştiğine dair değerli bilgiler sunabilir. Bu tür çalışmalar, bu uygulamaların çalışanların elde tutulması ve memnuniyeti üzerindeki uzun vadeli etkilerinin anlaşılmasına yardımcı olabilir.
- Sektörler arası karşılaştırmalar: Araştırmanın konaklama sektörü dışındaki çeşitli sektörleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi, sektöre özgü eğilim ve uygulamaların belirlenmesine yardımcı olabilir. Farklı sektörlerin performans değerlendirme ve kariyer yönetimine nasıl yaklaştığının karşılaştırılması, sektörler arasında uygulanabilecek en iyi uygulamaları ortaya çıkarabilir.
- İçsel Faktörlerin Araştırılması: İçsel faktörlerin çalışan algılarını etkilemede önemli bir rol oynayabileceğine dair göstergeler göz önüne alındığında, gelecekteki araştırmalar kişisel değerler, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini gibi hususları incelemelidir. Bu içsel motivasyon unsurlarının anlaşılması, daha etkili çalışan bağlılığı stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olabilir.
- Performans Yönetiminde Teknolojinin Rolü: Teknolojinin işyeri süreçlerine giderek daha fazla entegre olmasıyla birlikte, dijital araçların ve platformların

performans değerlendirme uygulamalarını ve bunların çalışanlar tarafından alımlanmasını nasıl etkilediği daha ileri çalışmalarla araştırılabilir. Araştırmalar, çeşitli teknolojilerin değerlendirme sürecinde şeffaflığı ve katılımı artırmadaki etkinliğine odaklanabilir.

- **Uzaktan Çalışmanın Etkisi:** Uzaktan ve hibrit çalışma modellerine geçiş göz önüne alındığında, gelecekteki çalışmalar bu değişikliklerin performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini incelemelidir. Araştırmalar, etkili değerlendirmeler yapmak ve kariyer gelişimini desteklemek için uzaktan çalışmanın sunduğu zorlukları ve fırsatları inceleyebilir.
- **Nitel İçgörüler:** Mülakatlar ve odak grupları gibi nitel metodolojilerin dahil edilmesi, çalışanların performans değerlendirme ve kariyer yönetimine ilişkin deneyimleri ve algıları hakkında daha derin içgörüler sağlayabilir. Bu tür nitel veriler nicel bulguları tamamlayabilir ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere dair daha bütüncül bir bakış açısı sunabilir.
- **Aracı ve Moderatör Değişkenlerin Araştırılması:** Gelecekteki araştırmalar, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek potansiyel aracı ve moderatör değişkenleri araştırmayı düşünmelidir. Örneğin, örgüt kültürü, liderlik tarzları ve iletişim uygulamaları bu ilişkileri etkileyen faktörler olarak incelenebilir.
- **Müdahalelerin Geliştirilmesi ve Test Edilmesi:** Bulgulara dayanarak, araştırmacılar performans değerlendirme uygulamalarını, kariyer yönetimi stratejilerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini iyileştirmeyi amaçlayan müdahaleler tasarlayabilir ve test edebilirler. Müdahale çalışmaları, İK uygulamalarını geliştirmek isteyen kuruluşlar için pratik öneriler sağlayabilir.
- **Küresel Perspektifler:** Araştırmanın farklı ülke ve kültürlerden örnekleri kapsayacak şekilde genişletilmesi performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık konularında küresel bir bakış açısı sağlayabilir. Bu tür kültürler arası çalışmalar, evrensel ilkelerin yanı sıra kültüre özgü uygulamaların belirlenmesine de yardımcı olabilir.

Turizm sektöründe aşağıda değindiğimiz öneriler örgütlerde performans değerlendirmenin etkinliğini ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırabilecek uygulamalar olabilir.

- Otel çalışanları için, çalıştığı otel içindeki çalışma süresi baz alınarak kıdemli personele, çalışma sürelerine göre aylık ek ödemeler yapılması çalışanın örgütsel bağlılığının arttırılmasını destekleyebilir.
- Otelcilik sektöründe yabancı dilin önemi misafir memnuniyeti açısından çok önem arz etmektedir. Yabancı dil bilen personelin seviyelerinin belirlenerek, yabancı dil bilgisine uygun maaşa ek aylık ödemelerin yapılması, çalışanın hem yabancı dilini geliştirmesine, yeni diller öğrenmesine ve misafir memnuniyetine ve çalışan memnuniyetine ve örgütsel bağlılığa katkı sağlayabilir.
- Çalışanların inovasyon projeleri için eğitilmesi ve desteklenmesi, hem çalışanın kazanması, hem de işverenin kazanması, kazan-kazandır sisteminin uygulanması performans değerlendirme ve örgütsel bağlılığı destekleyebilir.
- Çalışanların kişisel memnuniyetine dokunmak, kişiye özel doğum günü kutlaması, evlilik kutlaması, çocuğunun olması, vefat ve hastalık gibi durumlarda, işletmenin çalışanın yanında olduğunu hissettirmesi, çalışanın değer duygusunu destekleyecek ve örgütsel bağlılığını arttıracaktır.
- Çalışanın eğitim seviyesinin yükseltilmesi için maddi olarak desteklenmesi. Eğitim seviye aralığına göre aylık ek ödemelerin desteklenmesi performans ve örgütsel bağlılığı arttırabilir.
- Çalışanın eğitim düzeyinin yükselmesi, kendini geliştirmesi, kariyer planında ilerlemesi için, alanında alması gereken eğitimleri araştırmaya yönlendirme adına da eğitim desteği verilmesi, eğitim kayıtlarının kariyer planına işlenmesi, atamalarda bu çalışanların puanlama olarak üste taşınmasını sağlayacak ve adil bir kariyer planı yaratacaktır.

Konaklama sektöründeki performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık dinamiklerine ilişkin bu kapsamlı araştırma boyunca, bulgularımız bazı önemli hususları aydınlatmış ve gelecekteki araştırmalar için önemli sorular ortaya çıkarmıştır. Cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi ve yaş grupları arasında önemli farklılıkların bulunmaması, işyeri algıları hakkındaki önyargılara meydan okumakta ve çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin karmaşıklığının altını çizmektedir. Demografik faktörler bireysel deneyimleri bir dereceye kadar etkileyebilirken, kurum kültürü, liderlik uygulamaları ve çalışan gelişimine verilen değer gibi diğer unsurların genel algıları ve bağlılık seviyelerini şekillendirmede önemli bir rol oynadığı açıktır.

Çalışmamız, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme stratejilerine yönelik nüanslı, kapsayıcı ve uyarlanabilir yaklaşımların önemini pekiştirerek insan kaynakları yönetimine ilişkin daha geniş bir söyleme katkıda bulunmaktadır. İşyeri, özellikle küresel zorluklara ve uzaktan çalışmanın yükselişine yanıt olarak gelişmeye devam ettikçe, kuruluşlar çevik kalmalı, tüm çalışanlar için destekleyici ve motive edici bir ortamı teşvik etmek için teknolojiyi ve yenilikçi uygulamaları benimsemelidir. Sunulan öneriler, bu kritik konulara ilişkin anlayışımızı derinleştirmek için boylamsal, sektörler arası ve nitel araştırmalara duyulan ihtiyacı vurgulayarak gelecekteki araştırma ve uygulamalar için bir yol haritası sunmaktadır. Ayrıca, içsel faktörlerin ve teknolojik gelişmelerin etkisinin araştırılmasına yapılan vurgu, daha etkili ve ilgi çekici İK uygulamalarının geliştirilmesi için heyecan verici fırsatlar sunmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma yalnızca performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki karmaşık etkileşim hakkındaki bilgilerimizi ilerletmekle kalmıyor, aynı zamanda işyerinde eşitlik, anlayış ve büyüme arayışını da destekliyor. Geleceğe baktığımızda, hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların bu temaları keşfetmeye devam etmeleri ve çalışanların refahını, kurumsal başarıyı ve iş-yaşam deneyiminin genel kalitesini artırmak için yenilikçi çözümler aramaları zorunludur.

KAYNAKÇA

- Aburayya, A., Marzouqi, A., Alawadhi, D., Abdouli, F., & Taryam, M. (2020). An empirical investigation of the effect of employees' customer orientation on customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction and service quality. *Management Science Letters*, 10(10), 2147-2158.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Agustina, R., Yusuf, M., Sutiyan, O. S. J., Ardianto, R., & Norvadewi, N. (2024). Employee Performance Mediated Quality Of Work Life Relationship Satisfaction On The Job And Organizational Commitment. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 589-605.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*, Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127.
- Alparslan, C., Aksoy, İ., & Toktaş, İ. (2021). Toplam Kalite Yönetiminde Ahilik ve Kaizen Felsefesi. *Academic Perspective Procedia*, 4(1), 390-401.
- Altındağ, E., & Turnali, D. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan tekniklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 1-20.
- Altun, E. (2019). Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-13.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological reports*, 75(3_suppl), 1539-1551.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.

- Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Performance management: The new realities*. CIPD Publishing.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution* (6th ed.). Pearson.
- Aytaş, S. (2018). *Performans değerlendirme memnuniyetinin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama*, Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bacal, R. (2010). *Performance management*. McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. American Psychological Association.
- Başer, Ş., & İnce, F. F. (2024). Yenilik yönetimini benimseyen kurumsallaşmış turizm işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu incelemesi: Bolu İli Örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 11(1), 14-41.
- Başkan, K. (2012). *Toplam kalite yönetimi ilkeleri ile konaklama işletmeleri performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi İstanbul ili 5 yıldızlı oteller örneği*, Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batga, B., & Uzun, D. (2023). İşveren markası algısı üzerine nitel bir araştırma: Bingöl ilinde turizm yatırım ve turizm işletme belgeli oteller örneği. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 114-133.
- Baum, T. (2013). *International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism*. International Labour Office.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö., & Özdemir, Y. (2007). 360 derece geribildirim sistemine eleştirel bir bakış: bir örnek olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 185-201.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Beach, L. R. (1990). *The psychology of decision making: People in organizations*. Sage Publications, Inc.

- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71-98.
- Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2002). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. Sage Publications.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. Sage Publications.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32-54.
- Bridges, W. (2004). *Transitions: Making sense of life's changes*. Da Capo Lifelong Books.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Camgöz, S. M., & Alperten, İ. N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 191-212.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081.
- Chang, H. T., & Lee, M. S. (2007). Relationships among leadership, organizational climate, knowledge management practices, and organizational effectiveness: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *International Journal of Manpower*, 28(6), 543-565.
- Chen, C. C., Petrick, J. F., & Shahvali, M. (2015). Tourism service loyalty and satisfaction: A career perspective. *Journal of Travel Research*, 54(4), 442-456.

- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cunningham, G. B. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58(1-2), 136-145.
- Çetenak, E. H., Aytaç, A., & Yağlı, İ. (2023). Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (esg) değerlerinin banka performansı üzerine etkisi: Abd Bankaları Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(2), 424-434.
- Çubukçu, M. (2018). İşletmelerde uygulanan strateji tipleri ve uygulamadan örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.
- Damioli, G., Van Roy, V., & Vertesy, D. (2021). The impact of artificial intelligence on labor productivity. *Eurasian Business Review*, 11, 1-25.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.
- Dowling, P. J., & Welch, D. E. (2004). International human resource management: Managing people in a multinational context. *Cengage Learning EMEA*.
- Drongelen, I. C. & Cook, A. (1997). Design principles for the development of measurement systems for research and development processes. *R and D Management*, 27(4), 345-358.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.

- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216.
- Eccles, R. G., & Pyburn, P. J. (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. *European Management Journal*, 10(4), 409-415.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. London Prob.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Ellis, P. M. (2006). Measuring Organizational Efficiency with Data Envelopment Analysis: The Horace Mann Insurance Company. In *Applications of Management Science: Vol. 12. Applications of Management Science: In Productivity, Finance, and Operations* 46. 3–11.
- Eraslan, N. (2014). *İstanbul ilindeki kamu ve özel hastanelerde kalite yönetim sisteminde sürekli iyileştirme (kaizen)nin, insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri*, Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Garipağaoğlu Uğur, N., Akova, O., & Semiz Çelik, D. (2023). Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*(20), 31-55.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.

- Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory*. Columbia University Press.
- Glushchenko, V. V. (2023). Ergodesign and “Specific”, “Measurable”, “Achievable”, “Relevant”, and “Time-Bound”(SMART) echnologies as Tools for The Formation of Innovative Leadership Programs. *ASEAN Journal of Economic and Economic Education*, 2(1), 23-34.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2019). HR practices, affective commitment, and organizational citizenship behavior: The mediating role of career growth opportunities. *Human Resource Management*, 58(1), 53-65.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of product innovation management*, 10(4), 291-308.
- Grote, D. (2016). *Forced Ranking: Making Performance Management Work*. Harvard Business Review Press.
- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150-4169.
- Gupta, V. K. (2017). Gender inequality in the work environment: a study of private research organizations in India. *Human Resource Development International*, 20(3), 237-250.
- Güngör, A. (2021). Mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin EFQM mükemmellik modeli uygulamasında FMEA yöntemiyle risk analizi. *Ağaç ve Orman*, 2(1), 1-6.
- Gürbüz, F. (2014). *Toplam kalite yönetimi algısının bireysel performansa etkileri üzerine sağlık çalışanları uygulaması*, Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage Publications.
- Hart, S. L. (1995). *A Natural-Resource-Based View of the Firm*. Academy of Management Review.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.

- Herminia, I. B., & Obodaru, O. (2016). *Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions*. *Academy of Management Review*, 41(1), 135-162.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- Hu, J., Judge, T. A., & Jiang, K. (2017). Antecedents and implications of employees' upward and downward comparisons of job security: A model integrating career growth, career speed, and career satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 549-561.
- Israel, G. D. (1992). *Determining sample size*. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agriculture Sciences, EDIS.
- Işığışok, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, (7), 1-23.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- İnan, R., & Ayazlar, G. (2021). Turizm eğitimi almış iş görenlerin gerçeklik şoku ile kariyer bağlılığı ilişkisinde çalışma yaşam kalitesinin aracılık rolü. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 2683-2702.
- Jawahar, I. M., & Hemmasi, M. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *Journal of Business Research*, 59(2), 186-195.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.

- Kocabey, U. (2010). *İşletmelerde performans değerlendirme, geri bildirim, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma*, Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593.
- Köprülü, O., & Çetinsöz, B. C. (2019). Otel işletmelerinde yetenek yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 26-48.
- Kumru, S., & Özatkan, Y. (2023). Hastanelerde verimlilik yönetimi. *Hastane Ve Sağlık Yönetimi: Güncel Konular-I*, 18.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Küçük, M. (2012). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerindeki etkinin incelenmesi*, Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of vocational behavior*, 45(1), 79-122.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. Ballantine Books.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). *New directions in goal-setting theory*. Current Directions in Psychological Science, 15(5), 265-268.

- Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2023). Influence of the performance measurement system on job satisfaction and organizational commitment. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 25, eRAMG240205.
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777.
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1997). Innovative versus traditional interviewing formats: Do they differentially predict future job performance?. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1153-1169.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64.

- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Donnell, F. J., & Duffy, A. H. B. (2002). Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-1221.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Healthcare Management*, 23(7), 324-336.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Öz, Ö. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma*, Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi.
- Özer, A. M. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Özman, C. (2023). İnsan Kaynakları Açısından Spor İşletmelerinde Performans Değerlendirme. *Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar*, 69.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*.
- Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder Management and Corporate Performance. *Journal of Behavioral Economics*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.

- Ravitch, S. M., & Riggan, M. (2012). *Reason & Rigor: How Conceptual Frameworks Guide Research*. Sage Publications.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-655.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M., & Anderson, I. (2014). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. Pfeiffer.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
- Sauermann, J. (2023). Performance measures and worker productivity. *IZA World of Labor* 2023: 260.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson.
- Savickas, M. L. (2002). *Career construction: A developmental theory of vocational behavior*. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 149–205). Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *The Career Development Quarterly*, 53(4), 291-308.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 42-70.

- Schafer, J. L., & Graham, J. W. (2002). Missing data: Our view of the state of the art. *Psychological Methods*, 7(2), 147-177.
- Schwepeker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy: Text and cases*. Prentice Hall.
- Sinclair, D. (1996). Assessing the effectiveness of performance measurement systems: A case study. *Total Quality Management*, 7(4), 367-378.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. N. (2014). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Pearson.
- Smith, J. A., & Lewis, P. (2014). Men, masculinities, and the changing power structure of gender relations in organizations. *Gender, Work & Organization*, 21(5), 453-469.
- Somers, M. J. (2009). Organizational commitment, turnover intentions, and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 299-315.
- Suiçmez, H. (2002). Verimlilik ve etkinlik terimleri (tarihsel bakış). *Mülkiye Dergisi*, 26(234), 169-183.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. *Career choice and development*, 2, 197-261.
- Şimşek, H. (2012). *360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*, Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.

- Tamer, İ., & Bük, T. B. (2020). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine kavramsal bir inceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 139-147.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tek, N. & Gümüş, Y. (2006). Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 19, 1-27.
- Tenderis, A., & Kazdal, Ö. S. (2023). Hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-11.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thornton, G. C., & Byham, W. C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. Academic Press.
- Topalović, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia technology*, 19, 1016-1022.
- Tough, A. (2013). *How children succeed: Grit, curiosity, and the hidden power of character*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Uygur, A., & Sarigül, S. S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, (33), 189-201.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Van Teijlingen, E. R., & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, 35, 1-4.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support and perceived supervisor support. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 961.
- Vanderberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). A review and synthesis of the organizational commitment literature. *Journal of Management*, 18(1), 119-151.

- Vergil, H., & Abasız, T. (2008). Toplam faktör verimliliği, hesaplanması ve büyüme ilişkisi: Collins Bosworth varyans ayrıştırması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 160-188.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between organizational climate, occupational type, and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 33(3), 597-607.
- Wong, C. S., Wong, Y. T., & Ngo, H. Y. (2013). Antecedents and outcomes of employees' perceptions of organizational politics: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 291-310.
- Wood, D. J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. Academy of Management Review.
- World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Wulandari, M., Sriwahyuni, S., & Gunawan, D. (2023). Quality management of health services on patient satisfaction at montella private hospital west aceh district. *Medalion Journal: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 4(2), 49-64.
- Yeşilyurt, C. (2018). Performans ölçümünde kullanılan parametrelili ve parametresiz etkinlik ölçüm yöntemlerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Özel Sayı 3), 2941-2953.
- Yıldız, E. (2021). *Ts iso 45001 iş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve bir Örnek Uygulama*, Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(3).
- Yüreğir, O. H. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 24(1), 72-110.
- Zhang, M., Huai, M. Y., Liu, X., & Chen, Y. (2018). Transformational leadership and employee engagement: The mediating role of perceived organizational support and career development opportunities. *Frontiers in Psychology*, 9, 236.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Süreyya SONER
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Eskişehir Ticaret Meslek Lisesi
Lisans Diploması	Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	Magic Life Seven Seas Maxxroyal Kemer Megasaray Hotels Side Star Hotels