

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

Ekim/October 2017 Cilt/Vol: 19/Num:1 Sayfa/Page: 123-146

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (ÇASGEM)  
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2016

“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2016

# İÇİNDEKİLER

YIL: EKİM 2017 / CİLT: 19 SAYI: 1

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	<b>Doç. Dr. Neslihan DERİN, Yalın Yönetimin Gerektirdiği Yalın İşgücü İşletme Performansını Artırır mı?</b> DOI: 10.4026/iscuc.346236	5
2	<b>Yrd. Doç. Dr. Umur AŞKIN, Yrd. Doç. Dr. Elif Özlem AŞKIN Toplum Yararına Programların Kadın İşsizliği ile Mücadeledeki Etkinliği: Tokat İli Araştırması</b> DOI: 10.4026/iscuc.346251	23
3	<b>Doç. Dr. Handan KUMAŞ, Yrd. Atalay ÇAĞLAR, Tabakalı İşgücü Piyasası Teorisine Göre Türkiye’de Özel-Hizmet Sektöründe İstihdamın Kalitesi</b> DOI: 10.4026/iscuc.346258	53
4	<b>Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI, Yrd. Doç. Dr. Pınar Gökteş, Semih BAŞ, Arş. Gör. Hasan RENÇBER, Burcu DEĞİRMENCİ, İl Ticaret ve Sanayi Odası Başkanında Aranan Nitelikler: Isparta Örneği</b> DOI: 10.246/iscuc.346264	91
5	<b>Şafak ECE, Doç. Dr. Emel ESEN, Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine olan Etkisi</b> DOI: 10.246/iscuc.346283	127
6	<b>Ufuk BAŞAR, Tam Zamanında Üretim Sisteminin Çalışanların İş Tatmini ve Performansı Açısından Değerlendirilmesi</b> DOI: 10.246/iscuc.346285	151
7	<b>Doç. Dr. Çağatan TAŞKIN, Arş. Gör. Onur ÖZTÜRK, Arş. Gör. Ahmet Akif KARADAMAR, Customer-based Brand Equity: A Research on İnegöl Destination</b> DOI: 10.246/iscuc.346290	175

# KARİYER PLANLAMANNIN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE OLAN ETKİSİ

## THE EFFECT OF THE CAREER PLANNING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENTION TO LEAVE

Şafak ECE<sup>1</sup>  
Doç. Dr. Emel Esen<sup>2</sup>

### ÖZET

**C**alışma yaşamında sıkça kullanılan kavramların başında gelen kariyer kavramı, bireyin tüm iş yaşamı boyunca katettiği gelişmelerdir. Kariyer planlama kavramı ise çalışanların örgütlerle aynı hedefler doğrultusunda kurum içerisinde ya da önceden kazandığı bilgi, beceri ve yetenekleri tespit etmesi, geleceğe yönelik beklenti, amaç ve hedeflerini oluşturması ve bu hedeflere hangi yol ve yöntemlerle ulaşılacağı konusunda plan ve program yapma işlemidir. Organizasyonlar artık sektörde fark yaratabilmenin tek koşulunun nitelikli çalışanlara sahip olmak olduğunu fark etmişler ve yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve işletme içinde tutabilmek için çalışanlarının gelişimlerine yatırımlar yapmışlar ve çeşitli kariyer gelişim programları uygulamaları geliştirmişlerdir. Bu bakış açısıyla, çeşitli kariyer programları ile çalışanın örgütle özdeşleşebilmesi ve kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi, uzun vadede ise örgütte varlığını sürdürmesi söz konusu olabilecektir.

Bu çalışmada da kariyer planlamanın, örgüte bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olan etkisi tespit etmek amacıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 193 iş görene anket uygulanmıştır. Kariyer planlamanın ölçümünde, Cerit (2007)'in yüksek lisans çalışmasındaki ifadeler, literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ve uzman görüşlerine başvurularak hazırlanmış ifadelerle oluşturulmuş olan ölçekten, örgüte bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer (1990) in ölçeğinden ve işten ayrılma niyetinin ölçümünde Amah (2009) ve Post vd. (2009)'un çalışmalarından faydalanılmıştır. Çıkan sonuçlara göre, kariyer planlama uygulamaları örgüte bağlılığı etkilemezken, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Çalışmanın turizm sektöründe yapılmış olması, ilgili değişkenlerin de bu sektörde ele alınıyor olması, bu çalışmanın mevcut çalışmalardan farklılığını ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

1 Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

2 Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD

## ABSTRACT

“**C**areer” which is one of the most discussed subjects in working life means the whole development of an individual in their work life. Career planning is about defining skills and competencies that are gained inside and outside of the organization towards the organization’s goals, creating their expectancies, targets and career goals, planning and organizing process of which tools and methods will be used in reaching goals. Organizations have realized that the only requirement to make a difference is having qualified employees and made investments to make skilled potential employees interested in their business and keep current employees in organization. They also created various career improvement programs. From this perspective, employees will feel like part of the organization and in a long term employees will maintain their presence in the organization.

To find out the effect of career planning on commitment and intention to leave the organization, 193 employees who work in five star hotels in Istanbul took a survey. Career planning measurements are based on graduate degree study of Cerit (2007), data from literature review and scale from opinions of specialists. Commitment measurement is based on scale of Allen and Meyer (1990)’s and intention to leave from the organization measurement is based on the studies of Amah (2009) and Post et.al (2009). According to result of this study, career planning practices don’t effect the organizational commitment but it decrease the having intention to leave the organization. This study makes differences among other studies by its sector and within all variables of the subject.

**Keywords:** Career Planning, Organizational Commitment, Intention to Leave

## GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin ve bilimin gelişmesiyle işletmelerin çevresi hızla değişmekte, küreselleşmenin etkisi tüm sektörler hızla yayılmaktadır. Yaşanan bu büyük değişimlere işletmelerin ayak uydurması ve klasik yönetim anlayışlarını geride bırakıp tüm kaynaklarını en verimli olacak şekilde kullanmaları yaşanan yoğun rekabet ortamında bir zorunluluk haline gelmiştir. Organizasyonlar artık sektörde fark yaratabilmenin tek koşulunun nitelikli çalışanlara sahip olmak olduğunu fark etmişler ve yetenekli çalışanları örgüte çekebilmek ve örgüt içinde tutabilmek için çalışanlarının gelişimlerine yatırımlar yapmışlar, gelişim programları uygulamalarını sürdürmüşlerdir.

Kariyer planlaması ve yönetimi konularını aktif olarak yürüten işletmelerdeki bireyler, kariyer hedeflerine ulaşarak hem maddi hem de manevi açıdan tatmin olmaktadır. Çalışanlar sadece yapılması gereken işleri değil, kendisine verilmeyen işleri de yapmaya çalışarak hem kendisini geliştirmiş hem de işletmenin hedef ve amaçlarına daha kolay ulaşabilmesini sağlamıştır. Kendini bir ileriki noktaya götüren kariyer olanaklarını işletmesinde bulan çalışan, örgüte bağlı olmanın yanında yüksek performans düzeyini de yakalamaktadır. Çalışanların amaçları örgütün amaçları ile kesiştiğinde her iki tarafta bundan tatmin olur ve çalışanın örgüte olan bağlılığı artarak devam eder. Yani örgüte bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları benimsemeyip örgütte kalma isteklerini sürdürmelerinde, örgütün yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Bu nedenle işletmelerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını, çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları işletmeden memnun olmalarını sağlamaya yönelik uygulamalar içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu uygulamaları başarıyla yerine getiren örgütlerdeki yüksek performans gösteren ve konusunda uzman çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ve işten ayrılmalarının önüne geçilmesi örgütün uzun dönemde daha etkin ve verimli olmasına, piyasadaki rekabet gücünün ise artmasına neden olacaktır. Bu çalışmada kariyer planlamanın örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkileri incelenmiştir.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Kariyer Planlama

Kariyer sözcüğü, Türkçe'ye Fransızca "carrierre" İngilizce "career" sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carriera" (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca'da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Kariyer belirli bir meslekte gelişmeyi ve hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade eder. Bir merdivene benzetilen kariyer yolu aslında daha çok bir kayaya benzetilebilir. Çünkü bazen yukarı doğru çıkmalı bazen de aşağı doğru inmeli veya yana doğru daha sağlam basabileceğimiz bir çıkıntıya atlamalı ve sonra tekrar yukarıya tırmanılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2006, 137; Çetin ve Mutlu, 2009,142). Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir diğer tanıma göre "kariyer, emir altındaki bireylerin belli bir hiyerarşik düzen içerisindeki iş süreçleri" olarak belirtilmektedir (Sharfrit, 1985, 590).

Kariyer, "Çalışanların aynı veya farklı işletmelerde yaptığı işlere ve kazandığı deneyimlere paralel olarak gelişme süreçleri" şeklinde tanımlanabildiği gibi, "Bireyin tüm iş yaşamı boyunca kat ettiği gelişmelerdir" şeklinde de tanımlanmıştır (Baruch, 2000, 126).

Tüm bu tanımlamalardan kariyerin, kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bütünü olarak kabul edildiği görülmektedir (Çalış ve Ereş, 2006, 31). Kişileri kariyer yapmaya iten sebepleri açıklamadan önce hangi faktörlerin çalışma hayatına ittiğini kısaca özetleyecek olursak:

- Kendileri için fayda temin etmek (dışsal ödül)
- Kendini gerçekleştirmek (tüm beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri- içsel ödül)
- Sosyal kabul gören bir davranış biçimi ortaya koymak.

Kariyer planlama ise, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ve çalışmakta olduğu örgütte ilerlemesini ya da yükseltilmesini planlamasıdır. Bu planlama kişisel bir süreçtir ve kişinin kendi kariyerindeki mesleklerin, işyerlerinin ve ilerleyeceği iş kollarının seçimini ifade eder. Kısaca tanımlayacak olursak kariyer planlama; kişinin üstleneceği işle ilgili görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini, yollarını, geleceğini planlaması anlamına gelmektedir (Aytaç, 1997, 165). Bazı görüşler kariyer planlamayı daha kapsamlı olarak ele almış, kariyer yönetiminin bir parçası olarak incelemiştir. Bu yaklaşımda kariyer, bireylerin yetenek, bilgi beceri ve güdülerinin ortaya çıkarılması konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmaları, yine örgütlerin bireylerin kariyerleriyle ilgili planları yapmaları ve bu planların uygulanabilirliğinin denetlendiği yönetsel bir uygulama olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımdaki amaç çalışanların bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçları ile uyumlaştırılmasını sağlamak ve hem örgütün hem de çalışanların performanslarından en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesidir (Kozak, 2014, 144). Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri ise bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Burada birey karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendireceğini ve nasıl etkili kararlar alabileceğini öğrenir.

Kariyer planlama temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen örgütün gelecekteki işgücü ihtiyacını karşılaması açısından da son derece önemlidir. Bu noktada kariyer ile ilgili alınan kararlar hem bireyi hem de örgütü ilgilendirir. Bir kısmı birey tarafından alınırken, bir kısmı örgüt tarafından



alınır. Dolayısıyla bireylerin bireysel açıdan gelişebilmeleri örgüt tarafından desteklenmelerine bağlıdır (Mathis ve Jackson, 1994, 285). Bireysel kariyer planlama ile ilgili ilk göze çarpan konu, insan odaklı olması ve alanına giren hemen hemen her konunun yaşamla ilgili olmasıdır. Örgütsel kariyer planlamada ise, bir sistemin geliştirilmesi ve bu sistemin çalışanın çabalarına uyum sağlanması ön plandadır. Fakat her iki yaklaşımda da görüldüğü üzere bireyler örgüt planlarını kolaylaştırır ve örgütler bireysel gelişim ve ilerlemeyi destekler (Burack, 1988, 36).

Kariyer planlama sürecinde çalışanın yapması gereken faaliyetler; bireysel değerlendirme, kariyer olanaklarının değerlendirilmesi, bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması, bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulamadır. Kariyer planlama sürecinde firmanın yapması gereken faaliyetler; kurumsal değerlendirme, kariyer olanaklarının belirlenmesi, çalışanların izlenmesi, performans değerlemesi ve kariyer olanaklarına yönelik eğitimlerdir (Budak, age, 269).

## 2.2. Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi

Günümüzde çalışanlara verilen değer artmasıyla, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar artmış ve kavramla ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Schneider ve Nygren (1971)'e göre bağlılık, "örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir". Lauer (1968)'e göre ise "personelin örgüt çıkarı için daha fazla çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesidir". Allen ve Meyer (1996) örgüte bağlılığı "personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış" olarak tanımlamıştır. Tanım, örgüte bağlılık konusunda temel olarak örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanma ve bunları kabullenme, örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda son derece güçlü bir irade ortaya koyma gibi faktörlerin üzerinde durulduğunu göstermektedir. (Swales, 2002, 159). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, devam, duygusal ve normatif bağlılık olarak üç düzeyde incelemiştir. Ayrıca Allen ve Meyer' in modeline göre, iş görenler üç durumda organizasyona bağlı kalırlar. Bunlar:

- Kalma yönünde şiddetli bir istek hissettiklerinde,
- İşten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu kabul ettiklerinde,
- Kalma yönünde zorunluluk, yükümlülük hissettiklerinde.

Duygusal bağlılık, iş görenin kendisi ve örgüt arasında duygusal bir bağ kurduğu örgüte bağlılık düzeyidir (Çörtük, 2009, 49). Duygusal bağlılık, iş görenler örgütsel amaçları, stratejileri, politikaları, hedefleri, kuramları, ilkeleri, norm ve değerleri benimseme onlarla özdeşleşme, örgütün faaliyetlerini işlemlerini yürekte destekleme, örgütle kimlik özdeşliği kurma duygularına sahip olduğu takdirde oluşur. Örgüte ve onun yöneticilerine inanma, saygı ve sevgi duyma, örgüt tarafından ortaya konan vizyon, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşmak için yoğun bir istek duyma en önemli etkidir (Eren, age, 556). Çıkar (devam) bağlılığı, iş görenin işten ayrılması durumunda oluşacak maliyetlerin göz önüne alınması sonucunda örgüte duyulan bağlılıktır (Çörtük, age, 49). Çalışanlar örgüt ve onun amaçları için çalışmalarda ve katkılarda bulunurlar. Bunların sonucu olarak da örgütten maddi olarak ücret, maaş, prim, ikramiye, unvanlar, statü, yönetme yetkisi gibi imkânlarla sahip olabildikleri gibi, psiko-sosyal olarak, işi yapmaktan duydukları içsel tatmin, iş ortamında edindiği arkadaş ve dost çevresi, işin dışarıda sağladığı saygınlık gibi unsurların verdiği manevi tatmin olanakları vardır (Eren, 2012, 556). Minnet (normatif) bağlılık düzeyinde, iş gören kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmektedir (Çörtük, age, 49). Bu sorumluluk iş ve meslek ahlakı ya da etik değerler

nedeniyle ortaya çıkar. Örgütte çalışmayı kabul eden bir çalışan, örgütsel amaç, kural vb. konuları içten benimsemese de, etik değerler açısından onlara bağlı olduğunu göstermek ve buna uygun davranışlarda bulunmak zorundadır (Eren, age, 557).

Turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinin başarıları büyük ölçüde iş gücünün etkinliğine dayanır. Yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve iş gören devir oranının yüksek olduğu otel işletmelerinde çalışanların eğitimi, kariyer gelişimleri ve iş tatminleri daha da önemli olmaktadır. İnsanı temel alan ve insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı turizm sektöründe müşterinin ihtiyaç ve beklentileri kalitenin de belirleyici unsuru olmaktadır. Müşteri beklentilerine uygun kaliteli hizmetin sağlanması da yine müşteri memnuniyetiyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla otel işletmelerinde, çalışanların müşteriye kaliteli hizmet sunabilmesi çalışanın aldığı eğitimlere, iş tatminine, örgüte olan bağlılığıyla ilişkilendirilir (Sabuncuoğlu, 2009, 43-44). Örgüt tarafından ihtiyaç ve beklentileri karşılanmış olan çalışanların motivasyonları artar, bu da örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkiler (Aytaç, age, 43). Örgüte bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün verimli iş üretiminin ve rekabet yoğun ortamda devamlılığının en önemli unsurudur.

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha fazla örgütte kalma niyeti taşırlar ve daha fazla çaba sarf edip daha yüksek performans gösterirler. Diğer taraftan örgüte olan bağlılığın düşük olması, işten ayrılma niyeti ve yüksek oranlı iş gören devri ile ilişkilendirilmektedir (Erdil ve Keskin, 2003,14).

Örgüte bağlılığı sağlanmış, yüksek performans gösteren ve konusunda uzman bir çalışanın örgütte uzun süre kalması ve örgüte katkı sağlaması işletmenin daha verimli olmasına ve piyasada rekabet gücünün artmasına neden olacağı düşünülmektedir (Poyraz, 2008, 148). Kariyer bağlılığı konusunda, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen birçok faktör bulunmuştur. Turizm endüstrisi açısından bu faktörler düzensiz çalışma şartları, gece vardiyalarının sık sık değişmesi, uzun ve sosyal olmayan çalışma saatleri, düşük maaş ve ücretler ile sınırlı eğitim ve kariyer imkânlarının olması şeklinde sıralanabilir. Bu faktörler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemelerinin yanı sıra çalışanların işlerini bırakmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Bu faktörlere ek olarak sahip olunan işten beklenen yararın mesleğin özelliklerinden daha güçlü etkilerinin olması çalışanın örgüte olan bağlılığını etkilemekte ve kariyer değiştiren çalışanların kariyerini değiştirmeyen çalışanlara göre kariyerlerine daha fazla bağlı oldukları sonucunu doğurmaktadır. Kariyerlerine yüksek derecede bağlı kişiler zamanlarının çoğunu yeteneklerini geliştirmek için harcamakta, kariyerlerini ve mesleklerini daha az bırakma eğiliminde olmaktadır (Chang, 1999, 1258).

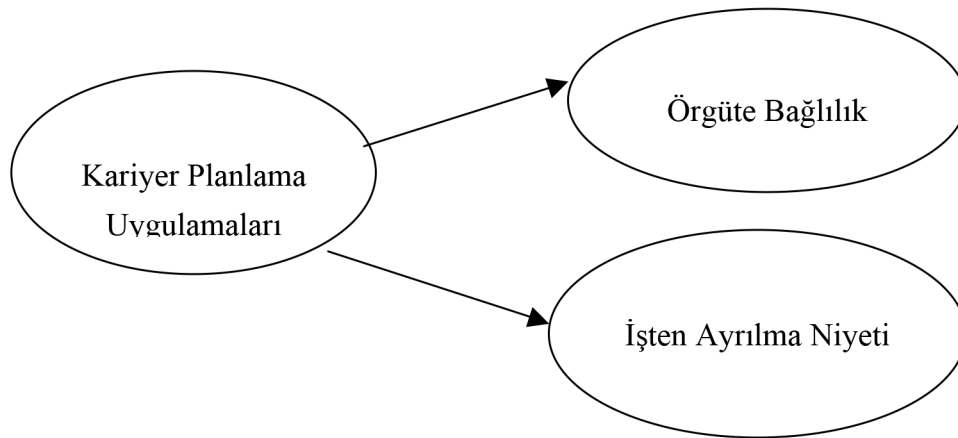
Tüm bunlara ek olarak son yıllarda beş yıldızlı otellerin sayısının artması da işletmeler arası rekabetin artmasına ve daha iyi koşul ve şartları sağlayan işletmelerin çalışanları bünyelerine kazandırmalarına ve sonuç olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmuştur. Bir çalışanın kendi isteği ile ya da yöneticisinin kararıyla organizasyonun bir parçası olmasına son vermesi iş yaşamının çoğu zaman acı bir gerçeği olmaktadır. Çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğu "işgücü devir oranı" ile ifade edilir. Örgütler, iş gören devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak isterler. Bunun nedeni, yeni iş gücü alımlarını ve yetiştirmek için katlanılan maliyetleri azaltıp, bu maliyetleri kontrol altına almaktır. Bir örgütteki iş gören devir oranının sektör ortalamasının çok üzerinde olması ciddi bazı sorunların göstergesi olarak kabul edilir. Bu sebeple, işten ayrılma veya işe son verme süreçlerinin yönetilebilir olduğunu bilmek ve onları yönetmek gerekmektedir (Barutçugil, age, 474).

Yapılan araştırmalar konaklama işletmelerinde iş gören devir oranının yüksek olduğu (Tuna, 2007, 45-52) ortaya koymuştur. Bu nedenle işten ayrılma niyeti kavramı konaklama işletmelerinde son derece önemli bir kavram haline gelmiştir. İşten ayrılma niyeti ve çalışanların verimliliklerinin örgüte bağlılıkla ilişkilendirilmesi ve bu kavramların birbirini açıklaması nedeniyle bu konu son yıllarda örgütsel davranış literatüründe çok sık incelenen bir konu olmuştur. Steers ve Mowday (1981) işten ayrılma niyetini; "organizasyondaki mevcut işin, mesleğin ya da her ikisinin sonlandırılmasına ilişkin alınan rasyonel kararlardır" şeklinde tanımlamıştır. Genel olarak işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlanır (Onay ve Kılıcı, 2011, 365). Konaklama işletmelerinde ise insan kaynakları yönetiminin başarısı, işletme için gerekli nitelikte ve sayıda iş görenin işletmeye kazandırılması, işletmeye bağlılıklarının sağlanması ve bu kaynaklardan etkin şekilde yararlanılması ile olanaklı hale gelmektedir. Tüm işletmeler için iş görenlerin işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi son derece önemlidir. İş gören devri hem yöneticiler hem de çok farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir konu olmuştur. Son otuz yılda bu ilgi iş gören devrinin finansal etkisinden dolayı daha da yoğunlaşmıştır. Çalışmalar konaklama sektöründe iş gören devrinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama işletmelerinin insana dayanması ve ürünün kalitesinde iş görenin doğrudan rolü nedeniyle, işten ayrılma eğilimi oldukça önemlidir (Avcı ve Küçükusta, 2009, 37).

### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada bağımsız değişken çalışanların kariyer planlama uygulamalarıdır. Çalışanların örgüte bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri de bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmaya ilişkin araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

#### 3.2 Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Araştırmanın amacı İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan kariyer planlamanın çalışanın örgüte bağlılığını ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu araştırmanın özgülüğü örgütlerde yapılan kariyer planlamalarının bireysel ve örgütsel bir bakış açısıyla ele alınmış

olmasındadır. Ayrıca kişilerin bireysel özelliklerinin ve kariyerleriyle ilgili yaşamış oldukları sorunun örgütlere olan bağlılığı etkileyip etkilemediğinin araştırılması, örgütlere bu konuda gelecekte ne gibi çalışmalar yapmaları gerektiği konusunda yol gösterici ve oldukça faydalı olacaktır.

Bu amaçlar çerçevesinde araştırmaya ilişkin oluşturulmuş hipotezler, aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

*H1: Otel işletmelerinde yapılan kariyer planlama uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.*

*H2: Kariyer planlama uygulamaları, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.*

### 3.3. Denekler

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren 86 adet 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 193 katılımcı oluşturmaktadır. Başbakanlık Bilgi Edinme biriminden elde edilen bilgilere göre İstanbul ilinde 86 tane 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bunların 17'si Anadolu yakasında, 69'u ise Avrupa yakasında faaliyet göstermektedir. Birlikte çalışılan 193 denek içerisinde 98 yönetici, 95 çalışan bulunmaktadır.

Deneklerin, 137'si erkek, 56'sı kadındır. 144 çalışan üniversite ve üstü eğitim almıştır. 26-34 yaş aralığında çalışan sayısı 119 iken, 35-49 yaş aralığında çalışan sayısı 40 olmuştur. Şimdiye kadarki toplam tecrübe açısından ele aldığımızda 68 çalışan 6-10 yıl aralığında çalışmış, 51 çalışanın ise 1-5 yıl aralığında tecrübeleri bulunduğu görülmüştür. Oteldeki departmanlar açısından ele aldığımızda 54 çalışanın ön büro departmanından, 51 çalışanın pazarlama ve satış departmanından ve çok sayıda yiyecek içecek departmanından denek olduğu görülmüştür (Tablo 1). Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmış olup, anket sorularına cevap veren çalışanların dürüst, samimi ve kimsenin baskısı altında kalmadan cevap verdikleri varsayılmıştır.

<b>1. Yaş</b>	<b>25'den az</b>	<b>26-34</b>	<b>35-49</b>	<b>50-64</b>	<b>65-75</b>					<b>Toplam</b>
	31	119	40	2	1					193
<b>2. Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>								<b>Toplam</b>
	56	137								193
<b>3. Medeni Durum</b>	<b>Bekâr</b>	<b>Evli</b>								<b>Toplam</b>
	121	72								193
<b>4. Çalışma Süresi</b>	<b>1 yıldan az</b>	<b>1-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>	<b>21 yıldan fazla</b>				<b>Toplam</b>
	48	109	20	14	1	1				193
<b>5. Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>1 yıldan az</b>	<b>1-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>	<b>21 yıldan fazla</b>				<b>Toplam</b>
	3	51	68	35	26	10				193
<b>6. Konum</b>	<b>Çalışan</b>	<b>Yönetici</b>								<b>Toplam</b>
	95	98								193
<b>7. Pozisyon</b>	<b>Ön büro</b>	<b>Pazarlama ve Satış</b>	<b>Yiyecek ve İçecek</b>	<b>Housekeeping</b>	<b>İnsan Kaynakları</b>	<b>Satın Alma</b>	<b>Finans ve Muhasebe</b>	<b>Halkla İlişkiler</b>	<b>Diğer</b>	<b>Toplam</b>
	54	51	25	4	17	3	13	2	24	193
<b>8. Eğitim Durumu</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>Lise</b>	<b>Ön lisans</b>	<b>Lisans</b>	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>Doktora</b>				<b>Toplam</b>
	0	17	32	124	18	2				193

Tablo 1: Demografik Değişkenler Tablosu

### 3.4. Ölçme Araçları

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ölçeklerin oluşturulmasına yönelik temel veri toplama aracı ankettir. Anket çalışmasına İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 193 kişi katılmıştır. Beş yıldızlı otel çalışanlarının ankete katılım düzeyleri "*kesinlikle katılmıyorum (1)*" dan, *kesinlikle katılıyorum (5)*' a doğru 5'li likert tipi ölçek türü biçiminde derecelendirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde demografik bilgileri ölçmek amacıyla 8 kapalı uçlu soru (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, toplam çalışma süresi, konum, pozisyon, eğitim durumu) yöneltilmiştir.

#### *Kariyer Planlama Ölçeği*

Katılımcılara uygulanan kapalı uçlu ifadelerin yer aldığı, kariyer planlama ölçeği, Cerit (2007)'nin yüksek lisans çalışmasındaki ifadelerle, literatür tarama sonucunda elde edilen verilerle ve uzman görüşlerine başvurulmuş toplam 22 soru içermektedir. Araştırma sonucunda yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucu 8., 10., 20., ve 21. sorular anketten çıkartılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,776 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir bulunmuştur.

#### *Örgüte Bağlılık Ölçeği*

Anketin ikinci bölümünde çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer'(1990) in geliştirmiş olduğu 18 soruluk örgüte bağlılık anketi kullanılmış ve ifadeler sektöre göre uyarlanmış. Araştırma sonucunda yapılan güvenilirlik analizi sonucu 1., 2., 3., 4., 5., 10., ve 13. sorular güvenilir olmadıkları nedeniyle anketten çıkartılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,678 olarak hesaplanmıştır.

#### *İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği*

Anketin üçüncü ve son bölümünde işten, ayrılma niyetini ölçmeye yönelik Amah (2009) ve Post vd. (2009)' nin çalışmalarından faydalanılmıştır. Yine yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda 4. ve 5. Sorular anketten çıkartılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,820 olarak hesaplanmış, güvenilirlik düzeyi yüksek çıkmıştır.

## 4. Araştırma Bulguları

### 4.1.Kariyer Planlamaya İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kariyer planlama testi 22 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucu kariyer planlama ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucu 20. "*Çalıştığım otelde yükselme olanakları yok*" ve 21. "*Bu otel ve şu an yaptığım iş dışında farklı bir alanda ve pozisyonda kariyerim daha var*" sorular iki ayrı faktöre gittiği için ölçekten çıkartılmıştır. Sonuç olarak ölçekte 18 ifade kalmış, bu ifadeler 3 faktöre ayrılmıştır. Bunlar; "*Örgütsel Kariyer Planlama, Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Planlamada Engeller*" olarak isimlendirilmiştir. Ayrıca kariyer planlama ölçeğinin güvenilirlik çalışması sonucunda güvenilir olmadığı gerekçesiyle 8. "*Beceri ve yeteneklerimin oteldeki değişim ve gelişimlerin gerisinde kaldığımı düşünüyorum*" ve 10. "*Otelimin, sosyal ve ekonomik faydalar için iyi bir emeklilik vb. araçlarla bana güvence sağlayacak olması benim için önemlidir*" soruları ölçekten çıkartılmıştır.

Faktörler varyans'ın % 63,673'ünü açıklamaktadır. Kariyer planlamaya ilişkin iç tutarlılık değeri; ,776'dır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri ise sırasıyla; ,770; ,901; ,693 'tür. Tablo 4' te her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ve iç tutarlılık değerleri, Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.

**Tablo 2:Kariyer Planlama Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach $\alpha$
<b>F1: Örgütsel Kariyer Planlama</b>	17. Kariyer planlarımı yaparken otel yöneticilerim bana destek oluyor.	,875	<b>38,652</b>	<b>,770</b>
	16. Çalıştığım otel kariyer beklentilerimi gerçekleştirmem için bana eğitim ve geliştirme programları uyguluyor.	,851		
	14. Çalıştığım otel işle ilgili bireysel çabalarımı destekliyor	,803		
	15. Kariyer hedeflerim ve amaçlarım, çalıştığım otelin hedef ve amaçlarıyla örtüşüyor	,780		
	7. Kariyerimdeki eksikliklerimi gidermem için yöneticilerim bana destek oluyor.	,758		
	18. Çalıştığım otel bana yeni sorumluluklar ve görevler veriyor	,743		
	9. Otelim, gerekli mesleki bilgi ve deneyimi kazandırmak için hiçbir şey yapmıyor.	,624		
	19. Çalıştığım otelde kendi departmanım dışındaki departmanlarda görev alma şansım var.	,553		
<b>F2: Bireysel Kariyer Planlama</b>	2. Hedeflerime ulaşmak için neler yapmam gerektiğini biliyorum.	,841	<b>17,842</b>	<b>,901</b>
	3. Kendimi tanıyorum, kim olduğumu ve kişisel özelliklerimi biliyorum.	,828		
	5. Kariyerimde hangi noktada olduğumun farkındayım.	,746		
	13. Şu anda hedeflerime ulaşabilmem için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	,784		
	6. Kariyerimdeki eksiklikleri gidermek için hangi eğitimleri almam gerektiğini biliyorum.	,783		
	4. Kendi kişilik yapımla, seçtiğim mesleğim ve kariyerim arasında uyum olduğunu düşünüyorum.	,713		
	1. Gelecekte nerede olmak istediğimi biliyorum.	,709		
	11. Otelimde sorumluluk almak isterim.	,671		

<b>F3: Kariyer Planlamada Engeller</b>	12. Hedeflerime ulaşmamda önümde engeller var. 22. Kariyerimde gelişmemi engelleyen bir takım görünmez engeller var.	,751 ,861	<b>7,179</b>	<b>,693</b>
<b>Toplam varyans</b>			<b>63,673</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi-Square</b>	<b>,891 2017,033</b>			
sd	<b>153</b>			
Mânidarlık	<b>,000</b>			

#### 4.2. Örgüte Bağlılıkla İlgili Faktör Analizi Bulguları

Örgüte bağlılık ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır. Ancak örgüte bağlılık ölçeği için yapılmış olan faktör analizinde 1. " *Kariyerimin geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni mutlu eder*", 2. " *Bu otelin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim*", 3. " *Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır*", 4. " *Şu anda, bu otelde kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir*", 5. " *Şu anda, istesem bile bu otelden ayrılmam benim için çok zordur*" ve 13. " *Bu otel benim bağlılığımı hak ediyor*" sorular iki ayrı faktöre gittiği için ölçekten çıkartılmıştır. Örgüte bağlılıkla ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucu 10. " *Çalıştığım otele çok şey borçluyum*" soru düşük güvenilirlik düzeyine sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Son olarak işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan güvenilirlik araştırması sonucu 4. " *Kariyerimi, bu otelde devam ettirmeyi tercih ederim*" ve 5. " *Yeniden seçme şansım olsa, bu kurum yerine başka kurumda çalışmayı istemem*" soruları güvenilir olmadıkları gerekçesiyle ölçekten çıkartılmıştır. Sonuç olarak örgüte bağlılık ölçeğinde 11 ifade kalmış ve 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler literatür taramadaki " *Duygusal Bağlılık, Çıkar (Devam) Bağlılığı, Minnet (Normatif) Bağlılık*" boyutlarıyla aynı çıkmıştır. Faktörler varyansın %65,059'unu açıklamaktadır. Örgüte bağlılığa ilişkin iç tutarlılık değeri; ,678'dir. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri ise sırasıyla; ,827; ,801; ,686'dır. Tablo 5'te her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ve iç tutarlılık değerleri, Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.



**Tablo 3:Örgüte Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach $\alpha$
<b>F4: Duygusal Bağlılık</b>	17. Bu otelde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.	,872	29,251	,827
	15. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	,718		
	18. Bu otele güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum	,812		
	16. Bu otele kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum	,765		
<b>F5: Çıkar (Devam) Bağlılığı</b>	7. Bu otelden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	,900	23,587	,801
	9. Bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	,879		
	6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	,677		
<b>F6: Minnet (Normatif) Bağlılık</b>	11. Menfaatime olsa bile, otelimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	,802	12,221	,686
	14. Çalıştığım otelden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	,737		
	12. Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	,713		
	8. Eğer bu otele kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	,537		
<b>Toplam varyans</b>			<b>65,059</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi-Square</b>	<b>,753 776,192</b>			
sd	<b>55</b>			
Mânidarlık	<b>,000</b>			

### 4.3. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Güvenilirlik Analizi

İşten ayrılma niyeti testi 6 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu tutarlılık değerinin düşük çıkması nedeniyle 2 madde testten çıkarılmış ve yapılan faktör analizi sonucu tek faktör olarak ifade edilmiştir. Tablo 4' de "İşten ayrılma Niyeti" nin iç tutarlılık değeri 0,82 olarak gösterilmiştir.

**Tablo 4: İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Güvenilirlik Analizi**

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach $\alpha$
İşten Ayrılma Niyeti	193	3,13	1,04	,820

#### 4.4. Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon

Tablo 5’de kariyer planlama, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilgili betimsel istatistikler Tablo 8’de ise ayrıntılarıyla ölçekler arası korelasyon değerleri verilmiştir. Araştırmaya ait istatistiksel sonuçlar incelendiğinde kariyer planlamaya yönelik ölçeğe ait ortalama 3,68 (Std. Sapma 0,50) olarak hesaplanmış ve katılımcıların “katılıyorum” a yakın olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür. Örgüte bağlılık ortalamaları incelendiğinde ise ölçeğe ait ortalama 2,73 (Std. Sapma 0,61) olarak hesaplanmış, katılımcıların “ne katılıyorum ne katılmıyorum” a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalama 3,13 (Std. Sapma 1,04) olarak hesaplanmış ve katılımcıların yine “ne katılıyorum ne katılmıyorum” a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür (Tablo 5).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; kariyer planlamanın tüm boyutları için  $p < 0,05$ ’tir. Kariyer planlama ile örgüte bağlılık boyutu incelendiğinde bu iki değişken arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamazken ( $p = ,077$ ) ilgili değişkenlerin alt boyutları ile aralarında ilişkiler görülmüştür. Kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt faktörleri arasında ilişkiler görülmüştür. Kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında orta derecede (-%32 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlama ile çıkar (devam) bağlılığı arasında düşük derecede (-%17 oranında) negatif yönlü ilişki görülmüştür. Fakat kariyer planlama ile minnet (normatif) bağlılık arasında düşük derecede (%29 oranında) pozitif bir ilişki vardır. Kariyer planlamanın alt boyutları ele alındığında örgütsel kariyer planlama ile örgüte bağlılık arasında düşük derecede (-%18 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlamanın alt boyutu olan örgütsel kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan minnet (normatif) bağlılığı arasında orta derecede (%34 oranında) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel kariyer planlama ile çıkar (devam) bağlılığı arasında düşük derecede (-%21 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Aynı şekilde örgütsel kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında orta derecede (-%41 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlamanın alt boyutu olan bireysel kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında düşük derecede (-%18 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Aynı şekilde bireysel kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan çıkar (devam) bağlılığı arasında düşük derecede (-%17 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlamada engeller ile örgüte bağlılık arasında orta derecede (%33 oranında) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca yine kariyer planlamada engeller ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık (%32,1 oranında) ve çıkar (devam) bağlılığı (%34 oranında) arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Ayrıca kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasında orta derecede negatif yönlü (-%39,4 oranında) bir ilişki vardır.

**Tablo 5: Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçeklerarası Korelasyon**

Değişkenler ve Boyutları	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>1. KARİYER PLANLAMA</b>	193	3,68	,50
Örgütsel Kariyer Planlama	193	3,20	,76
Bireysel Kariyer Planlama	193	4,32	,69
Kariyer Planlamada Engeller	193	3,05	1,05

<b>2.ÖRGÜTE BAĞLILIK</b>	193	2,73	,61
Duygusal Bağlılık	193	2,72	1,01
Çıkar (Devam) Bağlılığı	193	2,61	1,09
Minnet (Normatif) Bağlılık	193	2,84	,87
<b>3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>	193	3,13	1,04

Kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasında orta derecede (-%39 oranında) negatif bir ilişki vardır. Kariyer planlamanın alt faktörlerine baktığımızda örgütsel kariyer planlamanın, işten ayrılma niyetiyle arasında orta derecede negatif yönlü bir ilişki (-%49,4 oranında) olduğu görülür. Bireysel kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında düşük derecede (-%22 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlamada engeller ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta derecede (%34 oranında) pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla her bir bağımlı değişken için basit regresyon analizi yapılmıştır. Kariyer planlamanın örgüte bağlılığa olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 6'da, kariyer planlamanın işten ayrılma niyetine olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 7'de gösterilmiştir.

#### 4.5 Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonucunda kariyer planlamanın örgüte bağlılığı etkilemediği görülmüştür ( $p=,077$ ) (Tablo 6).

**Tablo 6: Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı Değişken:</b>			
<b>Örgüte Bağlılık</b>			
<b>Bağımsız değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
<b>Kariyer Planlama</b>	-,127	-1,776	,077
<b>R=,127; R<sup>2</sup>=,016; F değeri=3,156; p değeri=0,077</b>			

Araştırma modelindeki kariyer planlama ile örgüte bağlılık, %5 anlamlılık düzeyinde  $p>0,05$  olması nedeniyle açıklama düzeyi manidar değildir Bunun yanı sıra kariyer planlama katsayısına ait t değeri -1,776 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

#### 4.6. Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Kariyer planlama değişkeni, işten ayrılma niyetini % 15,5 kadar açıklayabilmektedir. Araştırma modelindeki kariyer planlama işten ayrılma niyetini %5 anlamlılık düzeyinde  $p<0,05$  olması nedeniyle negatif yönlü olarak etkilemektedir (Tablo 7).

**Tablo 7: Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

<b>Bağımlı değişken:</b>			
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>			
<b>Bağımsız değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
<b>Kariyer Planlama</b>	-,394	-5,918	,000
<b>R=,394; R<sup>2</sup>=,155; F değeri=35,028; p değeri=0,000</b>			

Ölçekler arası ilişkileri araştırmanın hipotezleri çerçevesinde aşağıdaki gibi yorumlayabiliriz.

*H1: Otel işletmelerinde yapılan kariyer planlama uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırır.*

Kariyer Planlamanın örgüte bağlılığa olan etkisine ilişkin regresyon analizine göre kariyer planlama uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilememektedir ( $\beta = -,127$ ;  $p=,077$ ). Dolayısıyla H1 hipotezi reddedilmektedir.

Ancak kariyer planlamanın alt faktörlerinden örgütsel kariyer planlamanın minnet (normatif) bağlılığına ( $\beta=-,33$ ,  $p= 0,00$ ), kariyer planlamada engellerin minnet (normatif) bağlılığına ( $\beta= ,18$ ;  $p=0,00$ ), ve kariyer planlamada engellerin duygusal bağlılığa ( $\beta= ,30$ ;  $p=0,00$ ) olan etkisine ilişkin regresyon analizine göre araştırma hipotezini kısmen kabul edebiliriz.

*H2: Kariyer planlama uygulamaları, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltır.*

Otel işletmelerindeki kariyer planlama uygulamalarının varlığı, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. ( $\beta = -,394$ ;  $p<0,05$ ). Dolayısıyla H2 hipotezi tam destek alarak kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada amaçlanan 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan kariyer planlama uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkinin araştırılması ve demografik özelliklere göre bu değişkenlerde fark olup olmadığının incelenmesidir. Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modelinde yer alan kariyer planlama uygulamaları, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin birbirlerine olan etkilerine ilişkin sonuçlar tartışılacak ve demografik özelliklere göre değişkenler arasındaki farklara ilişkin sonuçlara yer verilecektir. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

Yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve iş gören devir oranının yüksek olduğu otel işletmelerinde çalışanların eğitimi, kariyer gelişimleri ve iş tatminleri daha da önemli olmaktadır. İnsanı temel alan ve insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak kalitenin belirleyici unsuru olmuştur. Müşteri beklentilerine uygun kaliteli hizmetin sağlanması da tamamen iç müşterilerimiz olan çalışanların verdikleri kaliteli hizmete bağlıdır. Çalışanların müşteriye kaliteli hizmet sunabilmesi çalışanın aldığı eğitimlere, yaptığı işten aldığı tatmine, çalışanların motivasyonlarına, yeteneklerine göre değerlendirilmelerine, iş görenlerin kendilerini tanımlarına ve örgüte olan bağlılığıyla ilişkilidir (Sabuncuoğlu, age, 43-44). Ancak sektörün mevsimlik olma özelliği çalışanların kariyer yaşamlarını kısaltmış ve sonuçta işletmeler de çalışanların kariyer planlama süreçlerine daha kısa zamanda cevap vermek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle işletmenin kariyer planlama süreçlerini yöneten insan kaynakları yöneticileri kariyer yönetimi sistemi kurmakta çekingen davranmışlar ve çoğu zaman başarılı olamayıp, ulaşmak istedikleri sonuçlara ulaşamamışlardır (Kozak, 2008, 88). Bunun yanı sıra yine personel devir oranının yüksek olması örgütlerin kariyer ile ilgili eğitim ve geliştirme programlarına daha az bütçe ayırmalarına neden olmuş, bu durum kariyer

beklentileri karşılanamamış çalışanın örgütten ayrılmalarıyla ve daha az uzmanlaşmış personelin örgütlerde kalmalarıyla sonuçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmamızda kariyer planlama çalışmalarının genel olarak örgüte bağlılığı etkileyen yapısı, turizm endüstrisinin mevsimlik olma ve iş gören devir oranının yüksek olması özelliklerinden ve diğer faktörler dolayısıyla farklılık gösterdiği ve aralarında ilişki olmadığı ortaya konulmuştur ( $P= ,077$ ;  $\beta=-,127$ ).

Turizm endüstrisi yapısı bakımından personel devir oranının en yüksek olduğu sektörlerden biridir. İş gören devir oranı bazı otel işletmelerinde %200- %300'e kadar yükselebilmektedir. Sektörün mevsimsel olma özelliği, part-time çalışma tipinin yaygın olması ve göçebe personel istihdam etme gibi özelliklerinden dolayı bu ayrılıkların genellikle ilk bir ay içerisinde meydana geldiği görülür<sup>3</sup>. Düzensiz çalışma şartları, gece vardiyalarının sık sık değişmesi, uzun ve sosyal olmayan çalışma saatleri, düşük maaş ve ücretler ile sınırlı eğitim ve kariyer imkânlarının olması, çalışanların işlerini bırakmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Bu durum işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayrıca ek maliyetlere katlanmalarına bunun yanı sıra çalışanların kariyerlerinde bir plato oluşmasına ve çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olacaktır. Tüm bu sorunlar göz önüne alındığında günümüzde konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin başarısı, örgüt için gerekli nitelikte ve sayıda iş görenin işletmeye kazandırılması, örgüte bağlılıklarının sağlanması ve bu kaynaklardan en etkin şekilde yararlanarak örgüt içerisinde tutmakla olanaklı hale gelmektedir. Bunu başarabilmek örgütlerin kariyer planlama uygulamalarına verdikleri değerle mümkün olabilecektir. Bu bakış açısıyla yola çıktığımızda yapılan analizler sonucunda "*kariyer planlama uygulamaları, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltır*", şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi çalışmada desteklenmiş ve kabul edilmiştir ( $\beta= -,394$ ;  $p: ,000$ ). Kariyer planlamanın alt faktörlerine baktığımızda örgütsel kariyer planlamanın, işten ayrılma niyetiyle arasında orta derecede negatif yönlü bir ilişki (-%49,4 oranında) olduğu görülür. Bireysel kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında düşük derecede (-%22 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlamada engeller ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta derecede (%34 oranında) pozitif bir ilişki vardır. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışanlara kariyer planlaması uygulamaları yapılmadığı takdirde, çalışanlar işten ayrılma niyeti taşırlar.

Kurumunda beklediği kariyer olanaklarını bulamayan iş gören gelecek üç yıl içerisinde iş aramayı düşünmekle birlikte, daha cazip bir iş için araştırmalarını sürdürür ve eğer kariyeri açısından daha fazla alternatif sunulan bir iş bulduğu takdirde işinden ayrılabilir. Çalışanın o örgütte daha önce yaptığı işler, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ya da maddi olanaklar onu işletmeye bağlamaya yetmez. Sık sık işinden ayrılmak istemese bile, istediği kariyer olanaklarını işletmesinde bulamayan çalışan, yeteneklerini daha fazla geliştirebileceği, daha fazla görev ve sorumluluk alabileceği, yükselme olanaklarının daha hızlı ve çok olduğu, yükselmesi için görünmez engellerin olmadığı ve en önemlisi sahip olduğu hedef ve amaçlarının otelin hedef ve amaçlarıyla örtüştüğü bir başka işletmeye geçmeyi tercih edecektir. Turizm sektörünün mevsimsellik olma özelliği, kolaylıkla iş değiştirebilme yapısı ve bunların dışında ülkenin ekonomik ve politik koşullardan etkilenmenin diğer sektörlerle göre daha yoğun olması bu durumun en önemli sebeplerinden biridir.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma turizm sektörüne yönelik İstanbul ili sınırları içerisindeki otellerden gerçekleştirildiği için elde edilen sonuçların diğer sektörler için de geçerli olacağı sonucuna varılamaz. Hatta anket formunda yer alan ifadeler konaklama işletmelerindeki faaliyetlere yönelik olduğundan, turizm sektörünün içinde yer alan diğer hizmet işletmelerinde aynı sonuçlara ulaşabilmek mümkün olmayacaktır. Uygulama bölümünde, konaklama işletmelerinde çalışanların çok sayıda soru cevaplamak zorunda kalmaları, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine yönelik bilgi vermekten çekinmeleri ya da üstlerin-

3 Kahraman, Ali. "Otel İşletmelerinde İş Gören Devir Oranı", <http://www.slideshare.net/trockyali/otel-letmelerinde-gren-devir-oran-32570328>, [28.03.2016].

den korkmaları anketi yarım bırakmalarına sebep olmuştur. Tüm bunlara ek olarak araştırma örnekleminin İstanbul'daki 5 yıldızlı oteller olarak belirlenmesi de ankete katılan kişi sayısının 193 kişi ile sınırlı kalmasına neden olmuştur.

### **Öneriler**

Ölçme araçları bakımından değerlendirdiğimizde bundan sonraki çalışmalarda kariyer planlamaya yönelik geliştirilecek olan ölçeklerde çalışanların işletme içerisinde yaşadıkları sorunları daha ayrıntılı olarak içeren ifadeler yer verilebilir. Böylelikle kariyer planlama çalışmaları yapılırken örgüte bağlılığı etkileyen sorunlar daha derinlemesine ele alınıp incelenmiş olacaktır.

Turizm sektörüne mikro açıdan yaklaştığımızda itibarlı ve istikrarlı yönetilen işletmelerdeki çalışanların kariyerleriyle ilgili işletmeye bağlılık duymaları bu işletmelerin sahip oldukları imaja, çalışanlarına verdikleri güvene ve huzura bağlıdır. Bu unsurların gerçekleşebilmesi büyük oranda işletme dışı faktörlere bağlı olmakla birlikte, işletme içerisinde verilen eğitimler ve işletmenin personel politikaları da etkili olmaktadır.

Bu noktada büyük zincir otellerin iç müşterileri olan çalışanlarının memnuniyetlerini sağlamak adına eğitim ve geliştirme programlarını kısıtlı tutmaları ve bu konuya yeterince bütçe ayırmamaları çalışanların memnuniyetlerini, motivasyonlarını en önemlisi bağlılıklarını büyük oranda etkilemektedir. İşletmelere düşen en büyük görev eğitim çalışmalarına daha fazla önem vermeleri ve çalışanların işletme içerisindeki gelişimlerini sağlamak adına özel olarak bütçe çalışmaları yapmalarıdır.

Makro açıdan ise politik ve siyasal nedenlerden dolayı sektörde yaşanan zorluk ve kısıtlar, işletmelerin çalışanların kariyer politikalarında geçici ve yetersiz çözümler üretmelerine, yetişmiş kalifiye çalışanlarını ise ellerinde tutamamalarına neden olmaktadır. Turizm sektöründe varlığını sürdürmekte olan işletmelere düşen görev destinasyon yönetimi bakımından çevresel faktörleri de göz önüne alarak turizmle ilgili meslek kurum ve kuruluşlarla işbirliği ve dayanışma içerisinde olmak, turizmin yaşadığı zorluklara yönelik çözümler üreterek turizmde yönetim birliği sağlamaktır.

Bu yaklaşımla çalışanların kariyer planlamalarına yönelik daha net bir bakış açısı ortaya konacak, çalışanların gelişimleri uzman kişiler tarafından yönetilecek, bu ise uzun vadede daha başarılı çalışanların yetişmesine dolayısıyla daha kaliteli hizmet veren kurum ve kuruluşların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların büyük bir çoğunluğu aslında kariyer gelişimlerini sürdürmek adına buldukları işletmeden ayrılmaktadırlar. Turizm sektöründe genel olarak kalifiye çalışan bulmak oldukça zordur. İstanbul'da ise son üç yıl içerisinde açılan yeni uluslararası zincir otellerin kalifiye çalışanlara mevcut otellerden daha iyi çalışma şartları ve kariyer fırsatları sunması nedeniyle işten ayrılmalar artmıştır. Kariyer gelişimlerini aynı işletmede sürdürebileceğine inanan, daha iyi çalışma şartlarına sahip çalışanlar o işletmede varlığını sürdürecektir. Bu inancı çalışana kazandırmak adına işletme yöneticilerine düşen görev oluşturacakları terfi politikalarıyla ve kariyer programlarıyla çalışanların işletme içerisindeki gelişimleri bir plan ve program dâhilinde yürütmektir.

İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin büyük bir bölümü uluslararası zincirlerdir ve her birinin çalışanları için ayrı ayrı hazırlanmış küresel eğitim programları vardır. Bu eğitimler canlı olabildiği gibi e-egitim şeklinde de olabilir. Dolayısıyla kariyer planlama açısından düzenli ve güncel eğitim programlarının her işletmede yapılması çalışanların bağlılığını artıracaktır.

Araştırmamızda bağımsız değişken olarak ele alınan kariyer planlama uygulamaları değişkenine ilişkin yapılan ölçümün başka çalışmalarda kullanılması durumunda, kariyer planlamayla ilgili ifadelerin geliştirilmesi, yeni ifadelerin eklenmesi ya da her bir faktörün ayrı ayrı incelenmesi söz konusu olabilir. Kariyer sorunlarındaki ifadelerin zenginleştirilip yeni kariyer yaklaşımları çerçevesinde farklı boyutlarda ele alınması ve kariyer sorunlarıyla ilgili daha ayrıntılı bilgi edinilmesi sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N.J., Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63 , 1-18.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Amah, O. E. 2009. Job satisfaction and turnover intention relationship: the moderating effect of job role centrality and life Satisfaction, *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 24-35.
- Aytaç, S. 1997. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. 2009. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, S. 1: 33-44.
- Barutçugil, İ. 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Budak, G. 2008. İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Fakülter Kitabevi.
- Burack E.H. 1988. Career Management In Organisations: a Practical Human Resources Planning. Brace-Park Press Lake Forest, IL.
- Baruch, Y. ve Maury Peiperl. 2000. Career management practices: an empirical survey an implications. *Human Resource Management*. Vol: 39, No.4.
- Cerit Uzdil Ö. 2007. İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Chang. E. 1999. Career Commitment As A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover İntention. *Human Relations*, Vol: 52. No: 10.
- Çalık, T ve Ereş F. 2006. Kariyer Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin C. ve Mutlu E.C. 2009. Temel İşletmecilik-İşletme ve Çevresi. İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Çörtük, S. 2009. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Araştırma. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdil, O ve Keskin H. 2003 Güçlendirmeye İş Tatmini,, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *İÜ. İstanbul: İşletme Fakültesi Dergisi*, C.32. S.1.
- Eren, E. 2012. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kozak, Meryem A. 2014. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Matris, R. L and Jackson, J. H. 1994. Personel /Human Resource Management. 6th Edit; New York: West Publishing Company.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Onay, M. ve Kılçı, S. 2011. İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ISSN: 1309 -8039: 363-372.
- Poyraz, K. ve Kama B. 2008. Algılanan İş Güvencesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.13, S.2: 143-164.
- Sabuncuoğlu, Z. 2009. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. 1971. Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.
- Shafritz, J. M. 1985. The Facts On File Dictionary Of Personel Management And Labor Relations. USA: New York Press.
- Steers, R. M. ve Mowday, R. T. 1981. Employee turnover and post-decision justification. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 3: 235-282. Greenwich, CT: JAI Press.
- Swales S. 2002. Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures. *International Journal of Management Rewiews*. Vol.4, Iss. 2.
- Tuna M. 2007. Personel Devir Oranı: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1): 45-52.