

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜLTÜREL DEĞERLER İLE KARIYER
ÇAPALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ZEYNEP DAMLA BÜKER
09712018**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YASEMİN BAL**

**İSTANBUL
2015**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜLTÜREL DEĞERLER İLE KARİYER ÇAPALARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

ZEYNEP DAMLA BÜKER
09712018

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:08.12.2015

Tez Oy Birliği/~~Oy Çokluğu~~ İle Başarılı Bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasemin BAL



Jüri Üyeleri: Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT



Yrd. Doç. Dr. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU



İSTANBUL
EKİM, 2015

ÖZ

KÜLTÜREL DEĞERLER İLE KARIYER ÇAPALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Zeynep Damla Bükür

Ekim, 2015

Üniversite öğrencilerinin kültürel değerler ile kariyer çapaları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik tez çalışmasında öncelikle kariyer kavramının tanımı, kapsamı, önemi genel hatlarıyla incelenmiş ve kariyer ile yaşam dönemleri arasındaki ilişki detaylı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde bireylerin kariyer seçimlerini etkileyen faktörler ve kariyer tercih kuramları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kültür kavramı ele alınarak kültür kavramının özelliklerinden bahsedilmiş ve kültürün öğeleri üzerinde durularak, değerleri kültür boyutu esas alarak sınıflandıran yaklaşımlar detaylı olarak incelenmiştir. Bu yaklaşımlardan Hofstede'nin kültürel boyutları ve Rokeach'ın değer sınıflaması hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırmaya katılan üniversite öğrencilerine demografik bilgileri, kariyer çapaları ve kültürel değerleri ile ilgili sorular içeren anket formu uygulanmış ve 215 üniversite öğrencisine yapılan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma sonuçları "SPSS" istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiki analizler, güvenlik analizi, Kolmogorov Smirnov testi, Sperman Korelasyon analizi, Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Sonuç olarak araştırmada, üniversite öğrencilerinin sahip olduğu kültürel değerleri ile kariyer çapaları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda üniversite öğrencilerinin sahip olduğu, güvenlik, girişimci ve bağımsız kariyer çapalarının çalışmayı tercih ettikleri sektörlerle göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş, yine çalışmada üniversite öğrencilerinin sahip olduğu düşük belirsizlik kültürel değerinin de çalışmayı tercih ettikleri sektörlerle göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Çalışmada üniversite öğrencilerinin sahip olduğu saygınlık, özel yaşam kariyer çapalarının da cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülürken, üniversite öğrencilerinin sahip olduğu yüksek güç kültürel değerinin de cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Değerler, Kariyer Çapaları, Kariyer Tercihleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL VALUES AND CAREER ANCHOR OF UNIVERSITY STUDENTS

Zeynep Damla B ker

October, 2015

This thesis study aims to investigate the relationship between cultural values and career anchor of university students. In this context, firstly the main concepts of career and the significance of career preference are explained and then the relationship between career and life cycle are discussed in details. Factors affecting career preferences of individuals and the related career preference theories are also analyzed.

In the third section of the study, main concepts of culture as well as the importance of culture are defined. Approaches which classify values based on cultural dimensions are analyzed. In this context; Hofstede's cultural dimensions and Rokeach's value classification are explained with details. Sample consists of 215 student who are studying at university.

In the fourth section of the study on application is given and the empirical results are discussed. The results of the study are analyzed by using SPSS statistical packet program. In this analysis of the data; descriptive analysis, reliability analysis, Kolmogorov Smirnov test, Sperman Correlation analysis, Mann-Whitney U test and Kruskal Wallis test are used.

The results of the study reveal a significant relationship between cultural values and career anchor of university students. Career anchor of university student which include security career anchor, independent career anchor, entrepreneurs career anchor are found to vary depending on their preferred sector. Cultural volues of university student which include low uncertainty culture are found to vary depending on their preferred sector.

Furthermore, career anchor of university student which include lifestyle, pure challenge are found to vary depending on their gender. Cultural volues of university student high power culture are found to vary depending on their gender.

Keywords: Cultural Volues, Career Anchor, Career Choice.

ÖN SÖZ

Üniversite öğrencilerinin kültürel değerler ile kariyer çapaları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan bu çalışmanın genelde kültürel değerler ile kariyer tercihleri arasında ilişki olup olmadığının incelenmesiyle ilgili yapılacak tüm araştırmalara, özelde ise kariyer seçimi aşamasında olan eğitiminin son aşamasına gelmiş öğrenciler üzerinde yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma kariyer seçimi aşamasında olan, eğitiminin son aşamasına gelmiş öğrencilerin kariyer tercihleri konusunda, bir bakış açısı getirmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu tezin oluşturulmasında bana her zaman vakit ayırarak değerli öneri, görüş ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve desteğiyle bana katkıda bulunan, kendime her zaman örnek aldığım, değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Yasemin BAL'A çok teşekkür ederim

Tez çalışmam sırasında değerli zamanlarını ayıran sahip olduğu bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren, Sayın Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT'A çok teşekkür ederim.

Son olarak, süreç boyunca heyecanımı her zaman paylaşan kardeşim Tuğçe UĞURLU ALTUNTAŞ'A ve Onur ALTUNTAŞ'A, fikirleriyle tezime başlama aşamasında beni yüreklendiren, yönlendiren, desteğini her zaman hissettiğim babam Can Yaşar ERGÜLER'E, hayatım boyunca her konuda yanımda olduğu gibi, başarılarımda önemli katkısı bulunan, eğitim hayatımda aldığım kararlarda beni destekleyen, her zaman ilgisini ve sevgisini hissettiğim biricik annem Nuray ERGÜLER'E, tez yazmanın tüm zorlu süreçlerini benimle birlikte yaşayan, her aşamasında yanımda olduğunu bana hissettiren, sevgisini ve desteğini esirgemeyen, yardımlarıyla her an yanımda olan sevgili eşim Muhammet Emin BÜKER'E sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul; Ekim, 2015

Zeynep Damla BÜKER

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2.KARİYER KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	3
2.1. Kariyer Kavramı.....	3
2.2. Kariyer İle İlgili Bazı Temel Kavramlar	5
2.2.1.Kariyer Kalıpları	5
2.2.1.1 Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı	6
2.2.1.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı.....	6
2.2.1.3 Spiral Kariyer Kalıbı	6
2.2.1.4 Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı.....	7
2.2.2. Kariyer Durağanlığı (Düzleşmesi)	7
2.2.3. Kariyer Yolu.....	8
2.2.3.1 Geleneksel Kariyer Yolu.....	8
2.2.3.2. Yatay Kariyer Yolu	9
2.2.3.3. Ağ Kariyer Yolu.....	9
2.2.3.4. Çift Basamaklı Kariyer Yolu	10
2.2.4. Kariyer Dengeleri (Çapaları).....	11
2.2.5. Kariyer Yönetimi	12
2.2.6. Kariyer Geliştirme.....	13
2.2.7. Kariyer Planlama.....	14
2.3. Kariyer Safhaları	16

2.3.1. Keşif (Kendini Tanıma).....	18
2.3.2. Kurulma (İşletmeye Giriş Ve Kariyere Başlangıç) Aşaması	19
2.3.3. Kariyer Ortası.....	21
2.3.4. Kariyer Sonu	22
2.3.5. Azalma (Emeklilik).....	23
2.4. Yaşam Dönemleri ve Kariyer İlişkisi.....	24
2.5. Kariyer Yaklaşımları.....	26
2.5.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	26
2.5.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları	28
2.5.2.1.Sınırsız Kariyer	29
2.5.2.2. Esnek Kariyer.....	31
2.5.2.3.Portföy Kariyer	32
2.5.2.4.Global Kariyer.....	33
2.5.2.5 Kariyer Mozaïği	33
2.6. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	34
2.6.1. Çevresel Faktörler	35
2.6.2. Kişisel Faktörler	36
2.7. Kariyer Seçimi Kuramları -Kişilik ve Kariyer Seçimi.....	37
2.7.1. Holland'ın Kariyer Kuramı	37
2.7.2. Carl Gustov Jung'ın Kişilik Tipolojisi.....	40
2.8. Schein Kariyer Kuramı	42
3. KÜLTÜR KAVRAMININ GELİŞİMİ, ÖZELLİKLERİ VE ÖĞELERİNİN İNCELENMESİ	48
3.1. Kültür Kavramı Tanımı.....	48
3.2. Kültürün Özellikleri	50
3.3. Kültürün Öğeleri	51
3.3.1. Değerler.....	54
3.3.1.1. Değerlerin Tanımı	54
3.3.1.2 Değerlerin Özellikleri	55
3.3.1.3 Değerleri Kültür Boyutu Esas Alarak Sınıflandıran Yaklaşımlar..	56
3.3.1.3.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları	57
3.3.1.3.2. Rockeach'ın Değer Sınıflaması.....	60
3.3.2. Tutumlar.....	62
3.3.3. İnançlar.....	63
3.3.4. Normlar	64
3.3.5. Semboller	65
3.3.6. Mitler.....	66
3.3.7. Kahramanlar.....	67
4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	68
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	69
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	69
4.4. Araştırmanın Modeli	70

4.5. Evren ve Örneklem	71
4.6. Veri Toplama Aracı	72
4.7. Veri Analiz Teknikleri	73
4.8. Bulgu ve Yorumlar.....	74
4.8.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	74
4.8.2 Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	75
4.8.3 Verilerin Normal Dağılıma Uyuma Durumunun Test Edilmesi	76
4.8.4. Tanımlayıcı İstatistik Analizler.....	76
4.8.5. Kültürel Değerler ve Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular.....	76
4.8.6. Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Çapalarının ve Kültürel Değerlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular.	85
4.8.7. Kültürel Değerlere İlişkin Değişkenlerin Grup İstatistiklerinin İncelenmesi	90
5. SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA	98
EKLER.....	109
EK 1. Anket Formu.....	109
ÖZ GEÇMİŞ.....	113

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Dört Farklı Kariyer Geliştirme Modeli	17
Tablo 2.2: Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler.....	23
Tablo 2.3: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması	31
Tablo 2.4: Holland'ın Altı Kişilik Tipi.....	40
Tablo 2.5: Tip Kuramı Tercihler ve Tanımlar	42
Tablo 3.1: Kültürün Evrensel Öğeleri	51
Tablo 3.2: Kültüre Ait Maddi Ve Manevi Unsurlar	53
Tablo 3.3: Rokeach'ın Değer Grupları	62
Tablo 4.1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	75
Tablo 4.2: Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	76
Tablo 4.3: Spearman's Rho Korelasyon Testi Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 4.4: Üniversite Öğrencilerinin Güvenlik- İstikrar Kariyer Çapasının Çalışmayı Tercih Ettikleri Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi.....	85
Tablo 4.5: Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Kariyer Çapasının Çalışmayı Tercih Ettikleri Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi....	86
Tablo 4.6: Üniversite Öğrencilerinin Bağımsızlık Kariyer Çapasının Tercih Ettikleri Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi	86
Tablo 4.7: Üniversite Öğrencilerinin Düşük Belirsizlik Kültürel Değerinin Çalışmayı Tercih Ettikleri Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi.....	87
Tablo 4.8: Üniversite Öğrencilerinin Özel Yaşam Kariyer Çapasının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi.....	88
Tablo 4.9: Üniversite Öğrencilerinin Saygınlık Kariyer Çapasının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi	88

Tablo 4.10: Üniversite Öğrencilerinin Yüksek Güç Kültürel Değerinin Cinsiyetlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi	89
Tablo 4.11: Bireycilik ve Toplumculuk Kültürel Değerlerinin Grup İstatistik Verileri.....	90
Tablo 4.12: Dişil ve Eril Kültürel Değerlerinin Grup İstatistik Verileri	90
Tablo 4.13: Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Değerlerinin Grup İstatistik Verileri	91
Tablo 4.14: Güç Mesafesi Kültürel Değerlerinin Grup İstatistik Verileri.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Geleneksel Kariyer Yolu	9
Şekil 2.2: Bir Şirkette Ağ Tipi Kariyer Yolu	10
Şekil 2.3: Çift Basamaklı Kariyer Yolu	11
Şekil 2.4: Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli	18
Şekil 2.5: John Holland 'ın Altı Mesleki Kişilik Türü.....	39
Şekil 3.1: Soğan Diyagramı:Hofstede'in Örgüt Kültürü Unsurları Düzeyleri...	53
Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	70

1.GİRİŞ

Günümüzde insan kaynakları uygulamalarının gelişmesi, eğitim seviyesinin yükselmesi, bilgiye erişiminin kolaylaşması gibi etkenler, bireylerin kariyer beklentilerinin yükselmesine ve kendi kariyer hedeflerini belirleme sürecinde daha fazla sorumluluk almasına sebep olmuştur. Bireylerin zamanın büyük bir bölümünün iş yerinde geçtiği düşünüldüğünde kariyer tercihinin bireylerin yaşam tarzının belirlenmesinde de önemli rol oynadığını görülmektedir. Bu anlamda bireylerin çalıştığı işte başarılı olabilmesi ve yaptığı işi sevebilmesi için kişilerin kendi yeteneklerine, beklentilerine, kişisel özelliklerine ve sahip olduğu kültürel değerlere en uygun olan işi seçmesi önem kazanmaktadır.

Bu faktörler arasında önemli bir unsur olarak göze çarpan kültürel değerler, kişinin iş memnuniyeti ve iş tatmini sağlaması, çalıştığı işte iyi bir performans göstermesi, bireylerin motivasyonunun artması açısından oldukça önemlidir. Bu doğrultuda yapılan literatür çalışmaları göstermektedir ki; Bireylerin sahip olduğu kültürel değerlere uygun kariyer seçimi, bireylerin iş ve sosyal hayatında başarılı olmasını ve mutlu bir yaşam sürdürmesine de olanak vermektedir.

Kariyer tercih aşamasına gelen bireyler bazen bu aşamaya gelene kadar hangi kültürel değerlere sahip olduklarını bilemeyebilirler. Bu araştırma kariyer tercih aşamasına gelmiş olan öğrencilerin sahip oldukları kültürel değerleri tanıma fırsatı sunarak onlara kariyer tercihlerine nasıl bir yön verdiği konusunda fikir vermesi açısından önemlidir.

Bu bilgilerin ışığında yapılan bu tez çalışmasında üniversite öğrencilerinin sahip oldukları kültürel değerler ile kariyer çapaları birbirleriyle ilişkileri doğrultusunda incelenecektir.

Bu amaç çerçevesinde tezin ikinci bölümünde kariyer kavramının tanımı, kapsamı, önemi genel hatlarıyla incelenmiş ve kariyer ile yaşam dönemleri arasındaki ilişki detaylı olarak ele alınmıştır. Kariyer seçimlerini etkileyen faktörler ve kariyer tercih kuramları hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde; kültür kavramı ele alınarak kültür kavramının özelliklerinden bahsedilmiş ve kültürün öğeleri üzerinde durularak, değerleri kültür boyutu esas olarak sınıflandıran yaklaşımlar detaylı olarak incelenmiştir.

Üniversite öğrencilerinin sahip oldukları kültürel değerler ile kariyer çapaları arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama çalışması da tezin dördüncü bölümünde yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı ve önemi ile araştırma metodolojisi hakkında bilgi verilmiş; son olarak da araştırma bulguları yorumlanarak hipotezler çerçevesinde sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

2.KARİYER KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Bu bölümde kariyer kavramının tanımı, kapsamı, önemi genel hatlarıyla incelenecek ve kariyer ile ilgili bazı temel kavramlar üzerinde durulacaktır. Daha sonra ise kariyer ve yaşam dönemleri arasındaki ilişki detaylı olarak incelenerek, bireylerin kariyer seçimlerini etkileyen faktörler ve kariyer tercih kuramları hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramının kökeni; İngilizce career (meslek, meslek hayatı), Latince carrus (at arabası) ve carrera (yol), kelimelerinden meydana gelmektedir. Kariyer kavramı geçmişten itibaren kullanılmakta olan bir kavram olmasına karşın özellikle, 1970’li yıllarla birlikte bu kavramın işletmecilik, personel yönetimi ve daha sonra insan kaynakları yönetimi yazınında çok sık ele alındığı görülmekte ve bu konuda ayrıntılı akademik çalışmaların yapıldığına rastlanmaktadır¹. Kariyer kavramına ilişkin bazı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlara kısaca değinecek olursak; kariyer, bir insanın yaşamı boyunca işle ilgili kazandığı deneyimlerinin basamaklarıdır². Günlük konuşmalarda kariyer; ilerlemek, meslek, iş hayatı, başarı, kişinin iş hayatı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimleri anlamında kullanılmaktadır. Kariyer kişinin yaşamı boyunca mesleki pozisyonların sırasındır³.

Geniş anlamda kariyer kavramına baktığımızda ise kariyer kavramı bireyin iş hayatı süresince edindiği işlerin bir bütünü olarak açıklansa da bu anlamdan ziyade çok geniş bir anlamı ifade etmektedir. Bir kişinin kariyeri, kişinin işyerinde kendisine verilen görevlerin yanı sıra, bireyin işyerinde kendisine verilen sorumluluklara ilişkin beklenti, hedef, duygu ve isteklerine ulaşabilmesi için eğitilmesi ve bu sayede edindiği bilgi, beceri, kabiliyet ve çalışma isteği ile o kurumda ilerleyebilmesi

¹ Cavide Uyargil ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Beta, 2010), 264.

² David Decenzo, Stephan P. Robbins, Susan L. Vehulst, **Human Resource Management**, 10.bs. (New York: John Wiley And Sons, 2010), 210.

³ Michael R.Carell, Norbert F.Elbert, Robert D. Hatfield, **Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workfoce**, 6. bs. (Fort Worth: Dryden Press, 2000), 295.

anlamına gelmektedir⁴. Bu anlamda kariyer seçilen bir iş hattında ilerlemek daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek daha fazla statü, saygınlık ve güç elde etmektir⁵.

Özetle kariyer, bireylerin iş hayatı boyunca yaptıkları işleri, çalışma hayatındaki gelişme ve ilerlemeleri kapsayan bir kavramdır. Bu tanıma göre kariyer, kişinin hayatı boyunca edindiği pozisyonların tümünü kapsamaktadır. Bu yaklaşım, örgüt tarafından objektif kariyer yaklaşımı olarak düşünülebilir. Kişisel açıdan öznel kariyer yaklaşımında ise kariyer, değerler, davranışlar, ve motivasyon kavramlarından meydana gelmekte ve bireyin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkmaktadır. Kariyer kelimesi, hem kişinin kendi iş tecrübelerini düşünme, hem de bir işletmenin kişi tarafından işgal edilen iş pozisyonları dizisine bakma yolunu yansıtır⁶.

Kariyer kavramına ilişkin farklı sınıflamalar bulunmaktadır. Kariyer kavramı düzenli kariyer ve düzensiz kariyer olarak ikiye ayrılmaktadır. Düzenli kariyer kavramı belirli pozisyon zincirlerinden meydana gelmekle beraber her bir pozisyon için geçmişteki roller gerekli olmakla birlikte yetersizdir. Buna rağmen düzensiz kariyer kavramı gereklilikleri ya da yeterlilikleri içermemektedir. Farklı bir sınıflamada ise kariyer kavramı, dikey hareketliliği ve yatay hareketliliği ele alan yapılar olarak incelenmektedir. Dikey kariyer hiyerarşide sırasında üst aşamalara doğru terfi, yatay kariyer kavramı ise yatay ilerlemeler olarak tanımlanmaktadır. Dikey kariyer kavramı formel otoriteler ile ilgili olmakla birlikte, yatay kariyer prestij ve uzmanlıkla ilgilidir⁷.

Genel olarak baktığımızda kariyer kavramı, kaynaklarda genellikle iki şekilde açıklanmaktadır. Birinci tanıma göre kariyer kavramı, kişinin bir meslek ya da örgütteki kariyer hareketlerini içermektedir. İkinci tanıma göre ise kariyer kavramı, bir meslek veya örgüt yerine bireylerin bir özelliğidir. Kişiler, yaptıkları işler, bulundukları görevler neticesinde kendilerine has bir kariyer elde ederler⁸.

Kariyer kavramına ilişkin değişik yazarların tanımları kısaca aşağıdaki gibidir⁹:

⁴ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008), 137.

⁵ John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, 11. bs. (Boston: Mc Graw Hill, 2010), 435.

⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs. (İstanbul: Beta, 2010), 341.

⁷ Cahit Bayram, **Kariyer Planlama ve Yönetim**, 1. bs. (İstanbul: Kum saati, 2008), 22.

⁸ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, 1. bs. (İstanbul: Nobel Yayınları, 2003), 11.

⁹ Uyargil ve diğ., **age**, 265.

- Kariyer kavramı, bireyin hayatı boyunca kazandığı işle ilgili tecrübeleridir.
- Kariyer, bir bireyin bütün hayatı boyunca üstlendiği işlerin tümüdür.
- Kariyer kavramı, bireyin hayatı boyunca elde ettiği bir sıra iş ve bu işlere katılımı konusundaki davranışlarıdır.
- Kariyer kavramı, bir bireyin iş hayatı süresince bulunduğu basamaklı makamların, yaptığı işleri ve bulunduğu pozisyonla alakalı davranışlarını, tutumları kapsayan bir süreçtir.
- Kariyer kavramı, bireyin işle ilgili pozisyonları hayatı boyunca ard arda kullanmasıdır.
- Kariyer kavramı iş görenin elde ettiği iş rolüne dair beklentilerine, isteklerine ulaşabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, kabiliyet ve motivasyonla donatılarak, örgütte ilerlemesinin sağlanmasıdır.

Kariyer kavramının ortak noktalarını ise aşağıdaki gibi genellemek mümkündür¹⁰:

- Yalnızca yüksek statülü işler için değil her meslek için kariyer vardır. Örneğin bir işçinin bir müdürün, bir akademisyenin vb. kendilerine has birer kariyerleri vardır.
- Dikey kariyer hareketliliğinin yanı sıra, aynı örgütsel basamakta kalarak çeşitli kabiliyet, bilgi, beceri kazanılarak da kariyer elde edilebilir.
- Kişinin kariyerinde etkili olan yalnızca idare değildir. Kişi kendi kariyer planını kendisi oluşturmaktadır.
- Kariyer kavramını bir şirkete çalışmakla elde edilen bir kazanım olarak sınırlandırmamak gerekir. Birey iş hayatı dışındaki etkinlik ve yaşantıları ile de kariyerine katkı sağlayabilmekte hatta hızla değişen dünyamızda birden çok kariyere sahip olan kişilerin sayısı artmaktadır.

2.2. Kariyer İle İlgili Bazı Temel Kavramlar

2.2.1. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı bireyin kariyer hakkındaki düşüncelerini düzenleme şeklini ifade eder¹¹. Birbirinden farklı kişiliklere, ilgi ve beklentilere sahip olan bireyler kariyer kalıpları olarak ifade edilen farklı kariyerlerin meydana gelmesine sebep olur. Bu anlamda kariyer kalıpları, bireylerin iş hayatları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili

¹⁰ Bayram, **age**, 20.

¹¹ Barış Seçer, “Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi” (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 10.

davranışlarında farklılık göstermesine dayanmaktadır. Aşağıda kariyer kalıplarından kısaca bahsedilmektedir¹².

2.2.1.1. Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı

Devamlı durumdaki kariyer kalıbına kararlı kariyer kalıbı da denmektedir. Eğitimi tamamlayıp mezun olan ve iş yaşamına atılan kişilerin çalışma hayatı için de emekli oluncaya kadar çalışanlar veya çalıştıkları kurum değişse bile aynı işi yapması, bireyin kariyer sorumluluğunun devam etmesidir¹³. Devamlı durumdaki kariyer kalıbı içinde yer alan çalışanlar yaptıkları işte içsel olarak güdülenmiş, psikolojik tatmine ulaşmış ve işinde yeterince usta olanlardır¹⁴.

2.2.1.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı

Doğrusal kariyer kalıbında yer alan kişi kariyer tercihinde (yönetimsel hiyerarşide olduğu gibi) yukarıya doğru ilerlemeye odaklanır¹⁵. Kısaca bireyin işletme hiyerarşisi içinde daha önceki işe göre üst düzey mesuliyet düzeyi, bilgi beceri gerektiren işlerde ilerlemesidir. Bir kişinin başlangıç seviyesindeki bir işte örneğin pazarlama departmanında kariyer hayatına başlayıp bir kaç yıl sonra üretim şefliğine yükselmesi daha sonra üst düzeyde yönetici olması ve sonunda da başkanlık seviyesine ulaşması örnek olarak verilebilir¹⁶. Birey aynı işletme içinde kariyer basamaklarında ilerleyebileceği gibi, çalıştığı kurumu değiştirse de kariyer aşamalarında ilerlemeyi sürdürür¹⁷.

2.2.1.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Bireyin kariyer tercihi kişinin iş hayatında edindiği tecrübeler ve beceriler sayesinde gelişir. Kendini geliştiren birey bir süre sonra sıkılmaya başlar. Bu süreç kendisine

¹² Metin Reyhanoğlu, “Kariyer Döngüsü”, **Rapor Dergisi**

<http://www.rapordergisi.com/index.php?p=makale-detay&mid=125>. [08.03.2015]

¹³ Gonca Kılıç, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008), 21.

¹⁴ Bayraktaroğlu, **age**, 146.

¹⁵ Rikard Larsson, Kenneth R. Brousseau, Katarina Kling, Patrick L. Sweet, “Strategic Talent Management: The Career Lens Of Success”

www.decisiondynamics.se/sites/default/files/uploads/pdf/2005 [01.03.2015].

¹⁶ Bayraktaroğlu, **age**, 146.

¹⁷ Figen Ereş, “Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi” (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004), 43.

farklı bir alan ve bu alanda yeni yetkinlikler edinme ve tekrar sıkılma şeklinde devam eder¹⁸.

Spiral kariyer kalıbı bireyin belli bir süreden sonra, uzmanlığı açısından farklı olmayan, farklı alanlardaki işlerde çalışmasını ifade etmektedir. Örneğin üniversitede öğretim üyesi olarak görev alan bir bireyin üniversiteden ayrılarak, farklı bir örgütte yönetici olarak çalışması daha sonra iş değiştirerek farklı bir kurumda danışman olarak işe başlamasını spiral kariyer kalıbına örnek gösterebiliriz¹⁹.

2.2.1.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı

Geçiş tipi kariyer kalıbında kişiler bir deneme işinden başka bir işe geçiş yaparlar ve bu işlerde sürekli olarak çalışmayı düşünecek kadar sürede örgütte kalmazlar²⁰. Sıklıkla iş değiştiren bu kişilerin değiştirdiği her bir iş birbirinden kayda değer derecede farklılıklar göstermektedir. Eğitim seviyeleri ve kişisel becerileri çok fazla yüksek olmayan bireyler bir alanda çalışmaya karar vermekte güçlük çekerek çalıştığı işler arasında sık sık geçiş yaparlar. Örneğin bir süre garson olarak çalışan birinin, daha sonra kısa süre için tezgahtar olarak görev alması ve bu işler arası geçiş sürecinin devam etmesi, bu kariyer kalıbına örnek olarak verilebilir²¹.

2.2.2. Kariyer Durağanlığı (Düzleşmesi)

Kişinin kariyer hayatında ortaya çıkan duraklama pozisyonları anlamına gelmektedir. Durağanlık devreleri, kişilerin kariyerlerine ilişkin özelliklerinden ya da bireysel problemlerden meydana gelebilmektedir. Bu dönemler farklı açıdan bakıldığında yaralı olabilmektedir. Örneğin bireyin kendini geliştirmesi, aile hayatını bunun yanı sıra iş ilişkilerini düzenlemesi ve bireyin ilerideki çalışmaları için fiziksel ve psikolojik açıdan enerji depolaması faydalı olabilmektedir. Ancak kariyer durağanlığı olması gerekenden fazla uzarsa kişinin ve dolaylı olarak da işletmenin işlevlerini yerine getiremez duruma geleceği açıktır²².

¹⁸ Seçer, **age**, 11.

¹⁹ Ereş, **age**, 42.

²⁰ Kılıç, **age**, 21.

²¹ Uyargil ve diğ., **age**, 268.

²² Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2. bs. (Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005), 12.

2.2.3. Kariyer Yolu

Kariyer yolu kavramı “Bireyin kariyerini meydana getiren işlerin sıralanışı” olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için, çalışanların kariyer tercihleri ve kariyer fırsatları üzerine bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunun bir yolu da her bir iş için kariyer yolu ile ilgili bilgilerin elde edilmesidir²³. Örneğin, üst yönetim basamaklarına doğru ilerlemeyi hedefleyen bir yöneticinin, hat yönetimi veya uluslararası yönetim tecrübelerine ihtiyaç duyması bu kavrama örnek olarak verilebilir²⁴.

Kariyer yolları, hedeflere ulaşmak için gerekli olan araçları ifade etmektedir. Çalışanların gerçekleştirdikleri işlerin analiz edilmesi sonucu tespit edilen çalışanların istihdam edebilecekleri işlerin mantıklı ve elverişli bir sıralamasıdır. Pek çok işletme kariyer yollarını, çalışanların yükselme ve gelişimleri için kullanmaktadır. Günümüzde çalışanlar hizmet için eğitime verdikleri önemle kariyerine sahip çıkmaktadırlar²⁵.

Bireylerin kariyer yollarının oluşturulmasında, daha önce gerçekleştirdikleri işlerin ve bireysel niteliklerinin incelenerek, geleceğe yönelik olarak başarı elde edebilecekleri işlerin ortaya çıkartılması ve çalışanların kariyerlerinin bu çerçevede oluşturulması doğru olacaktır. Bunun yanında aynı özellikte bilgi, beceri kabiliyet ve davranış gerektiren işlerin bir araya getirilerek iş ailelerinin meydana getirilmesinde, kariyer yollarının doğru ve tutarlı olarak oluşturulmasında önemli rol oynayacaktır. Bunun için kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonların gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübe gibi özelliklerin açık bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir.

2.2.3.1. Geleneksel kariyer Yolu

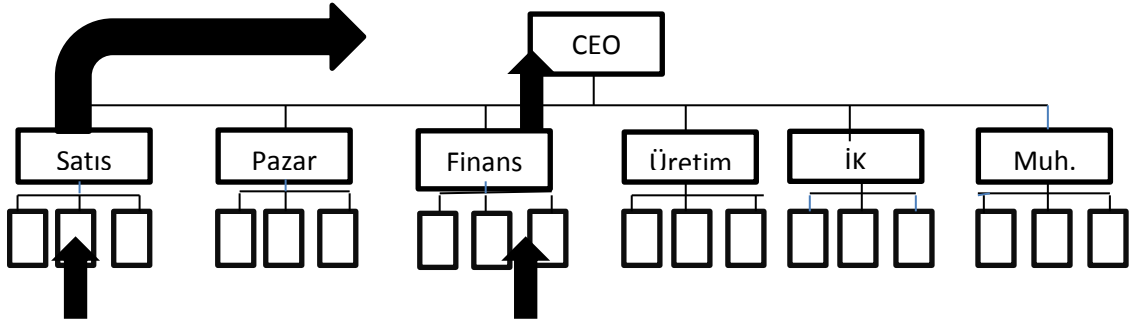
Geleneksel kariyer yolu bireyin kariyer basamaklarında dikey yönden terfi etmesine imkan sağlaması olarak ifade edilmektedir. Geleneksel kariyer yolunda, bireyin yatay tecrübe edinme imkanı bulunmamaktadır. Örgütte üst basamaklara doğru yaklaştıkça yeni terfi fırsatlarının olanağı azalırken, üst kademelere aday olan çalışanların sayısı artmaktadır²⁶.

²³Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. (Adana: Nobel Kitapevi, 2005), 196.

²⁴ Bingöl, **age**, 343.

²⁵ Bayram, **age**, 138.

²⁶ Uyargil ve diğ., **age**, 266.



Şekil 2.1: Geleneksel Kariyer Yolu

Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 2. bs. (Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005), 181.

2.2.3.2.Yatay Kariyer Yolu

Yatay kariyer yolu, kariyer ilerlemesinde yalnızca yatay imkanların olduğunu açıklamaktadır. Bunun da iş görenlere yeni mesuliyetler ve ek görevler verilmesiyle sağlandığı belirtilmektedir. Ancak, burada söz edilen ilave sorumluluk ve görevlerden dolayı iş görenlere herhangi bir maaş artışı veya terfi imkanı verilmemektedir²⁷.

2.2.3.3. Ağ Kariyer Yolu (Davranışsal Yol)

Ağ kariyer yolu bireyin kariyer ilerleme sürecinde yatay ve dikey kariyer olanaklarından faydalanmasını ifade etmektedir. Doğrusal ve sınırlayıcı bir ilerleme sisteminden çok, bireylere farklı ilerleme fırsatları sunan ağ tipi kariyer yolu, hem işverenler hem de çalışanlar için önemli yenilikler getirmiştir. Bu kariyer yolunda yaş, kıdem gibi öğelerin tesiri bulunmamaktadır; tecrübe, işin gerektirdiği özellikler ve kabiliyetler bu aşamada önemli belirleyiciler olmaktadır²⁸.

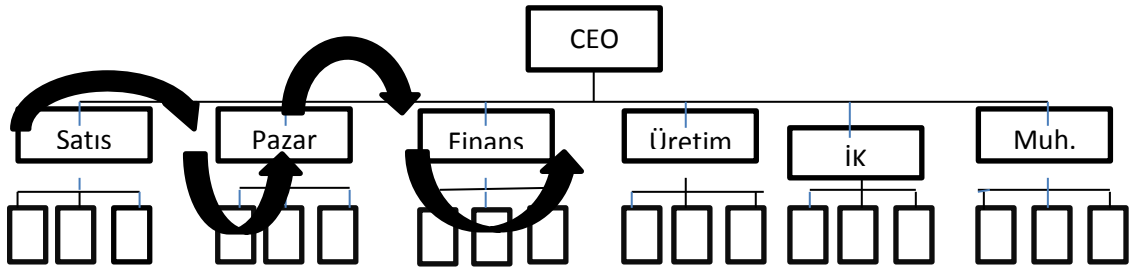
Geleneksel yaklaşıma göre, bireyler hangi görevler için hangi özelliklerin gerekli olduğunu bilirlerse ileride hayal kırıklığına ya da başarısızlığa uğrayacakları görüşü hakimdir. Buna karşın davranışsal yaklaşımda bireyler olayın bütününe görebilirlerse kariyerlerini planlayabilir, mesleklerini belirsiz hale getirmezler. Sonuç olarak açıklık politikasıyla hem bireysel iş doyumu artar, hem de işlere aday

²⁷ Özgen, Öztürk, Yalçın, *age*, 196.

²⁸ Uyargil ve diğ., *age*, 266.

havuzları artar. Başka bir ifadeyle ile daha verimli olabilecekleri gibi daha çok kişi bir kariyere aday olabilir²⁹.

Ağ tipi kariyer yolunda iş ailelerini meydana getirmesini sağlayan belirleyici olan şey, işlerdeki ortak özelliklerdir. Bundan dolayı klasik yaklaşımdaki geleneksel yaklaşıma göre kişi örneğin alt kademedeki bir mühendis olmak için tüm basamakları tek tek tırmanmak zorundayken, ağ tipi kariyer yolunda yatay geçişler yaparak bu durumu gerçekleştirmesi kısa sürede mümkündür.



Şekil 2.2: Bir Şirkette Ağ Tipi Kariyer Yolu

Serpil Aytacı, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 2. bs. (Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005), 188.

Şekil.2'den de görüldüğü üzere davranışsal bakış açısına göre iş aileleri arasında, aynı iş niteliklerine sahip oldukları için yatay ve dikey geçişler yapılabilmektedir. Burada önemli olan, işin benzer davranışlar sergilemesidir. Bireylere iş ailelerinin hangi grupta olduğu ve hangi tip mesleklere yönelebileceklerinin örgüt açısından önemli olduğu açıklanmalıdır³⁰.

2.2.3.4. Çift Basamaklı kariyer Yolu (İkili Kariyer Yolu)

Çift basamaklı kariyer yolu örgüt çalışanlarına yönetici olmamalarına rağmen, örgüte fayda sağlamları için onlara yetki ve sorumluluk verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin işletmede yönetici olmamalarına rağmen teknik uzmanlara ve profesyonellere sorumluluk ve yetki verilebilir³¹. Bu tanıma göre çift basamaklı terfi sistemi, teknik bir işte çalışmak isteyen bunun için çabalayan bireylerin sorunlarına çözüm bulmak için geliştirilmiş bir modeldir. Bu kariyer yolu teknik bir işte çalışanların yukarıya doğru hareketliliğine olanak sağlamakla birlikte onlara

²⁹ Aytacı, *age*, 187.

³⁰ Bayram, *age*, 142.

³¹ Özgen, Öztürk, Yalçın, *age*, 196.

uzmanlık bilgilerini artırma ve böylece çalıştıkları örgüte katkı sağlama fırsatı vermiştir³².

Çalıştığı alanda belirli bir yetkinlik seviyesine ulaşan teknik çalışanlar, uzmanlar ve araştırma-geliştirme elemanları, belirli bir süre sonra kariyerlerine yönetici olarak sürdürmeyi, tercih etmektedirler. Çünkü örgütlerde yönetsel alanda çalışan bir kişinin teknik alanda kariyerine devam eden bir çalışana göre daha fazla saygınlık, ücret, statü elde edeceği söylenebilir. Fakat bazı kişiler teknik alanda çalıştıklarında başarılı olmalarına rağmen yönetici pozisyonunda görev aldıklarında teknik yetenekleri zamanla körelmekte hem de yönetim görevini başarıyla yerine getirememektedirler. Bu sebeple çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgütler teknik çalışanlarını ve başarılı yetenekli yöneticilerini elinde tutmuş olur³³.



Şekil 2.3: Çift Basamaklı Kariyer Yolu

Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 2.bs. (Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005), 185.

2.2.4. Kariyer Dengeleri (Çapaları)

Kariyer çapaları kişinin kendisinde farkına vardığı, algıladığı kabiliyet ve davranışları, güdü ve ihtiyaçları, sahip olduğu tutum değer ve çevresi ile ilişkileridir. Bu özellikler kişinin kariyerini dengeler ve kariyerine bir yön verir. Birey kendisinde

³² Emine Nida Kol, “İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama”(Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 81.

³³ Aytaç, *age*, 183.

algıladığı nitelikler ile sosyal çevresi arasında bir bağ kurarak kendisine ait bir denge oluşturmak için kariyer seçiminde bulunur³⁴.

Özetle kariyer değerleri kişilerin kariyer tercihlerine yön veren, yetenekleri, değerleri, ihtiyaçları ifade etmektedir. Schein kariyer çapalarını, kişilerin kariyer tercihlerinde onlara yol gösteren, sınırlandıran, birleştiren, dengede tutan ve bireyin kendisini algılamasına olanak sağlayan tutum biçimi olarak açıklamıştır. Bu tanıma göre kariyer çapası kişilerin kariyer tercihlerini, kariyeriyle ilgili diğer kararlarını, işveren seçimlerini etkilemesi ve kariyer beklenti ve isteklerini belirlemesinin yanında kişilerin gelecekteki görüşlerini şekillendirip iş tecrübesi için çalışan tepkilerini etkilemesi nedeniyle önemlidir³⁵.

2.2.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi bireyin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır.³⁶ Bu açıdan bakıldığında kariyer yönetimi hem örgütün amaçlarını, hem de kişilerin beklentilerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanması ve yönetilmesini olanaklı kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır³⁷. Kariyer yönetimi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasının sağlanması için insan kaynakları uzmanlarına yetki veren hedef, plan ve stratejilerdir³⁸.

Örgütte çalışan bireylerin, yeteneklerine, beklentilerine, ilgi ve değerlerine uygun işlere yönlendirilerek, çalışanların istihdam edilmesine yardımcı olmak kariyer yönetiminin hedefidir. Çalışanlarda iş tatminin sağlanması, örgütte verimliliğin artması kişisel ihtiyaç ve hedeflerle örgütsel ihtiyaç ve hedeflerin bütünleşmesi sayesinde olur³⁹.

Kariyer yönetiminde bireylerin iş hayatlarının yanı sıra özel hayatlarının da dikkate alınması gerekir. Çünkü özel hayatında mutlu, huzurlu olan bir çalışanın iş hayatında da sorunsuz çalışacağı söylenebilir. Klasik örgüt kuramı aksine bireylerin iş

³⁴Süleyman Eryiğit, “Kariyer Yönetimi”, **Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, c. 6, s.1 (2000): 3. www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf [14.04.2013].

³⁵Serdar Bozkurt, Şule Çerik, “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, s. 35 (2010): 84.

³⁶ Aytaç, **age**, 12.

³⁷ Bingöl, **age**, 342.

³⁸ Carell, Elbert, Hatfield, **age**, 295.

³⁹ Erdoğan, **age**, 16.

hayatında özel yaşantısından bütünüyle sıyrılarak çalışmasının bir ütopya olduğu kabul edilmektedir⁴⁰.

Kariyer yönetimi bireysel açıdan ve örgütsel açıdan olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. Bireysel kariyer yönetiminin hedefi kişinin çalışma hayatı ile ilgili amaçlarına ulaşmak için önemli olan etkinlikleri planlaması, faaliyetleri düzenlemesi, gerçekleştirmesi ve değerlendirmesidir. Örgütsel kariyer yönetiminin amacı ise kişinin iş yaşamı başlangıcından itibaren tercihleri, yerleştirilmesi, terfi ve transferleri, eğitimi ödüllendirme, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi insan kaynakları kararlarını içerir. Burada amaç çalışanların örgüt içinde istihdam edilmesi, uygun pozisyona uygun çalışanların yerleştirilmesi, çalışanın performansının işe bağlılığının artırılması, çalışanların kendini geliştirmesi için eğitim ve geliştirmeye ayrılan bütçelerin doğru kullanılması yani çalışanın daha etkin ve verimli çalışmasının sağlanmasıdır.

Örgüt kariyer yönetiminde başarı sağlayamazsa çalışan kurum içinde kendisini değersiz hissetmeye başlar. Çalışan kişinin iş tatmini ve işe olan bağlılığı azalır, bu da kişinin iş değiştirmesine sebep olabilir⁴¹. Kısacası kariyer yönetimi nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlamanın bir yolu olmakla birlikte çalışma hayatında karşılaşılan değişim ve gelişime hazırlık yapılabilmesini geleceğe yönelik mantıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır⁴².

2.2.6. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme bireyin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için kişiliğini, yeteneklerini geliştirebileceği, değerlendirebileceği sosyal ve teknik yeterliliği elde edebilme sürecidir.

Kariyer geliştirme bireye hem psikolojik açıdan hem de ekonomik açıdan bir doyum sağlamakta ve böylece birey toplum içinde saygınlık ve statü elde etmektedir.

⁴⁰ Ferit Ölçer, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, c. 30, s. 4 (1997) :89.

⁴¹ Neslihan Okakın, "Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, c. 8, s. 30 (2008): 2.

⁴² Şenol Yaprak, Mustafa Hotamışlı, Meltem Gerek, "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 15, s. 1, (2000):400.

Kariyer geliştirme bu sebeple bireyin çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemekte ve bireyin kendisine olan güveninin artmasını sağlamaktadır⁴³.

Örgütte kariyer geliştirme programının olmasının hem kurum açısından hem de bireysel açıdan bazı faydaları vardır. Örneğin bireysel açıdan çalışanın kariyer planlamasına imkan sağlayarak çalışanın güdülenmesini sağlarken örgüt açısından ise çalışanın örgüte bağlılığının, iş tatmininin artması gibi yararlar sağlar⁴⁴.

Değişen ve gelişen yeni şartlar altında örgüt ve bireyin kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu işe alım sürecinden itibaren çalışana eğitim verilmesi ile başlar ve devam eder.

Kariyer geliştirmeyle ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmektedir:

- Kariyer geliştirme kişinin sahip olduğu kapasitesinin ve birikiminin bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için geliştirilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir.
- Kariyer geliştirme farklı bir ifadeyle; kişisel beceri, kültür, aile, eğitim, sosyo-ekonomik statü, etnik kimlik ve en sonunda iş tatminini kapsayan bir süreçtir.
- Bir başka kariyer geliştirme tarifine göre çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme gücü vererek gerçek kariyer amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade eder⁴⁵.
- Kariyer geliştirme çalışanların mevcut ve ilerideki işleri başarımları için gerekli yetenek ve deneyim edinmeleri sağlamak için kurum tarafından kullanılmaktadır. Burada aslı hedef, istekli ve sadık çalışanın örgütte kalmasını sağlamaktır⁴⁶.

2.2.7. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması bireyin kariyer hedeflerini ve planlarını belirlemesi ve amaca ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken hedefler olarak tanımlanmaktadır⁴⁷.

⁴³Polat Tuncer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 31, s. 1 (2012): 216.

⁴⁴Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetim’inde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 5, s. 2 (2003)
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>[14.02.2015]

⁴⁵Eryiğit, **age**, 15.

⁴⁶Bingöl, **age**, 343.

⁴⁷Özgen, Öztürk, Yalçın, **age**, 196.

Kısaca kariyer planlaması, “Bir çalışanın edindiği bilgi, tecrübe, beceri ve isteklerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu kurumdaki terfi ya da ilerlemesinin planlanmasıdır⁴⁸.

Kariyer planlaması kişinin üstlendiği görev ve sorumlulukları daha iyi yapabilmesi için sahip olduğu bilgi, beceri, yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yetkinlikler elde etmesi olarak tanımlanmaktadır⁴⁹. Çalışanlar, kariyer planlaması sayesinde kendi güçlü ve zayıf taraflarının, ilgi alanlarının farkına vararak, örgüt içindeki kariyer fırsatları konusunda bilgi edinir. Örgüt içinde kariyer planlarını belirler ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli aksiyon planları oluştururlar⁵⁰.

Kariyer planlamasının iki boyutu vardır. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Kişi iş hayatında sahip olduğu mevcut durumu anlama ve ileride hangi konumda nerede olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Bireye göre bu durum ilerleme olanağı sağlar ve böylece kişiye kariyer planlaması imkanı sağlar. Diğer boyut, kariyerin örgüt açısından ele alınması ve irdelenmesidir. Burada örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak çalışan hedeflerinin örgütün amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlar. Bir açıdan burada karşılıklı hedeflerin bütünleştirilmesine gidilmektedir⁵¹.

Kariyer planlama örgüte zamandan tasarruf sağlayarak açık pozisyonların doldurulması gibi konularda fayda sağlamakla birlikte çalışanlarının emeklilik, çalışan sirkülasyonu gibi karşılaşılabilecek sonuçlara karşı hazırlanmaları konusunda da örgütlere yardımcı olur. Böylece örgütler iş görenlere kariyer amaçlarını belirleme ve bu amaçlarına ulaşmak için gerekli kariyer planı oluşturma fırsatı verir⁵². Kariyer planlama bireyin iş hayatının planlamasıdır. Kariyer planlaması birey tarafından örgüt tarafından ya da her ikisinin işbirliği içinde yapılması söz konusudur. Kariyer planlama herkesin ömür boyu sürdürdüğü kesintisiz bir faaliyettir⁵³.

⁴⁸Aytaç, **age**, 138.

⁴⁹Kol, **age**, 85.

⁵⁰Raymond A.Noë ve diğ., **Human Resource Management**, 2. bs. (Boston: Mc Graw Hill, 1996), 425.

⁵¹Melek Vergiliel Tüz, “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”, **Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 4, s. 4 (2003): 171.

⁵²Noë ve diğ., **age**, 425.

⁵³Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İzmir: Fakülteler Kitapevi, 2004), 228.

Kariyer planlamasının özetle örgüte ve bireylere sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir⁵⁴:

- Bireylere daha iyi iş fırsatı, daha iyi ücret ve statü,
- Çalışanlara yol göstericilik,
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olması,
- Birey-örgüt bütünleşmesini sağlama,
- Çalışanın beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde faydalanma,
- Verimlilik artışı ile hedeflere daha hızlı bir şekilde ulaşma,
- Bireysel hedeflerin anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel hedeflere ulaşma.

2.3.Kariyer Safhaları

Kariyer gelişimi evrimsel ve tedrici bir süreç olup, kariyer geliştirmeyi bir ilerleme süreci olarak inceleyen çalışmalar bu grupta yer alır. Burada kariyer farklı evrelerden meydana gelen, zamanla değişen bir olgu olarak incelenir. Kariyer tercihi belirli bir zamanda bir kere tercih edilen bir şey değildir⁵⁵.

Kişisel açıdan kariyer evreleri ilerleme süreci bireyin yaşam devrelerine paralel bir şekilde ilerler. Her yaşam devresinde kişisel ilerlemeye fırsat sağlayan kariyer evrelerinin farkına varılmakta ve her devrede bir ihtiyaç ve görev fark edilmektedir. Örneğin çocukluk döneminin belirleyici unsurları hayal gücü, rol yapma ise delikanlılık evresinde kariyer kimliği kişinin kendi kimliğinin birleşmesinde ortaya çıkmaktadır. Bu çağ okul, meslek ilgilerinin araştırılması dönemidir. Yetişkinlik dönemi belirleyici unsurları ise eğitim ve emeklilikle sonuçlanmaktadır. Bunun yanı sıra emeklilik bazı kişiler için farklı bir iş ve yeni bir kariyer başlangıcı olabilir⁵⁶. Kariyer gelişiminde yaş ve aşamalar iki önemli belirleyicidir. Kariyer gelişimi ile ilgili yaş ve aşamaları temel alan ve sıklıkla atıfta bulunulan dört model ele alınmaktadır.

⁵⁴ Özgen, Öztürk, Yalçın, **age**, 204.

⁵⁵ Erdoğan, **age**, 20.

⁵⁶ Aytaç, **age**, 61.

Tablo 2.1: Dört Farklı Kariyer Geliştirme Modeli

Miller Ve Form (1951)		Super (1980)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-15	Hazırlık çalışması dönemi	0-14	Büyüme
15-18	İşe başlangıç dönemi	15-24	Keşif
18-34	Deneme	25-44	Tesis
34-60	İstikrar	45-64	Sürdürme
65+	Emeklilik	65+	Düşüş
Hall ve Nougaim (1968)		Schein (1978)	
Yaş	Aşama	Yaş	Aşama
0-25	İş öncesi	0-21	Büyüme, fantezi, keşif
25-30	Tesis	16-25	İş yaşamına giriş
30-45	İlerleme	16-25	Temel eğitim
45-65	Sürdürme	17-30	Erken kariyerde tam üyelik
65+	Emeklilik	25+	Orta kariyerde tam üyelik
		35-45	Orta kariyer krizi
		40+	Geç kariyer
		?	Düşüş ve ayrılış

Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama** (İstanbul: Nobel, 2003), 16'dan uyarlandı.

Dört modeldeki ortak noktalar şunlardır⁵⁷:

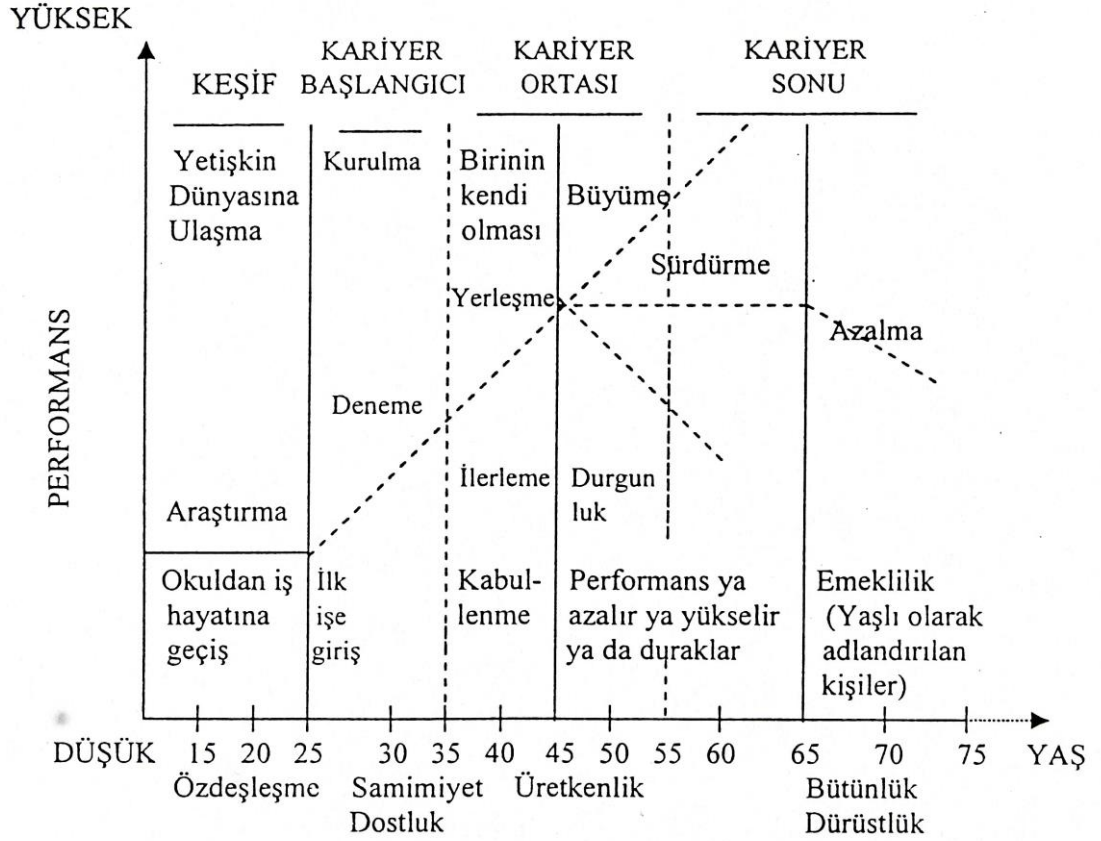
- Bireyler, her birisi belli iş ve meydan okumalardan oluşan bir sıra aşama boyunca ilerlerler.
- Her evre takribi olarak belli yaş dilimlerine karşılık gelmektedir.
- Her evre kişinin iş, aile ve kişisel gelişimini dikkate alan bütün bir birey yaklaşımını benimser.

Şekilde görüldüğü gibi, işimiz ne olursa olsun, hepimiz, beş ayrı kariyer evresinden geçeriz. Her bir evrede üzerinde durulacak noktalar değişim göstereceğinden, kariyer planlaması da buna bağlı olarak değişecektir⁵⁸.

⁵⁷ Erdoğan, **age**, 21.

⁵⁸ Aytac, **age**, 62.

Tüm bu farklı yaş dönemlerindeki ortak nokta, oluşturulan modellerde ortaya konulan yaş dönemlerinden bazı sapmalar olacağı, fakat yaşlar değişse bile karşılaşılabilecek problemlerin aynı kalma olanağının olduğudur. Hatta bu değişimler ülkeden ülkeye farklılıkla gösterebilir. Örneğin ABD gibi gelişmiş ülkelerde “çağ dışı nüfus” yetmiş yaşlarından itibaren değerlendirmeye alınırken, gelişmekte olan ülkelerde 65 yaş sınır olarak gösterilmektedir⁵⁹.



Şekil 2.4: Örgütsel Kariyer Safhaları Modeli

Mustafa Aytaç ve diğ., Akademisyenlerin Çalışma Yaşamları ve Kariyer Sorunları (Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2001), 72.

2.3.1. Keşif (Kendini Tanıma)

Bu aşama bireylerin araştırma yaptıkları ve bilgi topladıkları aşamadır. Bireyler keşif aşamasında kendi ilgi alanlarına, beklentilerine, isteklerine uygun olan işleri tanımaya, araştırmaya başlarlar. Bireyler sahip oldukları değerleri ve iş tercihlerini,

⁵⁹ Mustafa Aytaç ve diğ., Akademisyenlerin Çalışma Yaşamları Ve Kariyer Sorunları, (Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2001), 72.

beklentilerinin farkına vararak, kariyer fırsatları, meslekler gibi konularda iş arkadaşları, aile üyeleri ve arkadaşlarından bilgi toplarlar⁶⁰.

Kişi bu evrede kendini tanımaya, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmaya başlar. Birey hangi meslekleri tercih edeceğine, hangi işte daha başarılı olabileceğine dair araştırmalar yaparak bütün alternatifleri her yönüyle değerlendirir ve bu konular üzerinde yoğunlaşmaya başlar. Bu aşama çocukluk ve ergenlik dönemlerini kapsar. Bu devre çocukluk döneminden itibaren yapılan bir seçim ve hazırlık aşamasıdır. Ergenlik döneminde ise artık farklı işler ve meslekler hakkında bilgi edinilmiştir. Bireyler bu dönemde kitap okuyarak film izleyerek fikir edinmeye çalışırlar. Bu dönem genellikle 20'li yaşlarda ilk iş hayatına başlandığında biter⁶¹.

Keşif döneminde birey kariyer planlamasını gerçekleştirirken öz bilinç yetisini kullanmalı yani kendi iç hallerinin, seçimlerinin, sezgilerinin bilincinde olmalıdır. Bu aşamada birey tarafından alınan kararlar bireyin kariyer hayatının tüm aşamalarını etkileyeceğinden, kişiler karar alırken diğer aşamalarda sorun yaşamamak için öncelikle kendi keşfetme aşamasını tamamlayıp, öz bilinç yetisini geliştirmelidir. Aksi halde bundan sonraki aşamalarda etkileme, yönetme, liderlik gibi konularda problemler yaşaması kaçınılmazdır⁶².

2.3.2. Kurulma(İşletmeye Giriş ve Kariyere Başlangıç)

Bu dönem bireyin iş hayatına atıldığı dönem olup çalışma hayatının en önemli aşamasıdır. bu aşama ailevi sorumlulukların üstlenildiği, mesleki ve kişisel gelişimin sağlandığı bir dönemdir. Kısaca çalışma hayatı oluşturma sürecidir⁶³. Bu dönem kişinin çalışma hayatına atılarak örgüte katkı sağladığı, verilen görev ve sorumlulukları üstlenmeye başladığı aşamadır. Kişiler bu aşamada istediği hayat tarzını kurmak için finansal başarı elde etmeye çalışırlar⁶⁴. Bu dönem bireyin çalışma ortamına hem fizyolojik hem de psikolojik olarak adapte olmaya çalıştığı bir aşamadır. Kişi artık yetişkinlik dönemindedir ve çalışma hayatına atılmıştır. Birey bu aşamada kariyer planlamasının tüm gerekliliklerini yerine getirerek, gelişme ve terfi olanaklarını araştırır.

⁶⁰Noe ve diğ., **age**, 424.

⁶¹Birgül Çiftçi ve diğ., **Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (Bursa: Ekin Yayınevi, 2010), 143.

⁶² Gaye Özdemir Yaylacı, “Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zeka Faktörü”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.21 (2006):80.

⁶³Uyargil ve diğ., **age**, 269.

⁶⁴ Noe ve diğ., **age**, 424.

Birey iş hayatında ilerlemek için performansını arttırmaya, verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeye ve yeni sorumluluklar üstelenmeye hazır olduğunu ortaya koyar. Bu da kişiye terfi ve ilerleme fırsatı sağlar. Şüphesiz terfi imkanları ve ilerleme fırsatları, örgütün sahip olduğu kültüre ve uyguladığı kariyer yönetim stratejilerine da bağlıdır⁶⁵.

Bu aşamada karşılaşılabilecek en önemli problemlerden biri, “Gerçek Şoku”dur. Gerçek şoku, kişilerin eğitim hayatında öğrendikleri ile iş yaşamında karşılaştıkları arasındaki fark sonucunda oluşur Büyük beklentilerle beraber çalışma hayatına başlayan birey, burada her şeyin kitaplarda okuduğu ya da arkadaşları ve öğretmenlerinden öğrendiği gibi olmadığını görünce hayal kırıklığına uğrar. Bu da bireyin ilerleyen yıllarda iş hayatını olumsuz yönde etkiler. Bu aşamanın daha iyi atlatılması ilerleyen yıllardaki verimi ve iş tatminine önemli katkılar sağlar⁶⁶.

Örgüt açısından da işe yeni başlayan çalışanın performansının yeterli olmaması hayal kırıklığına neden olabilir. Tüm bu süreçler erken kariyer sorunları olarak adlandırılabilir. Bu aşamada yaşanan problemleri en az düzeye indirmek için her şeyden önce gerçekçi iş beklentilerine sahip olmak gerekir. Çünkü birey iş hayatına atıldığında pek çok sorunla zorluklarla karşı karşıya gelebilir. Bu aşamada örgüt kültür ve politika ve hedeflerini öğrenmesi benimsemesi ya da iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iyi bir iletişim kurması belli bir zaman alabilir. Bu aşamada kişinin örgüte daha kolay uyum sağlaması ve sosyalleşmesi için bireye verilecek oryantasyon eğitimi önemlidir⁶⁷.

Bu aşamada birey meslek tercihinin doğru olup olmadığını gözden geçirerek, belirlediği hedefe ulaşp ulaşmadığını değerlendirir. Kişi çalışma hayatında kendini kanıtladıkça kişinin ilgisi güvenlik ihtiyacından başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına doğru kayar. Kariyer gelişmesinin hızlı olduğu bu aşamada birey daha çok görev ve sorumluluk gerektiren liderlik isteyen işlere karşı ilgi duymaya başlar. Bu dönem kariyer gelişiminin en hızlı olduğu en üretici dönemdir⁶⁸.

⁶⁵ Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2003), 252.

⁶⁶ Yener Özen, “Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama**, c. 2, s. 3 (2011): 88.

⁶⁷ Çiftçi ve diğ., **age**, 144.

⁶⁸ Aytaç, **age**, 67.

2.3.3. Kariyer Ortası

Kariyer ortası aşaması kişinin öğrenici olmaktan yapıcı olmaya, çıraklıktan ustalığa geçtiği aşamadır. Bireyin örgüt içinde üstlendiği iş ile ilgili sorumluluklar önem taşır. Bu dönem bireyin kurum içinde en üretken olduğu aşamadır⁶⁹. Bu evre bireyin yaşamının olgunluk dönemine denk gelmektedir. Bu dönemde birey örgüt içerisinde bulunduğu yeri sağlamlaştırmış ve hatta hiyerarşik olarak bir iki basamak yükselmiştir. Bireyin bu dönemde fizyolojik güvenlik ihtiyaçlarının önemi azalmış bunun yerini saygınlık başarı gibi ihtiyaçlar almıştır. Birey bulunduğu konumu korumaya çalışırken diğer yandan terfi olanaklarını da araştırmaya başlar⁷⁰.

Bu dönemde karşılaşılan problemlerden biri orta yaş krizidir. Bu krizin iş hayatı, hastalık, bir yakının ölümü gibi pek çok nedenden kaynaklanabilir. Kişi bu dönemde yaşam muhasebesi yaparak, başarılarını hedeflerini yeniden gözden geçirir. Bu değerlendirme sonucunda birey yaşam felsefesinde ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir⁷¹. Bu dönemde çalışan uzun zamandır aynı pozisyonda ise ve terfi almamışsa iş gereklerinde bazı değişiklikler veya yatay hareketlilik olması gerekir. Bu dönemde bireylerin, “kariyer platosu” adı verilen süreçle baş etmeleri gerekir⁷².

Kariyer plâtosunda, kişinin yetkinlikleri daha üst kademeler için yetersiz kalmaktadır. Peters prensibi olarak da adlandırılan bu yaklaşıma göre, kişiler yeteneksiz olduğu yere kadar yükseltirler. Bu durumda olan bireyler için kariyer plâtosu kaçınılmazdır⁷³. Kariyer platosu dönemindeki bireyleri anlamak, şirketin daha verimli çalışması açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların mesleki durgunluk dönemlerinin olması gerekenden daha uzun sürmesi, kişiyi ve örgütü olumsuz açıdan etkilemektedir⁷⁴. Burada çalışan birey motivasyonunu, üretkenliğini, beklentilerini kaybetmektedir. Bunun sebebi artık ne kadar gayret gösterirse göstereceği bir ödül ve ilerleme şansının olmamasıdır.

⁶⁹ Özen, **age**, 88.

⁷⁰ Bayraktaroğlu, **age**, 149.

⁷¹ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi “Profesyonel’in El Kitabı**, 1. bs. (Ankara: Ümit Yayıncılık, 2001), 35.

⁷² Çiftçi ve diğ., **age**, 145.

⁷³ Özen, **age**, 88.

⁷⁴ H.Hüseyin Uzunbacak, “Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk):Emniyet Teşkilatı’nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma”, **Polis Bilimleri Dergisi**, c. 8, s. 3-4, (2006) :32.

Bu aşamada bireyler bir yandan işini kaybetme korkusuyla karşı karşıya kalırken diğer yandan sahip olduğu bilgi beceri düzeylerinin üstlendikleri görev ve sorumlulukları en iyi seviyede yerine getirmek için gereği kadar iyi olmadığının farkına varırlar. Kısacası kariyer ortası aşamada çalışan, ya kariyerini sürekli olarak geliştirir ya kariyer platosu olarak adlandırılan durgunluk dönemine girer ya da kariyerinde süreklilik gösteren bir gerileme süreci başlar⁷⁵.

2.3.4. Kariyer Sonu

Bireyin kariyer hayatını tamamladığı, sonuna geldiği 51-65 yaş arası dönemdir. Birey bu dönemde çalışma hayatında geldiği konumu muhafaza etmeye yönelik gayret gösterir. Bu aşamada kişinin ilgisi saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru kayar. Bu ihtiyaçlar kişi için önem kazanır. Kişiler örgüte yönelim yerine kişiliğe yönelime odaklaşırlar⁷⁶.

Birey bu aşamada kariyer hayatı boyunca tecrübe birikimi sağlamış olsa da, bireyin öğrenme hızı yavaşlamış fiziksel olarak yaşlanmış ve sağlık sorunları onu daha fazla meşgul etmeye başlamıştır. Birey bu önemde olgunluk dönemine girmiş, ve artık öğretici konuma geçmiştir. Hayatına yeni bir anlam veren birey, orta yaş kriz problemlerini atlatmış ve bu çerçevede hayatını sürdürmektedir. Birey bu dönemde kariyerinde daha çok yükselme eğiliminden, durgunluk ve gerileme sürecine girer. Bu aşamada kariyerinde ilerleme gösterenlerin oranı azdır. Bireyin çalışma hayatına olan ilgisi azalır⁷⁷.

Bireylerin bu dönemde hareketliliği azalır, performansları düşer. Bireyler örgüt içinde öğretici ve koruyucu görev üstlenebilirler. Kişi iş hayatında ve yaşamında yeni düzenlemeler yapar. İşletmeler çalışanları için onların mesleki tatminini, performansını arttıracak yeni uygulamalar yapabilir. Kariyerin bu aşamada iyi yönetilmesiyle, personellerin çalışma ortamından memnun olması, mesleki tatminlerinin artması ve hedeflerine ulaşması kolaylaşır⁷⁸.

Tablo 2’de deneme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu dönemlerindeki bireyin kariyer ihtiyaçlarını göstermektedir.

⁷⁵ Çiftçi ve diğ., **age**, 145.

⁷⁶ Bayraktaroğlu, **age**, 150.

⁷⁷ Özden, **age**, 37.

⁷⁸ Aytaç, **age**, 72.

Tablo 2.2: Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler

Aşama	Görev İhtiyaçları	Duygusal İhtiyaçlar
Deneme	Çeşitli iş faaliyetleri Kendini keşif	Ön iş seçenekleri arama Yerleşme
Kurma ve İlerleme	İş talebi Özel bir alanda yetenek geliştirme Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 3-5 yıl sonra yeni alana geçme	Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma başarısızlıkla yüzyüze gelme İş-aile sürtüşmesi ile karşılaşma Destek Bağımsızlık
Kariyer Ortası	Teknik yenileme Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	Orta yaş hakkında hislerini belirtme İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer Sonu	Emeklilik planları yapma Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme Başarılı olanları belirleme ve geliştirme Örgüt dışındaki aktivitelere başlama	Kendi işini başkaları için bir platform olarak görme amacıyla destek ve danışmanlık Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, 2. bs (Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005), 73’den uyarlandı.

2.3.5. Azalma (Emeklilik)

Kariyerde emeklilik dönemi başarılı bir kariyer geçirenler için en zor dönemdir. Uzun zamandır çalışma hayatında olan iyi performans sergileyen bu çalışanlar için artık emeklilik zamanı gelmiştir. Bu aşamadaki kişiler “kariyer platosu” dönemini daha uzun geçiren kişilere göre bu dönemdeki zorlukları daha kolay aşabilir ve yeni yaşam durumlarına daha kolay adapte olabilirler⁷⁹.

Azalma dönemine giren bireyler sahip oldukları güçlü ve zayıf özelliklerinin farkına vararak bu aşamada ilgi alanlarına uygun yeni kariyer fırsatlarını araştırmaya ve bu konuda bilgi edinmeye başlarlar. Örgütten ayrılan bu çalışanlar genellikle keşif aşamasına geri dönerler.

Örgütlerin bu aşamaya giren çalışanları için uyguladıkları temel kariyer yönetim planlarından biri onlar için emeklilik planı oluşturarak, emeklilik aşamasına gelen

⁷⁹Çiftçi ve diğ., **age**, 146.

alışanlarını yeniden işe yerleştirme (outplacement) gibi uygulamaları vardır⁸⁰. Çalışanları yeniden işe yerleştirme (outplacement), insan kaynaklarının literatürüne yaşanan sorunlarla birlikte girmiş bir kavramdır. Örgütlerin yeniden yapılanma, birleşme, küçülme, kapanma ya da işi terk etme gibi geçirdikleri süreçlerde işten ayrılmak zorunda kalan bireylerin yeni bir hayata hazırlanması olarak tanımlanır. Bu yöntemle işi bırakan ve geride kalan kurum çalışanlarına yeni iş bulma yolları, işe alım aşamasındaki mülakat süreçlerinde nasıl davranmaları gerektiği, kişilerin güçlü zayıf yönlerinin farkına varmaları, kariyer planı oluşturma gibi bir çok konuda destek verilir. Bu uygulamayla çalışanlara yeni nitelikler kazandırılmasının yanında zaman yönetimi, stresle mücadele etmenin yolları da öğretilir. Ayrıca personele hukuk danışmanlığı, mali danışmanlık gibi konularda hizmet saęlanır⁸¹.

Bu aşamada kişiler yoğun iş temposunun sona ermesiyle birlikte psikolojik açıdan yeni problemler yaşayabilir. Kişi yeni bir uğraş alanı bulamaz ve kendisini boşlukta hisseder. Emeklilik hayatındaki sorunların atlatılabilmesi için kişinin kariyer planlarının aşamalarından haberdar olması, kariyer planları yaparken hangi aşamada hangi sorunlarla karşılaşacağını bilmesi ve bu bilinçle hareket etmesi gerekir. Böylece kariyer sorunlarının üstesinden gelmesi daha kolay olacaktır⁸².

2.4. Yaşam Dönemleri ile Kariyer İlişkisi

Bireyin hayatının değişik dönemlerinde yüz yüze geleceği farklı sorunların, bunalımların üstesinden gelmek için henüz kariyerinin başlangıç aşamasında bulunan kişinin gelecekte karşılaşacağı problemleri tanınması gerekir. Kişi böylece gelecekte yaşayacağı bunalımlı dönemleri kolaylıkla atlatabilir. Çünkü bireysel gelişimle mesleki gelişim arasında bir paralellik vardır. Bireyin yaşamı olaylarla dolu olan bir bütünü açıkladığından mesleki hayatının özelliklerini, kişinin tüm yaşamı ile birlikte düşünmekte yarar vardır⁸³.

Psikanalist Erikson, yetişkinliği doğrudan evre, kuşak yaratıcı ve bütünlük evresi olmak üzere üç evrede tanımlamıştır. Doğrudan evre aşaması, kariyer seçme, başlama, evlilik gibi konulara odaklanıldığı 21-35 yaş arasındaki dönemi kapsayan o yaratıcılığın en yüksek olduğu üretken bir aşamadır. Kuşak yaratma aşaması 35-55

⁸⁰ Noe ve diğ., **age**, 425.

⁸¹ “İnsan ve Kaynak”

www.insanvekeynak.com/sayfa/48/outplacement.html [15.12.2013].

⁸² ifti ve diğ., **age**, 146.

⁸³ Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 218.

yaş arasını kapsar. Bu aşama orta yaş dönümü olarak da bilinir. İşte rekabet etme başarılı olma dürtüsü en üst seviyeye çıkar. bu aşamada, aile içinde çocukların evden ayrılması, eşyle aralarındaki ilişkiyi yeniden değerlendirme gibi yeni oluşumlar ortaya çıkar. Bütünlük evresi 55 yaşından itibaren ortaya çıkar. Kişi hayat tecrübelerini toplar kendisini emekliliğe hazırlar⁸⁴.

Daniel Levinson ve arkadaşları bireyin yaşam evrelerini kariyerle ilişkilendirerek bir model geliştirmişleridir. Bu modele göre; 16-22 yaş arasındaki dönemi kapsayan aileden ayrılma dönemi bireyin maddi olarak aileye bağlı olduğu kendini tanımaya keşfetmeye çalıştığı, özgüvenini kazanmak için bağımsızlık girişimlerinde bulunduğu dönemdir⁸⁵.

Yetişkinlerin dünyasına geçici kabul 22-29 yaş arasındaki dönemi kapsamaktadır. Kişi bu döneminde kariyerinde ve hayatında doyum arayışı içinde düşünceleri dağınık bir konumdadır. Birey bu dönemde hayat şekli ve kariyer tercihi gibi konularda karar vermektedir.

Geçiş Dönemi 29-32 yaş arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu aşamada birey önceki dönemdeki kariyer hedeflerine ve bireysel gelişmesine göre hayatının gelişmesini değerlendirerek kendisini tatmin eden sonuçlara ulaşp ulaşmadığına karar verir. Kişi beklediği sonuçlara ulaşmadığı düşüncesine varırsa radikal bir değişiklik yapabilir. Bu aşamada iş değişikliği, kariyer hedeflerinde değişiklik, boşanmalarla karşılaşılabilir. Bu aşama kişinin hayat düzenini değiştirmesi için son şans olarak değerlendirilir⁸⁶. 32-39 yaş arası dönemi kapsayan yerleşme döneminde bulunan bireyler ise ileride gelecekleri pozisyonlar için güçlenmek ve yöneticileri tarafından kabul edilmek için “birinin adamı olamaya” çalışırlar. Örgüt içinde bir kılavuz-koruyucu arayışı içindedirler. Bir sonraki dönem 39-43 yaş arasındaki dönemi kapsayan potansiyel orta yaş krizi dönemidir. Bu dönem kariyer hayatındaki ilerlemenin tekrar gözden geçirildiği aşama olup, birey üstlendiği görev ve sorumluluklardan, yaptığı işten tatmin sağlıyorsa işe bağlılığı artmaktadır. Kişi istediği hedeflere ulaşmazsa orta yaş krizi ortaya çıkar. 43-50 yaş arasındaki dönemi kapsayan yenileme dönemi ise, bireyin orta yaş krizinin üstesinden geldiği, kariyerinde en iyi seviyeye ulaştığı dönemdir. Birey bir yenilenme durumuna girerek

⁸⁴Feyza Şener, “Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 34.

⁸⁵Bayram, **age**, 63.

⁸⁶Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 219.

işe bağlılığını sürdürür. Kendisini geliştirir. Toplumsal bağlarını ve ihmal ettiği aile ilişkilerini güçlendirmeye özen gösterir⁸⁷.

2.5. Kariyer Yaklaşımları

Örgüt çalışanlarının birçoğu işletmedeki kariyer imkanlarını bilmek ve ona göre kariyer hedeflerini belirlemek, kendi niteliklerini gözden geçirmek isterler. Bu sebeple İşletmelerin çalışanlarını kariyer yaklaşımları konusunda bilgilendirmesi gerekir. Bu insan kaynakları planlaması ve kariyer gelişimi için oldukça önemlidir. Gerçekçi kariyer yaklaşımlarının geliştirilmesi için şu dört aşama gereklidir⁸⁸:

- İşletmedeki işler için gerekli olan bilgi, becerilerin ve diğer özelliklerin belirlenmesi için iş analizinin yapılması,
- İşlerin gerektirdiği bilgi beceri ve içerik bakımından onlar arasındaki benzer özelliklerin ortaya çıkarılması,
- Ortak beceri gerektiren işlerin, iş aileleri şeklinde bir araya getirilmesi,
- Bu iş aileleri arasında, ileride kariyer yollarını temsil edecek olan düzenli ilerleme çizgisinin oluşturulması,
- Kariyer yaklaşımlarını geleneksel, çift basamaklı, ağ tipi, sınırsız, esnek, portföy kariyer yaklaşımı olarak sınıflandırabiliriz.

2.5.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel kariyer yaklaşımında, bireylerin kariyerlerinin aynı işletmeyle sınırlandırıldığı ve çalışanların yükselebilecekleri pozisyonların olduğu bir bakış açısına dayanır. Bu yaklaşımda kariyer ilerlemelerinde istikrar, hiyerarşi ve açıkça ifade edilen is tanımlarını vurgulamaktadır⁸⁹.

Bu yaklaşım örgüt içinde çalışanların kariyerlerinden örgütün sorumlu olmasını, iş güvenliğinin sağlanması, çalışanların işletmeye olan bağlılığının ve işgörenlerin kurum içinde günden güne yetkilerinin artmasını ve onların güçlendirilmesini

⁸⁷ Aytaç, **age**, 77.

⁸⁸ Gülizar Şahin, “Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 33.

⁸⁹ Graeme Currie, Sue Tempest, Ken Starkey, “New Careers For Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries”, **International Journal of Human Resource Management**, c.17, s.4 (2006): 756.

öngören bir bakış açısını ifade eder⁹⁰. Ancak hiyerarşik, birden fazla kademeli ve fonksiyonel olarak yapılandırılmış birçok örgüt günümüzde değişim göstermekte ve küresel rekabet sürekli teknolojik ilerlemeler sayesinde çevresel etkenlere uyum sağlamak için daha esnek hale gelmeye başlamışlardır⁹¹.

Örgütlerin, yeniden yapılanma, basamak azaltma gibi yolları tercih etmeleri ise hayat boyu kariyer sunan potansiyel hiyerarşiyi ortadan kaldırmaktadır. Yalın ve esnek örgüt yapılarının ortaya çıkması ile beraber özellikle bürokrasi paradigmasının yok olması, örgütsel kariyerleri de önemli ölçüde etkilemektedir⁹².

Bireyin örgüt içinde gelebileceği hiyerarşik basamaklar önceden net bir şekilde belli olsa da günümüzde şirketlerin geçirdikleri değişimler neticesinde, iş güvencesinin olmadığı, bunun yerine istihdam edilebilirlik özelliklerinin geçtiği bir kariyer yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımları, kariyerin yalnızca hiyerarşik basamaklarda ilerleme olmadığını ve örgüt içinde çalışanların kariyerlerinden örgütün sorumlu olmadığını, bireyinde sorumlu olduğunu vurgulamaktadır⁹³.

Yeni kariyer yaklaşımı ile geleneksel kariyer yaklaşımı farkları şu şekilde ifade edilebilir⁹⁴:

- Geleneksel yaklaşımdaki örgütün etkin olduğu ve şirkete bağlı kariyer yaklaşımı yerini profesyonelliğe ve mesleğe bağlılığı uygulayan bir kariyer yaklaşımına bırakmıştır.
- Geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer çalışmaları çalışanların ve işletmenin ihtiyaçları uzlaştırmaya çalışırken yeni kariyer yaklaşımında kariyer, bireylerin önceliği ele aldığı bir sürece dönüşmüştür.

⁹⁰ Oya Aytemiz Semen, “Geleneksel Kariyeden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 23, s. 1 (2004): 85.

⁹¹ Sherry E. Sullivan, “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, **Journal of Management**, c. 25, s. 3 (1999): 457.

⁹² Jane Sturges, David Guest, Kate Mackenzie Davey, “Who’s in Charge? Graduates’ Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, c. 9, s. 3 (2000):352.

⁹³ Barış Seçer, “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c. 18, s. 12 (2011): 51.

⁹⁴ Yasemin Özdemir, “Marmara Bölgesi’ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 22, s. 1 (2013): 259.

- Örgütün baskın olduğu kariyer yaklaşımı yerini birey odaklı, sürekli öğrenen ve çalışanların kendi kariyerlerini yönetebilecek niteliğe sahip olduğu bir anlayışa bırakmıştır.
- Doğrusal ve dikey ilerleme, yerini çoklu yatay ilerlemeye başka bir ifadeyle kariyer yollarının daha çeşitli oluşuna bırakmıştır.

2.5.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde yaşanan yönetim ve organizasyonda yaşadığı değişimler ile kişilerin yaşam ve meslek tercihlerindeki farklılaşmalar, kariyer kavramının yeniden tanımlanmasına sebep olmuştur. Bu nedenle kariyer kavramı sadece ilerleme olarak tanımlanmamakta ve “bireyi tatmin edici anlamlı bir psikolojik süreç” olarak da ifade edilmektedir. Bu değişimle birlikte kariyer kavramı literatürde geleneksel yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmıştır. Yeni kariyer yaklaşımı geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak önceden bilinen hiyerarşik basamaklarda ilerleme algısından oldukça uzaktır⁹⁵.

Örgütlerde dikey ilerleme yerine yatay kariyer hareketlerinin daha yaygınlaşması, çalışanın işletmeye olan bağlılığının azalması, Küresel pazarlarda görülen hareketli yapılar sebebiyle uzun süreli istihdam ve iş garantisinin olamaması, ben merkezli kariyer yönetimine göre kariyerin bir örgütle sınırlı olmaması yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır⁹⁶.

Yeni Kariyer yaklaşımı, geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak şu özellikleri taşımaktadır⁹⁷:

- Profesyonellik ve mesleğe bağlılık vurgulanmaktadır.
- Bireylerin inisiyatif sahibi olabilmektedirler.
- Kişi odaklıdır.
- Dikey hareketlilik ve doğrusal hareketlilik yanında çoklu yatay ilerleme esastır.
- Kariyerin öznel tarafı vurgulanmaktadır.

⁹⁵ Aysun Kanbur, Güneş Han Salihoğlu, “Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c. 3, s. 2 (2014):33.

⁹⁶ Ali Dikili, “Yeni Kariyer Yaklaşımına İlişkin Değerlendirmeler”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 17, s. 2 (2012): 476.

⁹⁷ Bayraktaroğlu, **age**, 164.

- Çalışanların gördükleri eğitimle ilgili bir kariyer yolu izleme fırsatı azalmaktadır.
- Kariyer gelişiminin nitelikleri bilgi ve yetkinliklerdir.

2.5.2.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

1989 ve 1990'lı yıllarda kariyer ilişkin yeni düşüncelerin ortaya çıkması, kariyer alanında büyük yeniliklere sebep oldu. Kariyerler işletmelerin yönlendirmesinden farklı olarak bireysel tercihler ve kontrolde ilerlemeye başladı ve geleneksel örgüt sınırlarını aşarak sınırsız bir hal aldı⁹⁸.

Bu kariyer yaklaşımı kariyer anlamında tek bir örgüte bağlılık yerine çok sayıda iş değiştirmeyi ifade etmektedir. Çalışanlar işverenlerinden gönüllü olarak ayrılmaya seçebilir ya da ayrılmaya zorlanabilirler. İşte bireylerin işletme içindeki kariyer gelişimlerini sona erdirmeleri sonucunda sınırsız kariyer ortaya çıkmaktadır⁹⁹.

Sınırsız kariyer bakış açısına sahip olan bir birey iş hayatında fiziksel ve psikolojik anlamda hareketlilik olarak belirtilen bir kariyer eğilimini izler. Sınırsız kariyer sadece fiziksel hareketlilik anlamına gelmemektedir. Sınırsız kariyer bakış açısına sahip kişi örgütün sınırları dışında ilişkiler kurmaya heveslidir. Sınırsız kariyer yaklaşımı psikolojik anlamda değişkenliğin yanı sıra örgütler arası fiziksel istihdamı da kapsamaktadır¹⁰⁰. Bu yaklaşım geleneksel bakış açısının tersine işle alakalı etkinliklerin tek bir örgütle sınırlanamayacağını belirtir. Bu durum kariyer hareketliliğinde çeşitlilik yaratacaktır¹⁰¹.

Sınırsız kariyer kavramında işletme dışında kurulan ilişkilerin ve bu doğrultuda elde edilen bilgilerin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre örneğin işletme dışında bulunan arkadaşlar, akrabalar gibi bireylerle kurulan ilişkiler kişinin gelişimini sağlayacak olan kariyer fırsatları ile ilgili onlara bilgi sağlamanın yanı sıra bireylerin kariyer tatminine ve kariyer hareketliliğine katkı sağlar¹⁰².

⁹⁸ Meltem Onay, "Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, c. 4, s. 1 (2012):194.

⁹⁹Seçer, **age**, 51.

¹⁰⁰ Jon. P Briscoe, Douglas T. Hall, Rachel L. F. DeMuth, "Protean and boundaryless careers: An empirical Exploration", **Journal of Vocational Behavior**, c. 69, s. 1 (2006): 31.

¹⁰¹Uyargil ve diğ., **age**, 287.

¹⁰² Jeffrey Jablonski, "Seeing Technical Communication From A Career Perspective: The Implications of Career Theory for Technical Communication Theory, Practice, and Curriculum Design", **Journal of Business and Technical Communication**, c. 19, s. 1 (2005): 17.

Sınırsız kariyer yaklaşımına sahip bireylere örnek olarak, bilgi teknolojileri sektöründe çalışan ve bir işletmeye bağlı olmayıp *freelance*” olarak görev alan kişileri yani serbest çalışanları, farklı örgütlere ve iş görenlere yaşam koçluğu danışmanlık hizmeti verenleri verebiliriz¹⁰³.

Sınırsız kariyerin bazı özellikleri şöyledir¹⁰⁴ :

- Sınırsız kariyerde bilinen bir örnek olarak silikon vadisi kariyerine benzer hareketlilik söz konusudur,
- Dış ağlar ya da bilgi kaynakları desteğiyle çalışma,
- Mevcut kariyer imkanlarını kişisel ve ailevi sebeplerle reddetme ve işletme dışındaki kariyer fırsatlarının değerlendirilmesi, aranması,
- Örgüt dışında rağbet edilen işleri takip etme.

Sınırsız örgütlerin önemli örneklerinden biri de Handy’in yonca biçiminde üç yapraktan oluşan modelidir. Birinci yaprak; işletmenin yönetici, teknik çalışanlar gibi temel çalışan grubundan oluşur. Bu çalışanların kuruma bağlılığı yüksek, yetenekli kişilerdir. İkinci yaprak tedarik, dağıtım gibi örgüt ihtiyacını karşılayan işletme dışındaki yetkili kişi ya da örgütleri içerir. Üçüncü yaprak kısmi zamanlı ya da geçici çalışanları temsil eder. Bu şekilde işletme esnek bir yapı kazanarak, karşılaştığı fırsat ve tehditlere hemen cevap verebilir. Dış kaynaklardan faydalanma eğiliminin artması sınırsız kariyer anlayışının yaygınlaşmasına neden olur. Kariyer anlamında doğrusal olmak yerine çevrimsel ve yukarı hareketlilik yerine yatay bir hareketlilik söz konusudur¹⁰⁵.

¹⁰³Dikili, age, 477.

¹⁰⁴Michael B.Arthur, Denisa M. Rousseau,“**Introduction: The Boundaryless Career A New Employment Principle For A New Organizational Era**”, 1. bs. (New York: Oxford University, 1996), 6.

¹⁰⁵Bayram, age, 41.

Tablo 2.3: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL	SINIRSIZ
İstihdam ilişkisi:	Bağılılığa dönük iş güvencesi	Performansı ve esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik
Sınırlar:	Bir ya da iki işletme	Çok sayıda işletme
Beceriler:	Belirli sabit	Aktarılabilir
Başarı Ölçütü:	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı bulunan iş
Kariyer Yönetimine İlişkin Sorumluluk	Örgütte	Bireysel
Eğitim:	Biçimsel programlar	İş üzerinde
Önemli özelliği	Yaşa bağlı olma	Öğrenme odaklı olma

Oya Aytemiz Semen, “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.23 s.1 (2004), 89’dan uyarlandı.

2.5.2.2. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımında kişiye bireysel kariyerini yönetme imkanı verilir. Burada örgütten beklenen çalışanın kendini geliştirmesi için uygun koşulları ve araçları sağlamasıdır¹⁰⁶.

İşletmede çalışan bireyler kendi yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalı, kendilerini tanımalı, işletme içinde uzun dönem istihdam edilebilmeleri ve performanslarının artması için plan yapmalarındırlar. Çalışanların değişen örgüt ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmelerini ifade eden bu yaklaşım esnek kariyer yaklaşımının gereğidir¹⁰⁷. Esnek örgüt yapılarının bir sonucu olan bu yaklaşım, çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin işgörenlere kendini geliştirme ve ilerleme fırsatı verir. Esnek kariyer yaklaşımının en önemli unsurlarını birçok işi yapabilecek bilgi, beceriye sahip çalışanlar oluşturur¹⁰⁸.

Esnek kariyer yaklaşımında çalışan kendine duyduğu sorumlulukla bireysel kariyer gelişimini sağlar, değişen koşullara adapte olur ve böylece çalıştığı iş ortamına da yarar sağlar. İş tanımının zenginleştirilmesi, hiyerarşik örgüt yapısı yerine yatay örgüt yapısına geçilmesi, uzun dönemli planlama yerine kısa vadeli planların tercih

¹⁰⁶ Dikili, **age**, 480.

¹⁰⁷ Robert H. Waterman Jr., Judith A. Waterman, Betsy A. Colland, “Toward A Career- Resilient Workforce”, **Delivering Results: A New Mandate For Human Resource Professionals**, ed. Dave Ulrich, (A Harvard Business Review Book, 1999): 269-284.

¹⁰⁸ Bayraktaroğlu, **age**, 165.

edilmesi, göreve yönelik çalışmadan proje bazlı uygulamaya geçilmesi bu yaklaşımın gereklilikleridir¹⁰⁹.

Esnek kariyerli çalışan; işletmenin başarısına bağlı, bireysel kariyerini yönetme sorumluluğuna sahip, sürekli öğrenme ilkesiyle kendisini geliştiren, değişime uyum sağlayabilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır çalışanlardır. Bu çalışanların örgüt için gerekli olan beceri ve davranışları bilmeleri ve pazar eğilimlerine göre bilgili olmaları gerekmektedir¹¹⁰. Esnek kariyer yaklaşımında bireyler sahip olduğu yetkililere göre esnek bir bakış açısıyla değerlendirilirler. Burada kariyer belli bir sınır içinde statüye bağlı olarak dikey değildir. Küreselleşen dünyamızda; ulusal ve uluslararası piyasalardaki eğilimler sonucunda, bireyler kendi gelişimlerini doğru yönde gerçekleştiremezlerse başarı şanslarını yitireceklerdir. Bu yaklaşım çalışanların kariyer amaçlarını belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için daha geniş bir bakış açısına sahip olmalarını zorunlu hale gerektirmektedir¹¹¹.

2.5.2.3. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Yeni kariyer yaklaşımlarından biri olan portföy kariyer (portfolio career) kavramı, 1994 yılında Handy tarafından ortaya atılmıştır. Portföy kariyer yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için, ilk olarak portföy çalışmanın ele alınması gerekmektedir¹¹². Charles Handy portföy işçisi kavramına göre; birey farklı alanlardan oluşan projelerden tecrübe kazanır ve kariyer yolunu işletmeden işletmeye ilerleyerek ve örgüt çalışanı olmak yerine kendi ağ kurma yeteneklerini kullanarak tanımlar¹¹³.

Portföy kariyer yaklaşımını benimseyen çalışanlar, serbest ajan (free agent) olarak da ifade edilmektedir. Bu tanıma göre çalışanlar uzun süreli istihdam edilebilirlik güvencesini sağlamakla beraber kariyerlerini tek bir işletmeyle sınırlandırmazlar.

¹⁰⁹“Kendi Yolunu Çizmek”,
<http://uzerm.files.wordpress.com/2010/12/kendi-yolunu-c3a7izmek.pdf> [24.04.2013].

¹¹⁰Erdoğan, **age**, 169.

¹¹¹Uyargil ve diğ., **age**, 288.

¹¹² Kadriye Övgü Çakmak, “Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma” (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 88.

¹¹³ Kathryn Whymark, Steve Ellis, “Whose Career is it Anyway? Options for Career Management in Flatter Organization Structures”, **Career Development International**, c. 4, s. 2 (1999): 117.

Bireyler farklı kurumlarda da çalışır, iş yapabilir ve bu sayede kariyerlerini yöneterek kendilerini geliştirme fırsatı elde ederler¹¹⁴.

2.5.2.4.Global Kariyer Yaklaşımı

Günümüzde çalışan hareketliliği, işgücü piyasasındaki küreselleşme, yaşanan değişimler, ulaşım imkanlarının ve iletişim olanaklarının gelişmesi gibi birçok etken sebebiyle artmıştır.

Global kariyer yaklaşımı bireylere rakiplerini yalnızca kendi ülkelerindeki çalışanlarla sınırlandırmamalarını, tüm dünyadaki işgücünü de göz önüne almaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır¹¹⁵. Bu duruma örnek olarak, bilgi teknolojileri alanında çalışan bir Hintli çalışanın Hindistan, ABD veya Avrupa ülkelerinde çalışması verilebilir¹¹⁶.

2.5.2.5.Kariyer Mozaïği

Kariyer mozaïği yaklaşımına göre çalışanlar belli bir alanda dikey bir ilerleme yerine farklı alanlarda uzmanlık kazanıp parçalı bir kariyer gelişimi göstermekte, kişiler kariyerinin parçalarını bir araya getirerek deneyim elde etmektedirler¹¹⁷. Örneğin, günümüzde insan kaynakları alanında çalışan bir uzman, insan kaynaklarını kapsayan insan kaynakları yönetimi, pazarlama gibi kurumsal fonksiyonlar arasında ve danışmanlık firmaları, küçük firmalar, büyük işletmeler gibi işletme türleri arasında geçiş sağlayarak diğer uzmanlık alanlarında da deneyim elde eder ve parça parça kariyer gelişimi sağlarlar. Bu yaklaşıma da günümüzde **“kariyer mozaïği”** adı verilmektedir¹¹⁸.

İşletmede kariyer konusunda bilinçli olan çalışanlar profillerini yükseltmek amacıyla paralel ya da yan kariyer hareketleri, proje yönetimi, geçici görevlendirme, coğrafi hareketlilik gibi seçenekleri değerlendirebilirler¹¹⁹.

¹¹⁴ Rose Opengart, Darren C. Short, “Free Agent Learners: The New Career Model and Its Impact on Human Resource Development”, **International Journal of Lifelong Education**, c.21, s. 3 (2002): 220.

¹¹⁵ Özdemir, **age**, 262.

¹¹⁶ Dikili, **age**, 480.

¹¹⁷ Erdoğan, **age**, 169.

¹¹⁸ Tüz, **age**, 175.

¹¹⁹ Whymark, Ellis, **age**, 117.

2.6. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kariyer tercihi uzun süredir bireyin çalışmayı istediği iş alanı ya da mesleği tercih etmesi olarak tanımlanır¹²⁰.

Bu aşamada gençlerin temel amacı doğru kariyeri tercih etmeleri bu konuda gerekli olan eğitimi almaları ve diğer çalışanlar nasıl etkili şekilde çalışacağını bilmektir. Burada, kariyer tercihi ise en zor olandır. Bu aşamada bireyin tercih ettiği meslekle beraber kariyer süreci de başlar. Birey bu süreçte ilk olarak çalışmakta olduğu işle ilgili bilgilere sahip olması gerekir. Bu aşamada çalışan birey öncelikle kendini ve tercih ettiği iş ve meslekleri iyi tanıması gerekir¹²¹. Bireyin kariyer planlamasında kariyer tercihi çok önemli olup birey bu aşamada birçok faktörden etkilenir¹²². Bu faktörlerden biri kendini tanıma faktörüdür. Kariyer tercihi bireyin kendi bakış açısını yansıtır ve onu şekillendirir.

Bireylerin kariyer tercihinin etkileyen diğer bir unsur ise kişinin ilgi alanlarıdır. İlgi bir kişinin nesneye karşı gösterdiği hoşlanma, hoşlanmama veya kayıtsız kalma şeklinde verdiği tepkidir. İlgi bazı etkinlikleri zor koşullar altında bile diğer etkinliklere tercih etme bu etkinlikleri yerine getirirken yorgunluk ve sıkıntı duyma yerine, sürdürme isteği duyma durumlarında varlığına hükmettiğimiz bir iç uyarıcıdır¹²³. İş hayatında iş tatminin sağlanması için ilgi gereklidir. Kişinin iş tercih etme karar verme sürecini ilgilerini algılama derecesi ve sahip olduğu ilgi alanıyla ilişkili öz kavramı belirler. Gelişim psikologları, 10 yaşından itibaren kişilerin ilgilerinin belirginleşmeye başladığını ve kariyer seçimlerinde ilgilerin önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir¹²⁴.

Kariyer tercihinde bireylerin sahip olduğu kişisel özellikleri de önemli bir yer tutmaktadır. Kişilik kavramı doğumdan ölüme kadar devam eden bireyi

¹²⁰ John Arnold, “Kariyer ve Kariyer Yönetimi”, **Endüstri, İş Ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Örgüt Psikolojisi**, ed. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, c. 2 (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2009): 133-149.

¹²¹ Çiftçi ve diğ., **age**, 140.

¹²² Bayram, **age**, 79.

¹²³ Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler.

http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogrenciler/meslek_secimini_etkileyen_faktorler.pdf [26.04.2013].

¹²⁴ Ayşe İpek Koca, “Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesinde Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 54.

diğerlerinden ayıran onun sahip olduğu düşünsel, duygusal, ruhsal ve bedensel özelliklerin tümüdür¹²⁵.

Kişiliğin başlıca özellikleri şunlardır¹²⁶:

- Kişilik doğuştan sahip olduğumuz ve sonradan kazanılan eğilimlerden oluşur.
- Bütün bireylerin kişisel niteliklerini diğer bireylerden ayıran bazı farklılıklar vardır.
- Kişilik bireylerin eğilimlerinin çevreye uyum sağlamasını sağlar. Yani aynı kişilerin farklı çevresel koşullarda farklı davranışların ortaya çıkmasına sebep olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Karakter kişiliğin vazgeçilmez bir ögesidir.

Bireyin çalışma hayatından aldığı iş tatminini belirleyen en önemli unsur kişiliktir. Bu sebeple bireyin kişiliğine uygun bir kariyer tercihi yapması iş hayatında mutlu olmasının ve amaçladığı kariyere ulaşmanın ilk basamağıdır. Birey hayatının büyük bir bölümünü iş yaşamında geçirdiği için çalıştığı örgütün kültüründen, ikliminden, ilkelerinden, kişiliği etkilenir. İş hayatında bireyin başarılı olması için bireyin kişiliği, yaptığı iş, ve çalıştığı örgüt uyum içinde olmalıdır¹²⁷.

Sosyal ortalama kavramı da kariyer tercihinin etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Sosyal ortalama kavramı, kişinin ailelerinin sosya-ekonomik düzeyleri, eğitim, mesleki düzey bireyin içinde yaşadığı çevreyle ilişkili olan unsurları kapsar. Kariyer tercihinde tüm bu etkenleri çevresel ve kişisel unsurları olarak iki başlık altında ele alınabilir¹²⁸.

2.6.1. Çevresel Faktörler

Kişinin sosyal gelişimi, ailesi ile olan iletişimi, ailenin sosyo-ekonomik seviyesi, kişinin yaşadığı sosyal çevre kariyer tercihinin belirlemektir¹²⁹. Araştırmalar, aile üyelerinin kariyerleri ile çocukların istedikleri kariyer tercihleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi yüksek olmayan, beceri gerektirmeyen işler yapan ailelerin çocukları aynı seviyedeki işleri tercih ederken, alanında uzmanlaşmış yöneticilerin çocukları profesyonel işlere yönelmektedirler.

¹²⁵ Nuran Bayram, Sevda Gürsakal, Serpil Aytaç, “Öğrencilerin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 12, s.2 (2012): 182.

¹²⁶Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. bs. (İstanbul: Beta Kitap, 2007), 85.

¹²⁷ Bayram, Gürsakal, Aytaç, *age*, 182.

¹²⁸ Aytaç, *age*, 91.

¹²⁹ Bayraktaroğlu, *age*, 151.

Bazen de kişi aile üyelerinin tercih ettiği meslekler dışında farklı bir mesleği tercih edebilmekte bu durum bazen bir tepki olarak da ortaya çıkmaktadır.

2.6.2. Kişisel Faktörler

Kariyer tercihinı belirleyen diğer öğe olan psikolojik unsurlar; değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları ile ilgilidir. Kişiler farklı isteklere, hedeflere, ihtiyaçlara sahiptir. Bireyler istedikleri ödöl sistemleri bakımından da diğer bireylerden farklılık gösterirler. Bu sebeple bireyler kendilerine en çok ödöl kazandıracak kariyeri tercih etmek isteyeceklerdir. Bireylerin sahip olduğu kişilik yapıları da kariyer seçimini etkiler. Bazı kişiler sorumluluk almaktan korkar ve hırslı değildirler. Bu kişiler için belli bir seviyeye kadar yükselmek yeterliyken, bazıları ise daha zor tatmin olur ve sürekli olarak ilerlemek ve en iyi sosyo-ekonomik faydayı sağlamaya çalışırlar¹³⁰.

2.7. Kariyer Seçimi İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

En iyi kariyer tercihi, kişinin arzu ve gereksinimleri ile kabiliyetlerini en uygun noktada buluşturan karardır.

Bunun sonucunda çalışanın performansı ve iş tatmini artar¹³¹. Birey kendisinin önemli olduğunu, anlamlı bir iş yaptığını, değer yarattığını düşünür. Bu, onun işine kendisini daha fazla işine adanmasını ve çabalarından daha yüksek sonuçlar elde etmesini de sağlar.

Kariyer seçimi ile ilgili bazı genel önermeler bulunmaktadır¹³²:

- Bireylerin meslek seçimleri farklı olmakla beraber herkes aynı işi yapmaktan hoşlanmaz.
- Bireyler yaptıkları işin önemli olduğunu düşünürlerse daha mutlu ve üretken olurlar.
- Bireyler aynı ilgi alanına sahip kişilerle daha çok ortak nokta bulur ve daha iyi iletişim sağlarla. Böylece daha verimli çalışırlar.

¹³⁰Çiftçi ve diğer., **age**, 141.

¹³¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs. (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 323.

¹³² **age**, 324.

2.7. Kariyer Seçimi Kuramları-Kişilik ve Kariyer Seçimi

2.7.1. Holland'ın Kariyer Kuramı

John L. Holland kariyer seçim teorisini öneren ve araştıran kariyer danışmanı uzmanıdır. Hollanda göre kariyer tercihi şansın rol oynamasına rağmen tesadüfi bir olay olmaktan çok kişiliğin bir yansımasıdır¹³³. Holland'ın kariyer seçim teorisine göre bireyler kendi kişilik tiplerine uygun olan çevreyi araştırır ve seçerler.¹³⁴ Hollanda göre bireylerin başarılı olmaları onların kişilik tipleri ile içinde bulundukları iş çevreleri arasındaki uyuma bağlıdır¹³⁵.

Holland'ın mesleki kişilik kuramının merkezinde dört temel varsayım yer almaktadır. Bu dört temel varsayıma göre¹³⁶:

- Her bir birey; gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı kişilik tipinden birinin özelliklerini taşımaktadır.
- Kişilik tiplerine benzer bir biçimde; gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel olmak üzere altı model çevre bulunmaktadır.
- Bireyler, kendi beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri, kendi tutum ve değerlerini ifade edebilecekleri, kişilikleriyle uyumlu konularla uğraşabilecekleri ve kişilikleriyle uyumlu rolleri üstlenebilecekleri uygun çevreler ararlar.
- Bireye özgü davranış, kişilik ve çevre arasındaki etkileşimin bir sonucudur.

Holland yaptığı çalışmalarında gerçekçi tip, araştırmacı tip, sosyal tip, sanatçı tip, teşebbüsçü (girişimci) tip, geleneksel tip olmak üzere altı mesleki kişilik türünden bahsetmektedir.

Holland'a göre gerçekçi kişilik tipine sahip olan bireyler, makine ve araç kullandıkları somut ve pratik faaliyetlere odaklanırlar. Üretim her zaman kullanışlı somut ve maddidir. Makine mühendisi, elektrik mühendisi, askerlik hizmeti

¹³³ Ivancevich, **age**, 441.

¹³⁴ Gary R. Pike, Vocational Preferences And College expectations: An Extension of Holland's Principle of Self-Selection, **Research in Higher Education**, c. 47, s. 5 (2006):591.

¹³⁵ Ivancevich, **age**, 441.

¹³⁶İbrahim Alpay Yılmaz ve diğ., "Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Seçimlerinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Pınarhisar MYO Örneği" **Electronic Journal of Vocational Colleges**, c. 2, s. 2 (2012): 12.

gerçekçi tipe örnek verilebilir¹³⁷. Soyut, teorik düşüncenin tersine güç ve koordinasyon gerektiren pratik ve fiziksel faaliyetleri severler. Sosyal etkileşime özel bir ilgi duymazlar ve duyguları ifade etmeye direnç gösterebilirler¹³⁸.

Araştırmacı tip kişilik türüne sahip olan bireyler ise yaratıcılığını ve bilgilerini kullanma gibi etkinliklere odaklanırlar. Araştırma yaparak ve problem çözerek bilgi edinmeyi amaçlarlar. Araştırma için ekonomi, matematik, biyoloji, sosyoloji gibi bazı disiplinleri dikkate alırlar¹³⁹. Özetle araştırmayı, gözlem yapmayı, analiz etmeyi, problem çözmeyi severler¹⁴⁰. Kavramlar, mantık ve soyut problem çözümüyle ilgilenirler. Mantıklı, eleştirel ve ihtiyatlı olma eğilimindedirler. İnsan İlişkilerine az önem verirler ve rasyonel, kişisel olmayan bir tarzda problemlerin üstesinden gelmeyi severler¹⁴¹.

Holland' göre insanlara yardım etmeyi tercih eden, mekanik ve teknik işlerden kaçınmaya eğilimli olan bireyler sosyal tip kişilik türüne sahip olan bireylerdir. Diğerlerine yardım etmeyi ve topluma hizmete değer verirler¹⁴². İnsanlara bir şey öğretmeyi seven, neşeli, dışadönük insanlardır¹⁴³.

Sanatçı tip kişilik türüne sahip olan bireyler ise edebiyata, müziğe, güzel sanatlara ilgilidirler. Onlara kural koyan ya da kurallara uymalarını gerektiren etkinliklerden kaçınma eğilimindedirler. Bireyler kendilerini duygusal, hassas, yenilikçi olarak görürler¹⁴⁴. Bu anlamda bu kişiler müzisyenlik, tiyatro sanatçılığı, artistlik, iç mimarlık, dekoratörlük, modelistlik gibi işleri severek yapabilecekler¹⁴⁵.

Holland'ın altı mesleki kişilik türündeki bir diğer kişilik tipi teşebbüsçü (girişimci) kişilik türüdür. Bu bireyler diğer kişileri etkilemek için sözel faaliyetlerde etkin, iyi cümleler kuran, enerjik, dışa dönük, satış ve rehberliği terci eden, cesaretli, ikna edici kişilerdir. Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemlere girerler. Bu insanlar sözlü faaliyetleri içeren kariyerleri tercih ederler¹⁴⁶.

¹³⁷ Paul D. Umbach, Jeffrey F. Milem, "Applying Holland's Typology To The Study Of Differences In Student Views About Diversity" **Research in Higher Education**, c. 45, s. 6 (2004): 629.

¹³⁸ Arnold, **age**, 142.

¹³⁹ Umbach ve Milem, **age**, 629.

¹⁴⁰ Ivancevich, **age**, 442.

¹⁴¹ Arnold, **age**, 142.

¹⁴² Pike, **age**, 593.

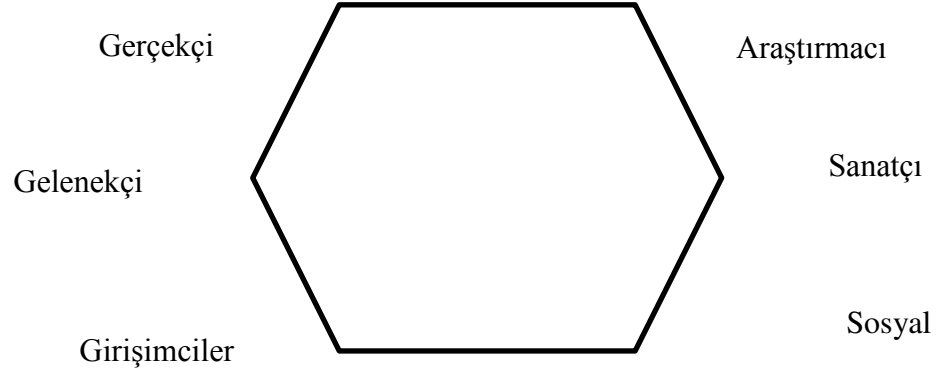
¹⁴³ Cenzo, Robbins, Verhullst, **age**, 220.

¹⁴⁴ Pike, **age**, 593.

¹⁴⁵ Rıfat Kamaşak, Yusuf Bulutlar, "Kişilik Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 2, s. 2 (2010): 121.

¹⁴⁶ Cenzo, Robbins, Verhullst, **age**, 220.

Holland’a göre geleneksel tip kişilik türüne sahip olan bireyler düzen ve alışkanlıklarla ilgili olup, geleneksel bakış açısına vurgu yapar¹⁴⁷. Bu insanlar düzenli kurallı işleri tercih ederler. Büyük işletmelerde çalışmaktan hoşlanırlar. Kararlı ve güvenilirlerdir¹⁴⁸.



Şekil 2.5: John Holland ‘ın Altı Mesleki Kişilik Türü

Gary R. Pike, Vocational Preferences And College expectations: An Extension of Holland’s Principle of Self-Selection, **Research in Higher Education**, c. 47, s. 5 (2006): 596.

Holland’ın araştırmalarına göre altıgen şeklinde birbirine yakın iki yönelim daha benzerdir. Bu yüzden Holland’a göre altıgen şeklinde yan yana yer alan (gerçekçi-araştırmacı ve sosyal- girişimci) eğilimler birbirine benzerken, şekilde yan yana yer almayan eğilimler (gerçekçi-sosyal, sanatçı-geleneksel) birbirine benzemektedir¹⁴⁹.

¹⁴⁷ Umbach ve Milem, **age**, 630.

¹⁴⁸ Cenzo, Robbins, Verhullst, **age**, 220.

¹⁴⁹ Ivancevich, **age**, 442.

Tablo 2.4: Holland'ın Altı Kişilik Tipi

Kişilik Tipi	Kişisel Özellikler	Uygun Meslekler
Gerçekçi: Güç ve koordinasyon gerektiren fiziksel aktiviteleri tercih ederler.	Pratik Çekingen İçten	Kas etkinliği, motor koordinasyonu gerektiren işler Mühendis Tarım
Araştırmacı: Düşünen, anlamaya çalışan, organize fikirler üretmeyi tercih ederler.	Analiz eden Meraklı Bağımsız	Biyolog Ekonomist Matematikçi
Artistik: Yaratıcı faaliyetlerle ilgilenen bireylerdir.	Duygusal Hassas Hayalci	Ressam Yazar Müzisyen
Sosyal: Yardım etmeyi, insanlara bir şeyler öğretmeyi tercih ederler.	Yardımsever Sosyal işbirliğine yatkın Arkadaş canlısı	Öğretmen Psikolojik danışman
Girişimci: Güç ve statü kazanabilen, insanları kolay etkileyebilen bireylerdir.	Enerjik Hırslı Kendine güvenen	Hukuk Emlak Yönetimi Siyaset Bilimi
Geleneksel: Düzenli, kurallı işleri tercih ederler.	Hayal gücü olmayan Pratik Değişime karşı	Muhasebeci Bankacı Kütüphaneci

Stephen. P. Robins ,T.A. Judge, A. Odendaal, G. Roodt, **Organisational Behaviour Global and Southern African Perspectives**, 2. bs (Prentice Hall, 2009), 107.

2.7.2. Carl Gustav Jung'ın Kişilik Tipolojisi

Jung'a göre bireyin davranışları geçmişten etkilense de geleceğe yönelik yapılar olduğu için bireyler gelecekte olmak istediği şekilde hareket etmektedir. Bu sebeple bireyler kendi geleceğini belirleyebilecek bir kişiliğe sahiptir¹⁵⁰.

Jung yaptığı araştırmalar sonucunda bireylerin davranışlarında birçok benzerlik olduğu gibi, pek çokta farklılık olduğunu tespit edip, farklılıklara dayalı bir kuram

¹⁵⁰ Eren, age, 88.

oluşturmuştur. Jung, temelde iki insan tipi üzerinde durmuştur: Dışadönük ve içedönük. Her bireyde bu iki eğilim bir arada bulunmakla birlikte her zaman bir tanesi ağır basar. Jung, bu sınıflamanın devamı olarak temel kişilik ve duyuşsal özellikleri birbiriyle ikili oluşturan dört kümeye ayırmıştır. Bunlar içe dönüklük-dışa dönüklük, duyusal-sezgisel, düşünsel-duygusal, yargısal-algısal özelliklerdir ¹⁵¹.

Jung'a göre İçe dönük ve dışa dönük kavramlardan bahsederken aslında yaşadığımız iki dünyadan bahsederiz. Bunlardan birisi bireyin iç dünyası diğeri ise bireyin yaşadığı çevre yani dış dünyasıdır. Bireyler kendi iç dünyalarına düşüncelerine yöneliyorlarsa içe dönük, dış dünyaya açık bir kişilikse dışa dönük kişiliktir¹⁵². Dışadönüklerin çevrelerinde yaşananlarla ve diğer insanlarla yakından ilgilenmektedirler. İçedönükler ise daha çok kendi özel dünyalarıyla ilgilenirler. Sosyal olmayan ve öteki insanlarla ilişkilerinde güvensiz tiplerdir¹⁵³. Bireylerde bu iki eğilim bir arada bulunsada her zaman bir tanesi daha ağır basmaktadır¹⁵⁴.

Carl Gustav Jung'ın kişilik tipolojisi'nde yaptığı sınıflamada duyuşsal tipler nicel ve gerçeğe dayalı bilgi toplarken, sezgisel tipler altıncı hislerine dayalı hareket eder ve sistematik olmayan bir şekilde bilgi toplamayı tercih ederler ¹⁵⁵. Sezgisel tipler algılama süreci sırasında öngörü yeteneğini kullanarak anlamlara, ilişkilere, olasılıklara, sembolik ve kuramsal şablonlara dair algılamalar gerçekleştirirler¹⁵⁶.

Jung'a göre düşünsel-duygusal sınıflamada yer alan düşünsel tipler neden sonuç ilişkisini göz önüne alır, somut ve kanıta dayalı hareket ederek bilimsel yöntemi kullanmayı tercih ederler. Duygusal tipler ise somuttan çok soyuta yönelen, bireyselliği ön plana çıkaran, karar alırken değer yargılarına önem veren bireylerdir¹⁵⁷.

¹⁵¹ Gönül Güneş, Tuba Gökçek, "Pedagojik Formasyon Öğrencilerinin Öğrenme Stilleri", **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, c. 1, s. 4, (2012): 29.

¹⁵² "Understanding Your Jung Personality Typing Results"
<https://digitalcitizen.files.wordpress.com/2011/02/understanding-your-personality-assessment-results.pdf> [19.11.2014]

¹⁵³ Sezen Ünlü, Erhan Eroğlu, Rüçhan Gökdağ, Sinan Ergüven, **İş ve Yaşamda Motivasyon**, 1.bs. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013), 25.

¹⁵⁴ "Kişilik Kuramları"

<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf> [18.05.2014].

¹⁵⁵ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 5. bs. (Bursa:Ekin Basım, 2011), 86.

¹⁵⁶ Yasemin Arbak, Ömür Özmen, Ömür Saatçioğlu, Bilişsel Tarz ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2004_1_3.pdf [18.05.2014], 35.

¹⁵⁷ Özkalp ve Kirel, **age**, 86.

Yargısal-algısal sınıflamada bulunan yargısal tipler dış dünya ile ilişkilerinde düzenli ve daha yapısalcı bir şekilde hareket etmeyi tercih ederken algısal tipler ise esnek ve seçimleri her zaman açık, katı olmayan, önceden belirlenmiş bir şekilde hareket etmeyen insanlardır¹⁵⁸.

Tablo 2.5: Tip Kuramı Tercihler ve Tanımlar

Dışa Dönük	İçe Dönük
Dışarıya açık Kendini açıkça ifade eden Etkileşimci Düşünmekten çok konuşan	Sessiz Saklı Aşırı Konsantre Düşünmeyi, konuşmaya tercih eden
Duyusal	Sezgisel
Pratik Belirgin Ayakları yere basan Detaycı Katı	Genelleştirici Soyut Kafası bulutların içinde Seçenekler sunan Kuramsal
Düşünsel	Duygusal
Analitik Açık Kafasını kullanan Adil Kurallara Dayalı	Öznel Birleştirici Kalbini dinleyen Bağışlayıcı Şartlara bağımlı
Yargısal	Algısal
Yapısalcı Zamana bağlı Karar verici Listeleyen ve kullanan Organize	Esnek Açık uçlu Keşfedici Listeleyen ancak unutan Kendiliğinden

Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 5. bs, (Bursa:Ekin Basım, 2011), 88'den uyarlandı.

2.8. Schein Kariyer Değerleri Kuramı

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 1961 yılında başlatılan ve 12 yıl süren bir araştırma neticesinde Schein bu kuramı oluşturmuştur. Bu çalışmada 44 yüksek lisans mezunu öğrenciyle detaylı mülakatlar yapılmış ve kariyer seçimlerinin

¹⁵⁸ age, 87.

nedenleri araştırılmıştır¹⁵⁹.Schein, bireylerin sahip olduğu durağan kariyer kimliğini, kariyer çapası olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁰.

Kariyer çapaları, bireylerin kariyerlerine rehberlik eden, sınırlayan, dengede tutan bütünleştiren öngörü değeri olan bir araçtır. Kariyer çapaları üç unsurdan oluşur. Birincisi bireylerin kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması, ikincisi bireylerin güdü ve ihtiyaçlarının farkında olması, üçüncüsü bireylerin görüş, tutum ve değerlerinin farkında olmasıdır. Bunlardan ilk ikisi işteki güncel tecrübelere bağlıken üçüncüsü farklı sosyal ve iş durumlarında karşılaşılan çeşitli normlar, değerler gibi bireysel tepkilerden ortaya çıkar¹⁶¹.

Schein'in önerdiği kariyer çapaları kuramı kariyer motivasyonunu anlamak için kullanılır. Scheinin kariyer çapaları kuramına göre bireylerin ilk meslek tercihleriyle son meslek tercihleri arasında büyük ölçüde fark vardır. Bireylerin ilk kariyer tercihleri genellikle belirleyecekleri kariyer yoluyla ilgili yanlış bilgi içerir. İş hayatında geçirilen birkaç yıldan sonra bireyler sahip oldukları yetenek, ihtiyaç ve değerleri hakkında daha kesin değerlendirmeler yapabilirler. Schein'in kariyer çapaları bireylerin gelecekteki kariyer seçimlerinde akla uygun güçlü parametreler sunar¹⁶².

Schein kariyer çapalarının oluşması için bazı ön koşulların olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Öncelikle birey birkaç yıl bir işte çalışmaya başlayana ve çalıştığı bu işten edindiği tecrübeyle bir alt yapı oluşturana kadar kariyer çapalarına sahip olamaz. Birey çalışmaya başladıktan sonraki yaklaşık beş on yıl arası kariyer çapaları gelişmeye başlamaktadır¹⁶³.Biz kazandığımız her bir eğitim ya da iş tecrübelerimizden bir şeyler öğrenme fırsatı elde ederiz. Burada önemli olan sadece her bir tecrübeyi eğlenceli olan ya da olmayan iyi ya da kötü, yararlı olan ya da olmayan şeklinde değerlendirmenin ötesinde bireyin kendisi hakkında ne öğrendiğini

¹⁵⁹Oğuz Başrol, Erkan Bilge, Şerife Kuzgun, “Öğrencilerin Kariyer Değerlerini Etkileyen Unsurların Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Bireysel Değerler”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, c. 2, s. 2 (2012): 59.

¹⁶⁰ Daniel C. Feldman, Mark C. Bolino, “Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature of Career Anchors and Their Consequence”, **Human Resource Management Review**, c. 6, s. 2 (1996): 89.

¹⁶¹ Sharon Pande, Vidya Naik, “Career Anchors: A Study with Indian Professionals”, **Drishtikon Management Journal**, c. 3, s. 1 (2012): 223.

¹⁶² Daniel C Feldman, Marc C. Bolino, “Career Patterns Of The Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes”, **Journal of Small Business Management**, c. 38, s. 3 (2000): 55.

¹⁶³ LJ Van Vuurien, C.Fourie, “Career Anchors and Career Resilience:Supplementary Construct”, **Journal of Industrial Psychology**, c. 26, s. 3 (2000):16.

de sorgulamasıdır. Kişinin ihtiyacı olan sadece iş alanında ne öğrendiği değil bunun yanında deneyim kazanırken göstermiş olduğu tepkilerdir. Bu tepki üç etki bakımından en iyi düşünme fırsatı sağlar; Bunlar her bir tecrübeyle kazandığımız yetenek (hangi şeyde daha yetenekli olduğumuzu fark etmek) , güdü (neyi gerçekten istediğimiz) ve değerlerdir (bireyin iş bağlamındaki değerleri, meslektaşlarının sahip olduğu değerler, hangi örgütsel iklim bireyin bu değerlere uyum sağlamasını sağlar)¹⁶⁴.

Bireyin kariyer tercihi, bireysel (güdü, ihtiyaç, kişilik vb.) ve çevresel (ailenin etkisi, kültürel bağlam vb.) unsurların etkisiyle meydana gelmekte ve önemli karar niteliği taşıyan “kariyer çapalarına” (career anchors) dönüşmektedir. Literatürde, meslek ve kariyer tercihinde önemli olduğu bilinen değerlere ilişkin geliştirilen en yaygın model, Schein’in “kariyer çapaları” modelidir¹⁶⁵.

Schein’a göre, kariyer değerleri, Kişiyi özgü niteliklerden meydana gelen kişinin kendinde farkına vardığı yetenek, istek, ihtiyaç, değerlerinden oluşan benlik kavramı olup, bu unsurlar kişinin kariyer tercihinde etkili olmaktadır. Birey eğer kariyer değerlerini işinde kullanabiliyorsa işini severek yapmakta ve örgüte bağlılığı artmaktadır. Kariyer tercihi ve kariyer değerleri uyumlu olan çalışanların iş tatmini, işte verimliliği artmakta ve psikolojik açıdan birey kendisini iyi hissetmektedir¹⁶⁶. Bazen bireyler kariyer tercihinde bulunana kadar değer kümelerinden hangisine ait olduklarını bilemeyebilirler. Bu evrede kişinin geçmişte edinmiş olduğu iş deneyimi, kabiliyeti, ilgileri, kişiliği, bireyin kariyer değerini oluşturmada bireye yardımcı olur¹⁶⁷. Schein’e göre bireyler kariyer çapaları ve işleri arasındaki uyumu dengeyi sağladıkları zaman bireylerin iş etkinliği, iş tatmini ve istikrar gibi gerekli kariyer kazanımları elde etmesi daha muhtemeldir¹⁶⁸.

¹⁶⁴ Schein H. Edgar, **Career Anchors: Participant Workbook**, 3.bs. (John Wiley and Sons, 2012) <https://books.google.com.tr/books?id=yygcUbU0TgC&printsec=15.02.2015>

¹⁶⁵ Sait Gürbüz, Ünsal Sığı, “Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi Ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: Türkiye Ve ABD Karşılaştırması”, **20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012** (İzmir: Kara Harp Okulu, 2012), 1-5.

¹⁶⁶ Başrol, Bilge, Kuzgun, **age**, 59.

¹⁶⁷ Orhan Adıgüzel, “Schein’in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 14, s. 2 (2009): 280.

¹⁶⁸ Nira Danziger, Dalia Rachman Moore, Rony Valency, “The Construct Validity of Schein’s Career Anchors Orientation Inventory”, **Career Development International**, c. 13, s. 1 (2008): 8.

Schein'in kariyer çapaları; teknik-işlevsel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik güvenlik/istikrar, özerklik/bağımsızlık, girişimci yaratıcılık, hizmete adanma, meydan okuma, hayat tarzı, olmak üzere sekiz eğilimden oluşmaktadır¹⁶⁹.

Schein'a göre teknik fonksiyonel yetkinlik değerine sahip olan bireyler kendi yetkinlik alanlarında ilerlemeyi tercih eden bireylerdir. İşlerini heyecan içinde gerçekleştirirler¹⁷⁰. Genellikle genel yönetim pozisyonlarından kaçınır ve tercih etmezler¹⁷¹. Bireyler kesin işleri tercih eder, ilerideki iş planlarını işin niteliğine göre gerçekleştirir ve kariyer planını bu şekilde yaparlar¹⁷². Teknik fonksiyonel yetkinlik değerine sahip bireyler, eğitim aldıkları işteki yeteneklerinden faydalanmayı sürdürmeyi istedikleri için onları kendi yetenek alanlarından uzaklaştıracak pozisyonları tercih etmezler. Özetle göreve yönelik olmak ve teknik kabiliyetlerini göstermek baskın değer olup, uzmanlık alanında derinleşme, işletmede ilerlemeden daha önemlidir¹⁷³.

Özerklik değerine sahip olan bireyler ise işleri kendi yöntemi ve zamanlamasına öncelik vererek, diğer kişilerden mümkün olduğunca çok bağımsız olarak yapmaya çalışan bireylerdir¹⁷⁴. Bu değer baskın olduğu kişiler öncelikle örgütsel sınırlamalar altında çalışmak yerine onlara maksimum özgürlük sağlayan iş durumlarını araştırarak motive olurlar¹⁷⁵. Bu değere sahip bireyler çoğunlukla akademik kariyer alanında çalışmayı, yazı yazmayı veya bireysel küçük işlerini yönetmeyi isterler¹⁷⁶.

Schein kariyer çapaları modelinde genel yönetsel yetkiliğe sahip olan bireylerle ilgili olarak problem çözme becerileri, bireylerarası yetenek, yönetim ile alakalı etkinliklerde kabiliyetli olma ihtiyacına değinmektedir. Bu kariyer çapası diğer iş görenlerle birlikte ulaşılan başarılı sonuçlar için bireyi daha çok sorumluluk almaya

¹⁶⁹ Jean-luc Cedin, Marie Le Pagneux, "Career Anchors:A Comparison Between Organization-Assigned and Self-Initiated Expatriates", **Thunderbird International Business Review**, c. 52, s. 4 (2010): 289.

¹⁷⁰ Vesa Suutari, Milla Taka, "Career anchors of managers with global careers", **The Journal of Management Development**, c. 23, s. 9 (2004): 836.

¹⁷¹ Nira Danziger ve Rony Valency, "Career Anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case", **Career Development International**, c.11, s. 4 (2006): 294.

¹⁷² Barutçugil, **age**, 324.

¹⁷³ Adigüzel, **age**, 280.

¹⁷⁴ Alka Singh Bhatt, "A Career Anchor Perspective of Employees in a Large Company", **International Conference on Advancements in Information Technology With workshop of ICBMG**, c. 20 (2011): 266.

¹⁷⁵ Danziger, Moore, Valency, **age**, 8.

¹⁷⁶ Barutçugil, **age**, 325.

yönlendirir¹⁷⁷. Yönetmel yetkinliğe sahip olan çalışanlar, yüksek seviyede sorumluluk alabilecekleri ve liderlik pozisyonunda çalışabilmeleri için gerekli fırsatları araştırırlar. Bireyler örgütün başarılı olması için katkı sağlamaya yönelik tutuma sahip olurlar¹⁷⁸.

Girişimcilik yaratıcılık kariyer çapasına sahip olan bireyler öncelikle bütünüyle kendi projeler olan ürün yaratmaya ve geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Kolay sıkılabilir ve bir projeden başka bir projeye geçmeyi severler. Mevcut kurulmuş bir işi sürdürmek ve o işi yönetmek yerine yeni girişimlerde bulunmayı tercih ederler¹⁷⁹. Bu kariyer çapasına sahip olan bireyler İşletme geliştikçe ve bürokrasi olduğunda işletmeden ayrılmayı tercih ederler. Küçük işletmeleri idare etmede daha başarılıdırlar¹⁸⁰.

Schein güvenlik ve istikrar değerinde çalışanı motive eden unsurun çalışanın iş garantisi olması ve örgütte uzun süre kalabilmesi olduğunu belirtmektedir. Birey iş değiştirmekten hoşlanmaz. Örgütün normlarına ve değerlerine uyum göstermeye istekli olur¹⁸¹. Güvenlik ve istikrar çapasına sahip olan iş gören yüksek kazanç yerine istikrarı ve işe devam etmeyi tercih etmektedir¹⁸². Bireyler seyahat etme yada yeniden mevki tayininden hoşlanmama eğilimindedirler¹⁸³.

Kariyer çapaları modelindeki hizmet veya bir olaya kendini adama kariyer çapasına sahip olan bireyler, huzur ortamının gelişmesi, çevreyi daha iyi bir duruma getirme ve genel olarak hayatlarını geliştirme çabası içinde olup, bunu için bir şeyler yapmaya hazırdırlar¹⁸⁴. Başkalarına yardım etme konusunda istek duyar ve daha iyisi için değişimin farkında olurlar¹⁸⁵. Bireyler yeteneklerine uygun olan işlerden ziyade onların değerlerine uygun olan işleri tercih edeler¹⁸⁶.

¹⁷⁷ Bozkurt ve Çerik, **age**, 86.

¹⁷⁸ Bhatt, **age**, 267.

¹⁷⁹ Pande ve Naik, **age**, 224.

¹⁸⁰ Barutçugil, **age**, 324.

¹⁸¹ Suutari ve Taka, **age**, 836.

¹⁸² Oğuz Türkay, Burak Eryılmaz, "Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler ", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s. 24 (2010): 182.

¹⁸³ Danziger ve Valency, **age**, 294.

¹⁸⁴ Barney Erasmus, Ben Swanepoel ve diğ., **South African Human Resource Management For The Public Sector**, 1.bs. (Kenwyn: Juta , 2005), 305.

¹⁸⁵ Jeria L. Quesenberry, "Career Values and Motivations A Study Of Women In The Information Technology Workforce", (Doctoral Thesis, The Pennsylvania State University The Graduate School, College Of Information Science And Technology, 2007), 19.

¹⁸⁶ Danziger ve Valency, **age**, 294.

Schein saf meydan okuma kariyer çapasına sahip olan bireylerin öncelikle engel ya da problemlerin üstesinden gelen rekabet ve kazanmayla ilgili olan bireyler olduğunu belirtmektedir¹⁸⁷.

Kariyer apaları modelinde yağam tarzı kariyer çapasına sahip olan alığanlar kiğisel ihtiyaçları, aile ihtiyaçları ve kariyer gereksinimleri arasında bir uzlağma bulmaya alığan bireylerdir¹⁸⁸. Kısaca bu bireyler kendi kiğisel geliğimleriyle birlikte aile ve kariyer ilgisi arasında bir bütünlük sağlamaya denge kurmaya alığırlar. Bireyler alığtıkları iğletmede aile değerlerini de destekleyen örgütlere ilgilidirler¹⁸⁹.

Teknik/fonksiyonel, yönetimsel ve giriğimcilik kariyer apaları kiğinin mesleki kabiliyetleriyle ve için niteliği ile alakalı olan değerlerken, özel yağam, bağımsızlık, güvenlik ve istikrar gibi kariyer apaları kiğinin istek ve gereksinimlerine dayanmaktadır. Bu değerler, kiğisel istekleri ve yağamı ile tutarlı bir alığma ortamını gerektirir. Rekabet ve saygınlık değerleri ise kiğinin değer yargıları ile ilgilidir¹⁹⁰.

¹⁸⁷ Bromley H Kniventon, “Managerial Career Anchors In A Changing Business Enviroment”, **Journal of European Industrial Training**, c. 28, s. 7 (2004): 567.

¹⁸⁸ Erasmus ve diğ., **age**, 305.

¹⁸⁹ Bhatt, **age**, 267.

¹⁹⁰ Bağrol, Bilge, Kuzgun, **age**, 59.

3. KÜLTÜR KAVRAMININ GELİŞİMİ, ÖZELLİKLERİ VE ÖĞELERİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde öncelikle kültür kavramı genel hatlarıyla ele alınarak kültür kavramının özelliklerinden bahsedilecektir. Daha sonra ise kültürün öğeleri üzerinde durularak değerleri kültür boyutu esas alarak sınıflandıran yaklaşımlar detaylı olarak incelenecektir. Bu yaklaşımlardan Hofstede'nin kültürel boyutları ve Rokeach'ın değer sınıflaması hakkında bilgi verilecektir.

3.1. Kültür Kavramı Tanımı

Kültür kavramı “Cultura” kelimesinden türemiş ve “ekin” (ürün) anlamında kullanılmaktadır. Cultura kelimesi ise, Latince “Colere” kökeninden gelmekte ve ekip biçme anlamında kullanılmaktadır¹⁹¹.

Kültür kavram zaman içinde farklı anlamlar kazanarak, zirai anlam yerine eğitim ve uygarlık gibi kelimelerle aynı anlamda kullanılmaya başlamış, bireyin yaşam tarzına bağlanmıştır¹⁹². Bu kavrama tarihsel süreç içinde farklı zamanlarda farklı anlamlar yüklenmiştir. Kültür kavramı ilk kez Voltaire tarafından “insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi” anlamında kullanırken, Alman dil bilimci etnolog G Klemm (1843-52) ise, kültür kelimesini: “uygarlık ve kültürel evrim” şeklinde ifade etmiştir. XIX. ve XX. Yüzyılın ilk yarısında Fransızlar ve İngilizler kültür kavramını uygarlık anlamında kullanmışlardır¹⁹³. Genel anlamda kültür; “Bir toplumda geçerli olan ve gelenek olarak süregelen her türlü duygu, düşünce, dil, sanat ve yasayış öğelerinin tümü” olarak ifade edilmektedir¹⁹⁴. Bir anlamda kültür kavramı toplumun biyolojik bir varlık olmaktan ziyade sosyal bir varlık olarak nesilden nesile aktardığı maddi ve maddi olmayan ürünler bütünü, sembolik ve

¹⁹¹ Esin Sultan Oğuz, “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, c. 28, s. 2 (2011): 125.

¹⁹² Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, (İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1995), 3.

¹⁹³ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, 1. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2012), 11.

¹⁹⁴ Turhan Erkmen, Serdar Bozkurt, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, c. 31, s.2 (2011): 198.

öğrenilmiş ürünler veya nitelikler toplamıdır¹⁹⁵. Kültür kavramı, bir toplumun veya bir grubun karşılıklı etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım göstereceklerini ortaya koyan varsayımlar ve normlar olarak da ifade edilmektedir¹⁹⁶.

Kültür, "İnsanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir". Bireyin hissettikleri, düşündükleri, sahip olduğu değerler, davranışlar, çevreyi algılayış biçimi kültürün temel unsurlarıdır. Bu anlamda kültür bireyin hayat tarzı ve iletişim biçimi olup, hayata bakışı, problemleri çözme biçimi, ekonomik, siyasal, estetik, ahlaki, bilimsel olarak sahip olduğu tüm değerleri ve meydana getirdiği her şeydir. Kısaca toplumla kültür yan yanadır. Kültürün meydana gelmesi için kişilerin birlikte yaşamaya başlaması, bir araya gelmesi gerekmektedir¹⁹⁷. Bireylerin kimliğini nasıl onların kişiliği belirliyorsa toplumun kimliğini de o toplumun kültürü belirler¹⁹⁸. Taylor'a göre kültür, bir toplumun üyesi olarak bireyin kazandığı bilgi, sanat, iman, gelenek, görenek ve benzeri kabiliyet, hüner ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür¹⁹⁹. Hofstede ise kültürü; bir grup insanı diğer grup insandan ayıran zihinsel ve kolektif programlama sistemi olduğunu belirtmiştir²⁰⁰.

Kültür kavramına yüklenen bazı anlamlar aşağıdaki gibidir:

- Kültür , bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin toplamıdır.
- Kültür belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür, "Toplumunun duygu düşünce ve yargı bütünlüğünü meydana getiren değerlerin hepsidir". Kültür kavramının bu şekilde ifade edilmesi "gelenek, görenek,

¹⁹⁵ Ahmet Cevizci, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, 1. bs. (İstanbul: Paradigma Yayınları, 2000), 207.

¹⁹⁶ Salih Yeşil, "Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ve Alternatif Bir Strateji Kültürel Zeka", **KMU İİBF Dergisi**, c. 11, s. 16 (2009): 102.

¹⁹⁷ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersun, **Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri**, 1. bs. (İstanbul: İTO Yayınları, 2000), 3.

¹⁹⁸ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, **Organization And Management**, 4. bs. (New York: McGraw-Hill, 1985), 622.

¹⁹⁹ Ana Maria Soares, Minoo Farhangmehr, Aviv Shoham, "Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies", **Journal of Business Research**, c. 60, s. 3 (2007): 277.

²⁰⁰ Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 9.

düşünce ve sanat değerleri gibi, bir toplumun tüm değerlerini içermekte ve özetle “bilgi” anlamına gelmektedir²⁰¹.

Öğrenme kültürün ayırt edici bir unsurudur. Her toplum kendisini diğerlerinden farklı kılan düşünce ve eylemlerini zaman içinde geliştirir ve bu örnekler doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak öğrenilirler. Kısaca kültür, toplumun sahip olduğu ve getirdiği sosyal mirasın tümüdür. Buna göre kültür öğrenme yoluyla bir geçiştir. Bireylerin hareketlerini, tutumlarını, kişiliğini belirleyen unsur kişilerin içinde yetiştirildiği kültürdür²⁰².

3.2. Kültürün Özellikleri

Kültüre ilişkin analiz yapılırken sadece kültürü oluşturan unsurların bilinmesi yeterli olmayıp, kültürü meydana getiren bazı nitelikleri de göz önüne almak gerekmektedir.

Kültür içgüdüsel değil, birey dünyaya geldikten sonraki hayatında edindiği alışkanlıklar ve davranış eğilimleridir. Dolayısıyla kültür öğrenilir. Kültür toplumu meydana getiren bireyler tarafından oluşturulan ve nesilden nesile iletilen bir birikim olup, bu birikim insanlar tarafından yaratılır ve paylaşılır. Kültür tarihsel ve süreklidir. Kültür idealleştirilmiş kurallar bütünüdür. Kültür ideal kurallar ile davranış örüntülerinden meydana gelir. Kültür değişir. Kültür bütünleştiricidir. Kültürün unsurları uyumu ve bütünleşmiş bir sistem meydana getirme eğilimindedirler²⁰³. Kültürün diğer niteliği, toplumu üyelerinin bireysel ve ortak gereksinimlerini karşılaması, bu doğrultuda toplumu oluşturan bireylere bir doyum sağlamasıdır. Kültürel unsurlarının varlığı ve sürekliliği buna bağlıdır. Bireyler biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını yaşadıkları toplumda var olan maddi ve manevi kültür öğeleri sayesinde, karşılamaktadırlar²⁰⁴.

²⁰¹ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, 1. bs. (İstanbul: İletişim yayınları, 2003), 37.

²⁰² Faruk Kocacık, **Toplum Bilim Ders Notları**, 3. bs. (Sivas: Özemek Maatbası, 2003), 86.

²⁰³ Yavuz Sabuncu, Cahit Emre, Koray Karasu, **Yurttaşlık ve Çevre Bilgisi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006), 181.

²⁰⁴ Mazlum Çelik, “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 14.

3.3. Kültürün   eleri

Kültür kavramını araştıran araştırmacıların bulundukları disiplin çerçevesinde bazı tanımlamalar yaptıkları ve bir fikir birliği sağlayamadıkları görülmektedir. Fakat tüm araştırmacıların birleştiği ortak nokta, kültürün farklı öğelerden meydana gelmesi olarak gösterilebilir. Gerçekten kültür kavramı hangi şekilde ifade edilirse edilsin neticede, kültürün farklı öğelerin bir bütünü olduğu ortak bir yargıdır²⁰⁵. Kültürü farklı açılardan ele alan bilim ve fikir insanları bazı araştırmalar gerçekleştirerek kültürü farklı açıdan incelemiş ve kültürün doğasını keşfetmişlerdir. Buna  rnek olarak Kültürün Evrensel   eleri adlı şemayı g sterebiliriz²⁰⁶.

Tablo 3.1: Kültürün Evrensel   eleri

Adlar, Aile, Akrafa sıfatları, Akrafalarla yaşam, Alet yapımı, Ateş yakma, Atletik sporlar, Batıl inanç, Bayram, Bitki bilim, Cenaze adetleri, Cenaze biçimi, Cinsel kısıtlamalar, Dans, Dekoratif sanat, Dil, Dini kurallar, Doğum sonrası, Doğum Yöntemleri, Eğitim, Ergenlik �ağı adetleri, Ev yöntemi, Evlilik, Evrenbilim, Gebelik dönemi adetleri, Görgü kuralları, Güven verme, Halk yaşam tarzı, Hava tahmin, Hediye, Hukuk, H�k�met, İlahiyat, İşbirliği, İşbölümü, Jest, Konuk ağırlama, Kur yapma, Miras kuralları, Mitoloji, Mülk hakları, Müzik, Namus, Nüfus politikası, Oyunlar, �rg�tlenme, Rakamlar, Ruh Kavramı, Rüya yorumlama, Sa� biçimi, Selam, Sihir ve b�y�, Soyut dünya, Statü farklılaşması, Sütten kesim, şaka Takvim, Tedavi, Temizlik, Tıp, Ticaret, Toplu yaşam kuralları, T�reler, Vücut bakım ve süsleme, Yas, Yaş sınıflandırma, Yaşam sonrası, Yemek, Yemek saati, Yiyecek tabuları, Ziyaret
--

Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama** (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 202'den uyarlandı.

Kültür toplumların birbirinden farklı olmasını sağlayan doğal bir özellik taşır ve Toplumlara birbirinden ayıran; onların meydana getirdikleri teknoloji, yapılar, ahlaki

²⁰⁵ Unutkan, **age**, 7.

²⁰⁶ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama**, 3. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 201.

değer yargıları, örf adetler, gelenekler, yaşam biçimi, yazılı kurallar gibi maddi ve manevi unsurlardır²⁰⁷.

Toplumun kültürünü meydana getiren öğeler, çoğunlukla maddi ve manevi olmak üzere iki boyuta ayrılırlar. Bu unsulardan maddi kültür kavramı bir toplumun sosyal etkinlikleri nasıl planladığı ve teknolojinin kullanımına ilişkin bir konu olarak literatürde geçmektedir²⁰⁸. Maddi kültürden bahsedildiği zaman ekonomik sistem (ülkelerin ulaştırma, iletişim ve enerji kapasitesi), sosyal sistem, (ülkenin sağlık, eğitim sistemi), finansal sistem (bankacılık, toplumdaki finansal hizmetler) göz önüne alınmalıdır²⁰⁹. Kısaca maddi unsurlar, toplumun belirli bir ilerleme aşamasındaki teknik ilerlemesini, üretim ve uygulamayı yetkinliğini, bireylerin maddi ürünler oluşturmadaki deneyimini gösterir. Bireyin doğa karşısındaki hakimiyetinin derecesini ve bireyin emeğinin toplumsal ilerleme sürecinde ortaya koyduğu bütün nesneleri ifade eder.

Kültürü meydana getiren öğelerden manevi öğeler toplumda hakim olan anlamların, değerlerin, kuralların, bilgilerin, gelenek ve göreneklerin, inançların bütünüdür. İnsanların birbirini karşılıklı olarak etkilemesi sonucu olarak belirirler²¹⁰. Manevi kültür öğeleri dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, inançlar, tutum, kaide ve değerler, sosyal örgütler ve politik hayat olarak ifade edilebilir²¹¹. Özetle maddi ve manevi öğeleriyle kültür, kendisini meydana getiren toplumunun davranışlarının belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesine etki etmektedir²¹².

²⁰⁷ Ünsal Sığırı, Mehmet Tıgılı, “Hofstede’nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel Örgütsel Süreçlere Ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 21, s.1 (2006): 328.

²⁰⁸ Salih Yeşil, “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji Kültürel Zeka”, **KMU İİBF Dergisi**, c. 11, s. 16 (2009): 110.

²⁰⁹ Funda Yalım, “Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim ve Örgütsel Verimlilik İlişkisi” (Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 89.

²¹⁰ Kocacık, **age**, 86.

²¹¹ Unutkan, **age**, 8.

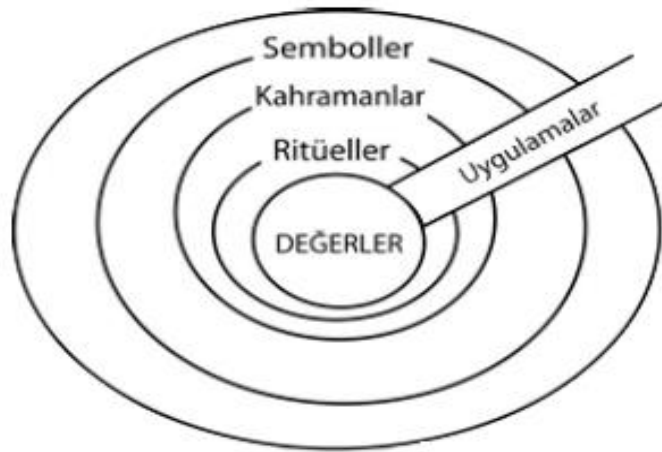
²¹² Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c. 7, s. 1 (2001): 223.

Tablo 3.2: Kültüre Ait Maddi ve Manevi Unsurlar

Maddi Unsurlar	Manevi Unsurlar
Sanat, Tiyatro, Edebiyat, Müzik Dil, Kıyafet, Mimari, Gıda Tarih, İklim, Coğrafya	Fikirler, Görüş Tarzları, Davranışlar İdealler, Normlar, Değerler İnançlar, Alışkanlıklar
Objektif Kültürün ürettiği, geliştirdiği ürünler “Buzdağı”nın görülen kısmı	Subjektif İnsanların ve/veya bir grup insanın olayları, gerçekleri yorumlama tarzı “Buzdağı”nın görülmeyen kısmı
Görülebilir, öğrenilebilir	Gizli, çoğunlukla yalnız hissedilen unsurlar

Perihan Ügeöz, **Kültürlerarası İletişim** (İstanbul: Üstün Eserler Neşriyatevi, 2003), 21’den uyarlandı.

Hofstede ise, kültürün öğelerini semboller, kahramanlar, gelenekler, değerler olarak ifade ettiği başlıklar altında dört tabakaya ayırır ve bunları soğana benzeyen bir diyagramda birbirileri ile şöyle ilişkilendirir.



Şekil 3.1: Soğan Diyagramı: Hofstede’in Örgüt Kültürü Unsurları Düzeyleri

Geert Hofstede, **Culture’s Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations** 2. bs. (Sage Publications, 2001), 11.

Kültürün çekirdeği değerler tarafından biçimlenmekte ve tam tanımlanamayan hisleri içermektedir; iyi – kötü, güzel – çirkin, normal – anormal, mantıklı – akıldışı gibi. Değerler tabakasının etrafı, gelenekler ile çevrilidir. Bir üst katmanda ise toplumun

kahraman ya da lider olarak kabul ettiği bireyler yer almaktadır. En üst tabakada ise semboller tabakası, en üst katmanda yer alır²¹³.

Her dört tabakanın unsurları, hem birbirleriyle ilişkili, hem de birbirleriyle etkileşim halinde olması sebebiyle sürekli değişime dayanan bir bütün meydana getirirler. Değişim her tabakada farklı hız ve farklı sıklıkta meydana gelir. Değişime daha kolay ve daha sık maruz kalan ve tanımlanması daha kolay olan tabaka semboller tabakasıdır. Bunun sebebi ise bu tabakanın görülmeye, tutulmaya, işitilmeye daha uygun öğeleri içermesidir²¹⁴.

Türk kültürünün soğan diyagramından bir örnek verilecek olursa²¹⁵:

- Semboller: Cami, Çeşme, Peribacaları
- Kahramanlar, önderler: Atatürk, Mevlana, Dedekorkut, Keloğlan, Mimar Sinan
- Gelenek, adetler: Düğün, Kına, Sünnet, Çeyiz, Bayram
- Değerler : Aile, Çocuk, Misafirperverlik

3.3.1. Değerler

3.3.1.1. Değerlerin Tanımı

Değer kavramı Latince “kıymetli olmak” ya da “güçlü olmak” anlamında kullanılan “valere” kelimesinden gelmektedir. Değer kavramı ilk olarak sosyal bilimler literatürüne Znaniecki tarafından kazandırılmıştır. Felsefi çalışmalar dışında sosyal bilimler alanında 20. Yüzyılın ikinci çeyreğine kadar değerlerle ilgili ciddi araştırmaların olmadığı söylenebilmektedir. Bu konuda ilk ciddi çalışma F.C. Sharp tarafından yapılmıştır. Ona göre değerler, heyecanlar ve tutumlarla ilgili toplumsal olgular olarak ifade edilmektedir. J.Dewey ise 1939’dan 1960’a kadar yaptığı çalışmalar neticesinde değerleri, pratiklerin bir ürünü olarak tanımlamıştır. M. Rokeach değerleri sosyal boyutta inceleyip, tutum ve davranışlarla ilişkilendirmiştir. Schwartz ve Bilksy değerleri, kültürel, sosyal ve kişisel yaşantıların sonucunda içselleştirilmiş psikolojik yapılar olarak ifade etmektedir²¹⁶. Değerler hangi tür

²¹³Geert Hofstede, Bram Neuijen, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, c.35, s. 2 (1990), 291.

²¹⁴Perihan Ügeöz, **Kültürlerarası İletişim**, (İstanbul: Üstün Eserler Neşriyat Evi, 2003), 23.

²¹⁵age, 24.

²¹⁶Aysun Gürol, Birsan Sehatoğlu, “Değerlerin Kazanılmasında Yaratıcı Dramanın Rolü”, **I. Ulusal İyilik Sempozyumu, 20-21 Haziran 2009** (Elazığ: Fırat Üniversitesi, 2009): 52-59.

davranışların iyi, kötü, doğru, yanlış veya istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir²¹⁷. Kısaca değerler, bir grup insanın öncelik verdiği kural ve benimsedikleri inançlardır²¹⁸. Kültürün önemli bir paçası niteliği olan değerler, çevremizdeki diğer bireylerle kurmuş olduğumuz ilişkilerle öğrenilir. Bunun yanı sıra, içinde yaşadığımız toplumun kültürel özelliği de bizim belli değerlere sahip olmamızı sağlar. Toplumdaki yaşayan kişiler, davranışlarını değerlere göre yön verir ve beklentilerini buna göre kurarlar²¹⁹. Değerle kültürün sürdürülebilmesi için önemlidir. Çünkü değerler insanların yaşam tarzlarını devam ettirebilmeleri için önemli olduğuna inandıkları nitelikleri temsil ederler²²⁰.

Hofstede'ye göre değerler kültürün yapı taşları olup, belirli bir durumu diğerlerine tercih etme eğilimi olarak ifade edilirken, kişilerin sahip oldukları değerler onların neyi tercih ettiği, neyi arzu edip, etmediklerini göstermektedir. Bu anlamda değerler bireylerin göstermiş oldukları davranışlarını anlamadaki önemli anahtarlardan biridir²²¹.

Değer kavramı toplumun benimsediği güç, adalet, aşk, çalışkanlık, misafirperverlik gibi toplumun ortak görüş ve düşüncelerini içermektedir²²². Bir değer, toplum üyelerince ne denli yaygın ve içtenlikle paylaşılıyorsa, giderek kültürün öz değerine dönüşür. Öz değerler, kültürün üyelerinin davranışlarını kalıplaştırır ve denetler²²³.

3.3.1.2. Değerlerin Özellikleri

Değer sistemi toplumda bir kontrol aracı olarak işlev görmektedir. Bireyler bu sayede kendilerinden hangi davranışların beklendiğini, hangi davranışlarının ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağı konusunda bilgi sahibi edinebilirler.

²¹⁷ Rıdvan Karalar, Gülfidan Barış, Meltem N. Velioğlu, **Tüketici Davranışları**, 1.bs. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006), 227.

²¹⁸ Gerald W. Driskill, Angela Laird Brenton, **Organizational Culture In Action A Cultural Analysis Workbook**, 2. bs. (Sage Publication, 2011), 45.

²¹⁹ Selahattin Turan, Belgin Ceylan, Mehmet Şişman, "Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler" journals.manas.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/428.pdf [13.03.2015]

²²⁰ Larry A.Samover, Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel, **Communication Between Culture**, 8. bs. (Bostan: Cengage Learning, 2012), 41.

²²¹ İlker Hüseyin Çarıkçı, Osman Koyuncu, "Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi**, c. 2, s. 3 (2010): 6.

²²² Halil İbrahim Bahar, **Sosyoloji**, 3.bs. (Ankara: Uşak Yayınları, 2009), 64.

²²³ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, (Ankara: Nobel Yayın, 2000), 299.

Böylece değerler bireyler tarafından paylaşılır, ciddiye alınır, kavramsal olarak bilinir, coşkusal olarak yaşanır²²⁴.

Özetle kültürel değerlerin sahip olduğu önemli özellikleri şunlardır;

- Değerler, çok genel idealler, hedefler ve umutlardır.
- Değerler, davranışların kaynağıdır, yargılayıcılarıdır.
- Değerler soyuttur.
- Değerler bireyin çevresiyle olan ilişkisini düzenler.
- Değerler, bireyin, kültüre has davranışlar edinmesini sağlar.
- Değerler, bireyin kişiliğinin temel belirleyicileridir²²⁵.
- Değerler duygularla da ilişkilidirler ve inançlar olarak yalnızca fikir niteliği taşımazlar.
- Değerler sahip oldukları önceliklere, öneme göre sıralanırlar. Bundan dolayı kişiler ve kültürler gösterdikleri değer önceliklerine göre betimlenebilirler.
- Değerler; tutumların, bireylerin ve olayların seçilmesi, değiştirilmesi ve yönlendirilmesinde standartlar olarak işlev görürler²²⁶.
- Toplumun benimsediği değerler bireyleri istenilir, faydalı ve önemli olarak düşünülen maddi kültür nesnelerine yönlendirir. Bu sebeple birey o nesne için ki bu çok değerli nesne her zaman kişi için en iyi olmasa da bireyin çaba göstermesine yol açar²²⁷.

3.3.1.3. Değerleri Kültür Boyutu Esas Alarak Sınıflandıran Yaklaşımlar

Kültürün boyutları incelenirken, toplumların değerleri ne kadar kabullendiği üzerinde durulmaktadır. Kültür kavramı ele alınırken inanç, tutum, ve davranışlardan ziyade değerlerin araştırılmasının sebebini, değerlerin tutumlardan daha soyut bir düzeyde incelenebileceğini ve değerlerin birbirinden farklı kültürlerdeki benzer anlamlarını bulmanın daha kolay olabileceği olarak açıklamıştır. Bu anlamda kültürleri

²²⁴ İsmail Dülgeroğlu, “Tüketici Değerlerinin Pazarlamadaki Yeri ve Genç Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 27, s. 2 (2008): 77.

²²⁵ Başaran, **age**, 299.

²²⁶ Ayşem Çalışkur, Ayşe Demrihan, Serdar Bozkurt, “Değerlerin Belirli Meslek Alanları ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 17, s. 1 (2012) : 221.

²²⁷ Joseph Ficheter, **Sosyoloji Nedir**, çev. Nilgün Çelebi (Ankara: Anı Yayıncılık, 2011), 176.

birbirlerinden farklı kılan değerlerin öne çıkmasında yapılan çalışmaların en önemlilerinden biri Greet Hofstede'nin yaptığı çalışmadır²²⁸.

3.3.1.3.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları

Geert Hofstede'nin, 1980 yılında yayınladığı 40 ülkedeki IBM şirket çalışanlarını içeren kültürleri birbirlerinden farklı kılan değerlerle ilgili bir araştırma yapmıştır²²⁹. Hofstede kültürü bir grup ve kategorideki insanı diğer grup veya kategoridekinden ayıran aklın kolektif planlaması olarak tanımlamaktadır²³⁰. Hofstede'nin değerlere ilişkin çalışmasının kurumsal bir nitelik taşımasının sebebi değerlerin meydana gelmesinde toplumların yüz yüze geldikleri tehlike ve endişelerin ortadan kaldırılması temeline dayanır. Hofstede'nin değer boyutları, toplumun karşılaştığı problemlere çözüm bulma arayışına dayanmaktadır. Hofstede'nin değerleri incelemesi değerlerin tanımlanmasından çok değerlerin ilgili olduğu boyutları belirlemeye ve tanımlamaya yöneliktir²³¹.

Hofstede'ye göre bireycilik-toplumculuk boyutunda bireycilik toplumculuğun karşıtı olarak, kişilerin öncelikli olarak kendisini gözetmesini varsayma derecesini gösterir²³². Bu sınıflama, toplumdaki bireylerin birlikte gösterdikleri davranışları ile ilgili olup, bu boyut bir toplumda bireysel değerleri mi toplumsal değerlerin mi hakim olarak algılandığını göstermektedir²³³.

Bireysel değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, kişi, bireysel ihtiyaçlarına, kendisini diğerlerinden ayıran özelliklere ve kendi duygularına odaklanır²³⁴. Toplumculuk boyutu yüksek olan toplum ve kurumlarda ise, gruba bağlılık, grup hedefleri, sorumluluğu, grup performansı ve başarısı gibi kolektif değerler ön plana çıkar. Örgüt üyeleri arasında “biz” bilinci ve grup kararları yaygındır²³⁵. Bu toplumlarda

²²⁸Zeynep Aycan, “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**, ed. Suna Tevruz (Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 1998), 21-34.

²²⁹ Nouf Khashman, Andrew Large, “Measuring Cultural Markers in Arabic Government Websites Using Hofstede's Cultural Dimensions”, **First International Conference DUXU, 9-14 July 2011 (USA,2011):432-439**.

²³⁰ Tony Fang, “A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension”, **Intenational Journal Of Cross Cultural Management**, c. 3, s. 3 (2003): 347.

²³¹ Doğan, **age**, 44.

²³² Laura Ann Migliore, “Relation Between Big Five Personality Traits and Hofstede's Cultural Dimensions”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, c.18, s.1 (2011):41.

²³³ Çarıkçı ve Koyuncu, **age**, 6.

²³⁴ Önder Sakal, Sebahattin Yıldız, “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi”, **2. Örgütsel Davranış Kongresi, 7-14 Kasım 2014** (Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 2014): 707-717.

²³⁵ Turhan Erkmen, **Örgüt Kültürü**, 1. bs. (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010), 71.

kişilerin hayat tarzı ve kurumları üzerinde toplumun önemli etkisi vardır. Her toplumda bireylere farklı ben ve biz kavramları yükleyen bir sosyalleşme süreci vardır. Bu kültür boyutu kişilerin yalnızca içinde yaşadığı toplumla olan ilişkisi içermez. Kişilerin içinde yaşadığı toplum tarafından önemli olan kuralları da sahiplenmesini ve bu kuralların bireyin hayat tarzı ve davranışlarını şekillendirmesini de içerir²³⁶.

Birey kendisini ifade ederken, kendi kişisel özellikleri üzerinde duruyor veya toplumsal iş bölümü içinde üstlendiği görevi, rolü ön plana alıyorsa bireycilik değerlerine sahip demektir. Bu toplum yapısında birey toplumsal gelişmeyi sağlayan kişi olup, bu tür toplumlarda değerler sistemi bireyin kişiliğinin geliştirilmesine yöneliktir. Bunun dışında kişiler eğer, kendisini ifade ederken üyesi olduğu aile ya da grup aracılığı ile tanımlıyorsa, toplumculuk değeri ön plana çıktığı görülmektedir. Böyle toplumlar da toplumculuğu geliştiren davranışlar doğru görülmektedir²³⁷.

Hofstede'ye göre güç mesafesi kültür boyutu toplum üyeleri arasındaki güç eşitsizliğinin ve otoriter ilişkilerin sonuçlarını yansıtır. Bu aile ve örgüt içindeki hiyerarşiye ve ilişkilere etki eder²³⁸. Güç mesafesi bir topluma üye olan bireyler tarafından olağan olarak görülen eşitsizlik derecesi yani toplumdaki bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabul etme dereceleridir²³⁹.

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda eşitsizliğin en aza indirilmesi gerekli görülürken güç mesafesi yüksek olan toplumlarda eşitsizlik toplumun temel düzeni olarak görülür. Güç mesafesinin düşük ve güç mesafesinin yüksek olduğu her iki toplum yapısında da hiyerarşik düzen mevcuttur. Fakat güç mesafesi düşük olan toplumlarda hiyerarşi uygunluk için kurulmuşken, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Gücü elinde tutanlar ayrıcalıklı olanlardır²⁴⁰.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çocuklara itaat etmesi öğretilirken, imtiyazlar ve statü belirten semboller ön plana çıkarılır ve güç toplumun temel

²³⁶ Azmi Yalçın, A. Esmeray Yoğun Erçen, "Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 13, s. 2 (2004): 206.

²³⁷ Doğan, **age**, 72.

²³⁸ Ana Maria Soares, Minoo Farhangmehr, Aviv Shoham, "Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies", **Journal of Business Research**, c. 60, s. 3 (2007): 280.

²³⁹ Ali Rıza Terzi, "Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 6, s. 2 (2004): 68.

²⁴⁰ Hofstede, **age**, 97.

gerçeği haline gelir²⁴¹. Bu kültürlerde daha az güce sahip olan bireyler daha fazla güce sahip olanlara bağımlıdır. Merkeziyetçi yönetim anlayışı, statü farklılıkları belli bir otoritenin varlığı dikkat çekicidir.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde; Bireyler arasında daha kolay iletişim kurulur. İnsanlar düşündüklerini rahat bir şekilde ifade edebilirler. Bu kültürlerde ast ve üst arasındaki mesafe azdır. Sınıf ayrımı yapılması istenmez ve yeteneğe bağlı uzmanlaşma söz konusudur²⁴². Hindistan, Meksika ve Rusya gibi ülkeler yüksek güç mesafelerine sahiptir. Bu toplumun üyesi olan bireylerin hiyerarşinin çeşitli düzeylerdeki farklılıkları korumaya gayet gösterdikleri anlamına gelir. Örneğin; Meksika’da çalışanların çalıştıkları kurumdaki yöneticilerini eleştirmeleri kabul edilmezken, bir çelik nakliye tesisinin Amerikalı yöneticisi, çalışanların eleştirilerini alabileceği bir sistem oluşturmaya çalışmış ve olumlu bir geri dönüş alamamıştır. Kurulan bu sistemde, çalışanların sorunlarını ilk olarak yöneticileriyle ele almaları gerekirken hiç bir çalışan konuyla ilgili itirazda bulunmadığı için çalışanların kurumda greve gitmesi yöneticileri çok şaşırtmıştır²⁴³.

Hofstede’nin kültür modelinde bir diğer boyut belirsizlikten kaçınma boyutudur. Belirsizlikle başa çıkmanın yolları, saldırganlığın kontrolü ve duyguların ifadesi ile ilgilidir²⁴⁴. Belirsizlikten kaçınma boyutu toplumun üyelerinin belirsizlik ve bilinmeyen durumlarda kendini tehdit altında hissetmesiyle ilgilidir²⁴⁵. Toplumdaki bireylerin önceden planlanmış kontrol altına alınmış durumları, planlanmamış durumlara tercih etme dereceleridir. Belirsizlikten kaçınmayı tercih eden bir kültür (örneğin; Japonya, Rusya) önceden planlanmış durumları tercih eder. Bu ülkelerde din, yasa veya teknoloji bireyleri nasıl davranılması gerektiğine dair belli kurallarla güvenliklerini sağlamaları için yönlendirir. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerde (örneğin; Jamaika, Hong Kong) çalışanlar gelecekleriyle ilgili fazla endişe duymadan hareket ederler²⁴⁶.

²⁴¹ Terzi, **age**, 68.

²⁴² Erkmen, **age**, 71.

²⁴³ Raymond A.Noë, **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi**, çev. Canan Çetin (İstanbul: Beta Basım, 1999), 295.

²⁴⁴ Michael Minkov, Greet Hofstede, “The Evolution of Hofstede’s doctrine”, **Cross Cultural Management**, c. 18, s.1 (2011): 12.

²⁴⁵ Migliore, **age**, 41.

²⁴⁶ Noë, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, 295.

Kültür boyutlarından erkeklik-dişilik kültürel değerine göre kadınlar ve erkekler aynı toplumda yaşamalarına ve ortak değerlere sahip olmalarına karşın yaşadıkları kültürün etkisiyle farklı sosyal cinsiyet rolleri benimseyebilirler²⁴⁷. Bu özellik bir toplumda var olan ve egemen olan değerlerin hangi ölçüde erkeğe ya da kadına ait olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik- dişilik; başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe ait olduğu düşünülen değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü değerlere göre ne derece baskın olduğu ile ilgilidir²⁴⁸.

Eril özelliklere sahip olan bir toplumda aile, çocuklarını iddialı olmaya, hırsla, rekabete yöneltmekte, yine bu toplumlardaki örgütler ise, sonuçları ön plana çıkarmakta, çalışanlarını onların göstermiş olduğu performansa göre ödüllendirmeyi tercih etmektedirler. Kadınsı toplumlarda ise aileler, çocukları alçak gönüllülük ve dayanışmaya yönlendirirken bu toplumlardaki örgütler, bireyleri eşitlik ilkesine, çalışanların ihtiyacına göre ödüllendirmeyi tercih etmektedirler. Dişilik özelliğinin baskın olduğu toplumlarda ise dostça bir ortamda çalışmak, iyi fiziki çalışma koşulları, yönetici ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler ve işbirliği önemli unsurlardır²⁴⁹.

Hofstede kısa uzun vade yönelimi kültürel boyutunu bir toplumun üyelerinin geçmiş ya da bugünden ziyade geleceğe ilişkin düşünme ve geleceğe odaklanmayı tercih etme derecesi olarak belirtmektedir. A.B.D., Rusya ve Batı Afrika gibi kısa dönem eğilimli kültürlerde ; eğilim geçmiş ve bugüne yönelik olup, bu kültürler gelenek ve sosyal gerekliliklere değer vermeyi tercih ederler. Japonya ve Çin gibi uzun dönem eğilimli bir kültür, tutum ve sebat gibi karşılığı şuan değil ileri bir zamanda alınan niteliklere önemserler²⁵⁰.

3.3.1.3.2 Rokeach'ın Değer Sınıflaması

Psikolog Milton Rokeach Rokeach değerler sistemini 1973 yılında geliştirmiştir. Rokeach “İnsan Değerlerinin Yapısı” kitabında her bireyin farklı değerlere sahip

²⁴⁷ Melek Birsal, Güler İslamoğlu, Deniz Börü, “Hofstede'nin Eril Dişil Boyutunun Kadınlar ve Erkekler Açısından Değerlendirilmesi”, **Öneri Dergisi**, c. 8, s. 30 (2008): 58.

²⁴⁸ Ayşen Temel Eğinli, Sinem Yeygel Çakır, “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, **Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi**, c. 3, s. 2 (2011): 40.

²⁴⁹ İlhami Yücel, “Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 92.

²⁵⁰ Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi**, 295.

olduğunu belirtmiştir. Burada anlatılmak istenen aslında bireylerin benzer değerlere sahip olduğu fakat her bireyde farklı yapıda olduğudur²⁵¹.

Değer kavramının bütün sosyal bilimlerin merkezinde bir kavram olduğunu söyleyen Rokeach’a göre değer, “ Bazı davranış ve hedefler diğer bazı davranış ve amaçlardan ya bireysel ya da sosyal olarak daha tercih edilebilir bulan, sürekliliği olan inançlardır”²⁵².

Rokeach’ın değerlerle ilgili yaptığı sınıflama kurumsal bir temelden yola çıkmamakla beraber belli bir toplumdaki kişilerin hangi değerleri benimsediği ve bu değerlerin nasıl sınıflandırılabilceği şeklindedir. Rokeach, gözlemdeği değerlerin tanımlamalarını yaparak ve bireylerin hayatlarındaki ilkeleri yönlendiren değerlerin neler olduğunu öğrenerek değerleri belirlemeye çalışmıştır²⁵³.

Rokeach’a göre iki tür değer vardır. Bunlar amaç/sonal değerler (terminal values) ve araç değerler (instrumental values). Rokeach’ın araç değerlerine örnek olarak sorumlu ve yardımcı olmak gibi özellikleri örnek olarak gösterebiliriz. Amaç değerlere örnek olarak ise; rahat bir yaşam, özsaygı gibi amaçlar sayılabilir. Rokeach’ın değer araştırmalarında on sekiz amaç değer katılımcılara önem sıralamasına koyması için verilir. Aynı uygulama on sekiz araç değer içinde geçerlidir. Geliştirilmesinden bu yana Rokeach’ın değer ölçeği en popüler değer ölçme aracı olmuştur²⁵⁴.

²⁵¹ Sevtap Ünal, Aysel Erciş, “Pazarın Satın Alma Tarzlarına Ve Kişisel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, c. 21, s. 1 (2006): 365.

²⁵² İsmail Dülgeroğlu, “Tüketici Değerlerinin Pazarlamadaki Yeri ve Genç Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 27, s. 2 (2008): 77.

²⁵³ Doğan, age, 49.

²⁵⁴ Tezer Asan ve diğ., “Bireysel Değerler Envanteri’nin Dilsel Eşdeğerlik Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, c. 27, s. 8 (2008): 18.

Tablo 3.3: Rokeach'ın Değer Grupları

Amaçsal Değerler	Araçsal Değerler
Rahat Bir Yaşam	Hırs
Heycan Verici Yaşam	Açık Fikirlilik
Başarma Duygusu	Yetenek
Barış İçinde Bir Dünya	Neşeli Olma
Güzellik (Estetik)	Düzenlilik
Eşitlik	Cesaret
Aile Güvenliği	Bağışlayıcılık
Özgürlük	Yardımseverlik
Mutluluk	Dürüstlük
İçsel Uyum	İleri Görüşlülük
Olgunluk	Bağımsızlık
Ulusal Güvenlik	Zekilik
Zevk	Mantıklı Olma
Esenlik	Sevgi
Özsaygı	Sadakat
Sosyal Kabul	Nezaket
Dostluk	Sorumluluk
Bilgelik	Özdenetim

Binali Doğan, **Örgüt Kültürü** (İstanbul: Beta Basım, 2012), 50'den uyarlandı.

3.3.2. Tutumlar

Tutum bir bireyin belirli bir objeye veya bir kişiye karşı zihinsel bakımdan hazır oluşu ya da belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Tutumlar, bireyi diğer kişilerden ayıran nitelikler arasında yer almaktadır. Sahip olduğumuz bireysel tutumlar hayat boyu edindiğimiz deneyimler ve kişinin yetiştirme tarzı ortaya çıkar. Tıpkı kişilik hususunda olduğu gibi, ebeveynler, sahip olduğumuz arkadaş grupları, önem verdiğimiz ve saygı duyduğumuz bireyler tutumların şekillenmesinde etkin rol üstlenirler. Kişinin tutumlarını veya sahip olduğu değerlerini gözle görmemize olanak yoktur. Bunları yalnızca başkalarına karşı göstermiş oldukları davranışlarıyla gözlemlene şansı elde edebiliriz²⁵⁵.

²⁵⁵ Özkalp ve Kirel, **age**, 105.

Tutum bireyin kendi iç dünyasının bir yönü ile ilgilidir. Tutumlar belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. Tutumlar dayanmış oldukları inanç ve değer yargıları devam ettiği müddetçe, süreklilik arz ederler. İnanç ve tutumları birbirinden ayıran önemli bir nokta söz konusudur. Tutumlar bireyin sergilemiş olduğu davranışları neticesinde lehte ve aleyhte olarak yorumlanabilmelerine rağmen, inançlar için böyle bir durum söz konusu değildir. Yani inançlar yansız veya nötrdürler²⁵⁶. Hepimizin çevremizdeki insan, nesne, düşünce, kurum ve olaylara dair geliştirmiş olduğumuz değişik tutumlarımız mevcuttur. Tüm bu unsurlara ne şekilde bir tepki göstereceğimiz büyük ölçüde tutumlarımızca belirlenir. Bu sebeple, tutumlar bir hüküm ya da karar vermeden önce bilinmesi gerekli olan genel şartlar ve bu hükümlerin düşünsel yönüyle ilintilidir. Tutumlar, kültürün manevi yönünü oluşturur. Davranışların önceden kestirilebilmesi ve kontrol altına alınmasını sağladığı için tutumların göz ardı edilmesi söz konusu değildir²⁵⁷.

Tutumların başlıca üç ögeden oluştuğu konusunda fikir birliği vardır²⁵⁸:

- Tutumun gerçeklere ilişkin bilgi haznesini meydana getiren bilişsel öge,
- Tutumun kişiden kişiye farklılık gösteren ve gerçeklerle açıklanamayan, hoşlanma hoşlanmama durumunu oluşturan duyuşsal öge,
- Tutumun sözlü ve ya eylemsel ifadesini olan davranışsal öge.

Bu ögeler arasında genellikle bir iç tutarlılık mevcut olduğu varsayımı kabul görür. Bu varsayıma göre kişinin bir konu hakkındaki bildiği şeyler ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa (bilişsel öge), kişi mevcut konudan hoşlanır (duyuşsal öge) ve bunu sözleri ya da davranışları (davranışsal öge) ile gösterir.

3.3.3. İnançlar

İnançlar bireylerin kendi iç dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnsanlarda ilk inançlar, tabiat olaylarının iyi ve kötü biçimde meydana gelmesinin algılanıp, zihinlerde yer etmesinden ortaya çıkmıştır. Bireyler bilmedikleri baskı, korku, dehşet olaylarından ve ya tersine onlara fayda sağlayan hareket ve olayların tesirinde kalarak davranışlarını yönlendirirler.

²⁵⁶ Eren, **age**, 174.

²⁵⁷ Köse, Tetik, Ercan, **age**, 226.

²⁵⁸ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeler için Davranış Bilimleri**, 2. bs. (İstanbul: Avcıol Basım, 1996), 254.

Fakat tutumların meydana gelmesinde çevresel olaylardan etkilenmeyi belirleyen, doğuştan kazanılan yeteneklerin rolü de yadsınamaz²⁵⁹.

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna dair kişilerin edindiği bilgilerden meydana gelir. İnançlar kişilerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını da gösterirler. Fakat burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir birleşimi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır²⁶⁰. İnançlar ne kadar büyük oranda benzerlik taşıyıp ne kadar çok birey tarafından paylaşılsa, toplumsal kültür de bir o kadar belirgin ve yerleşik nitelik sergiler²⁶¹.

3.3.4. Norm

Norm bir sosyal grubun kendisi için prensip edindiği ve grup üyelerinin faaliyetlerine yön veren davranış kuralları bütünüdür²⁶². Kısaca normlar belli bir grupta yer alan kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenler ve onların eylemlerine yön verir. Değerlerin bir yansıması olan normlar, bir grupta yer alan bireyler tarafından paylaşıldığı için kolektiftir²⁶³.

Normlar toplumda belirli davranış kalıplarını meydana getirir. Normlar kişilere sosyalleşme süreci boyunca aktarılmaya devam eder. Bireyler bu süre zarfında normları içselleştirerek davranış haline getirirler. Bazı normlara, zamana ve mekana ayırımı yapmaksızın uyum göstermek gerekir. Bazı normlar ise, zaman ve mekana doğrultusunda farklılık gösterir. Bazı normlar birbirini tamamlar, bazıları ise birbiriyle çatışırlar. Birbirlerini tamamlayan normlar toplumsal yaşamı güçlü kılar²⁶⁴.

Kendi kendimize neden toplumumuzda kadınlar etek, erkekler pantolonlar giyer? Niçin yemek yerken çatal, kaşık, bıçak kullanırız? Neden çok eşliliğe değil de tek eşle evliliğe izin verilir? gibi soruları sorduğumuzda karşımıza çünkü, bunlar doğru kabul edilen davranışlardır, gelenekler böyledir, böyle öğrendik ve bilmiyorum

²⁵⁹ Eren, **age**, 173.

²⁶⁰ Yücel, **age**, 70.

²⁶¹ Unutkan, **age**, 9.

²⁶² Ahmet Cevizci, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, 1.bs. (İstanbul: Paradigma Yayınları, 2000), 242.

²⁶³ Nezahat Güçlü, “Örgüt Kültürü”

http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf[15.03.2015]

²⁶⁴ Bahar, **age**, 64.

şeklinde yanıtlar alırız.. Aslında bunların ve pek çok toplumsal davranışların sebebi normlardır²⁶⁵.

Normlar öğrenilebilir özelliklerdir ve zamanla alışkanlıklara dönüşürler. Normlara gösterilen uyum genellikle kendiliğinden meydana gelir ve kişi çoğu zaman bir norma uyduğunun farkında değildir Toplum içerisinde farklılık gösteren normlar ve bu normların önem dereceleri kültürler arasında mevcut olan farklılıkların önemli bir sebebi olarak açıklanabilir²⁶⁶. Bazı normlar bir toplumun sürekliliği için daha çok önem arz ederken bazıları ise bu kadar önem teşkil etmeyebilir. Örneğin yemek yerken ağzını şapırdatan ya da arkadaşlarına kaba davranan bir bireyin çiğnemiş olduğu norm önemli bir ihlal değildir. Ancak vatana ihanet eden bir bireyin çiğnediği norm çok daha büyük bir cezayla karşılaşır. Normlar yoluyla toplumun kontrolü büyük ölçüde gerçekleşmektedir. Çünkü normları önemli ve geçerli kılan ceza ve ödüllendirmelerdir²⁶⁷.

Normlar bireyden göstermesi beklenen davranış prensipleridir. Değerler; neyin önemli olduğunu ifade ederken, normlar neyin onay görüp, neyin kabul edilemez olduğunu belirtir. Bu anlamda normlar ve değerler birbirleriyle yakın bir ilişki içerisindedir²⁶⁸.

Normlar, bir kültürün değerlerini kapsayan veya kültürü yansıtan davranış kurallarıdır. Değerler ve normlar, bir kültüre mensup üyelerin bulunduğu çevreleri içinde nasıl davranacağını şekillendirmekte beraber işlerler. Örneğin, öğrenmeye değer veren kültürlerde kültürel normlar, öğrencilerin çalışmak için gayret göstermesini özendirir ve çocukların eğitimi için fedakarlıkta bulunan ebeveynleri destekleyecektir²⁶⁹.

3.3.5. Semboller

Semboller, bir kültür içinde özel anlam taşıyan kelimeler, işaretler, olaylar, nesneler, görüntülerdir²⁷⁰. Sembol, bir düşünce, fikir ve ya nesnenin yerine kullanılan, bir kavramı ve düşüncüyü ifade eden gözle görülür ve anlamı bilinen işarettir²⁷¹.

²⁶⁵ Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, 13. bs. (Bursa: Ekin Kıtapevi, 2005), 99.

²⁶⁶ Unutkan, **age**, 12.

²⁶⁷ Özkalp, **age**, 100.

²⁶⁸ Uzun Çarşılı, Toprak, Ersun, **age**, 32.

²⁶⁹ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, 2. bs. (Ankara: Ayraç Yayınevi, 2005), 22.

²⁷⁰ Geert Hofstede ve Bram Neuijen, **age**, 291.

²⁷¹ Ahmet Cevizci, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, 1.bs. (İstanbul: Paradigma Yayınları, 2000), 298.

Sembollerin geçerli olabilmesi için ²⁷²:

- Anlatması istenen şeyi ifade etmesi,
- Anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve farklı anlamlara gelmeyecek şekilde ifade etmesi gerekmektedir.

Simgesi olmayan toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden meydana gelen bir semboller sistemidir. Sosyal grupların birliği, semboller aracılığıyla temsil edilir. Meselâ bayrak, bir millet için birleştirici bir işlev görür. Dinlerin yüzyıllar boyu kendi içlerinde birliklerini muhafaza edebilmeleri geniş semboller sistemine dayanmalarıyla mümkün olabilmektedir. Sembollerin etkin bir şekilde kullanımı, liderliğin önemli yetenek göstergelerinden biridir. Simgelerin ifade etmiş olduğu anlamlar yalnızca aynı kültürlerde yaşayan bireyler için aynıdır. Çünkü, kültürlerin farklılığı simgesel farklılıkları da beraberinde getirir²⁷³.

Simgeler, aynı kültürü paylaşan kişilerce anlaşılan, belirli anlamları olan; sözcükler, hareketler, resimler veya nesnelerdir. Elbiseler, saç modelleri, bayraklar ve statü sembolleri dibi dildeki sözcükler ya da belirli bir topluluğun kullandığı dil (jargon) bu kategoriye girmektedir. Yeni simgeler hemen oluşabilirken eski simgeler zamanla ortadan kalkabilmektedir. Simgeleri, bir grup diğer gruptan düzenli olarak kopya edebilmektedir. Bu nedenle simgeler daha öncede değindiğimiz soğan diyagramında en dış, yüzeysel kabuğa yerleştirilmiştir²⁷⁴.

3.3.6. Mitler

Mitoloji ya da hikayeler, çoğunlukla bir şeyin meydana gelişini ya da şeklini değiştirmişini ifade etmek için başvuru, hayali olayların dramatize edilmiş bir biçimde anlatımıdır. Mitoloji, belirli teknik ve davranışların pratik yararlarına dair sorgulanmış bir inanç olmakla beraber, ispatlanmış gerçekler tarafından her zaman desteklenmeyebilir²⁷⁵.

²⁷² Doğan, **age**, 55.

²⁷³ Köse, Tetik, Ercan, **age**, 225.

²⁷⁴ Ceyda Deneçli, “Küresel Markalar, Yerellik ve Kültürel Göstergeler”, **The Turkish Online Journal of Design**, c.3, s.1 (2013): 4.

http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME3-ISSUE1_files/tojdac_v03i101.pdf [16.03.2015]

²⁷⁵ Erkmen, **age**, 67.

3.3.7. Kahramanlar

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi bakımından gerekli olan diğer bir unsur ise kahramanlardır. Güçlü kültürle baktığımızda bir değil birden fazla kahraman olduğuna tanıklık ederiz²⁷⁶. Kahramanlar kültür içinde çok değer verilen bu sebeple de davranışlar için model oluşturan, örnek teşkil eden, ölü ya da canlı, gerçek veya hayali kişilerdir²⁷⁷.

Kahramanlar bazı zaman kutsal bir özelliğe sahip olmaları, çevresindeki diğer insanlara faydalı olmaları, sevimli ya da doğaüstü niteliklerle donatılmış olmaları gibi sebeplerle kültürel göstergeler arasında sayılabilmektedir²⁷⁸. Kahramanlar toplum ya da grubun ana karakterini doğrudan meydana getirme imkanına sahip olabilirler²⁷⁹.

²⁷⁶ Kenan Ören, Bilal Erdem, Metin Kaplan, “Örgütsel Kültürün İş Gücü Verimliliğine Etkisi”, **Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi**, c. 8, s.2 (2005): 7.

²⁷⁷ Hofstede, Neuijen, **age**, 291.

²⁷⁸ Deneçli, **age**, 5.

²⁷⁹ Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business And Economics**, c.3, s.2 (2012): 53.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kariyer seçimi eğitiminin son aşamasına gelmiş bireyler için önemli bir karar olmakla beraber, bireyler bu tercihi yaparken bazı faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Bazen bireyler kariyer tercihinde bulunana kadar kültürel değer kümelerinden hangisine ait olduklarını bilemeyebilirler. Literatürde yer alan çalışmalar göstermektedir ki; kariyer tercihi ve sahip oldukları kültürel değerleri uyumlu olan bireylerin iş tatmini, işte verimliliği artmakta ve psikolojik açıdan birey kendisini iyi hissetmektedir. Bu açıdan söz konusu araştırma, bireylerin sahip olduğu kültürel değerlerle, kariyer tercihleri arasında ilişki olup olmadığını belirleme ve kariyer seçimi aşamasında olan, eğitiminin son aşamasına gelmiş öğrencilerin kariyer tercihleri ve yönelimlerine bir bakış açısı getirmek anlamında önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı; üniversite öğrencilerinin sahip oldukları kültürel değerler ile kariyer çapaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmada bireylerin kariyer tercihlerini anlamak için kültürel değerlerin yanında; cinsiyet, yetiştikleri coğrafi bölgeler, öğrenim gördükleri üniversiteler, bireylerin çalışmayı düşündükleri sektörler, gibi demografik değişkenlere de yer verilmiştir.

Araştırma sürecinde üniversite öğrencilerinden elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu genelde kültürel değerler ile kariyer tercihleri arasında ilişki olup olmadığının incelenmesiyle ilgili yapılacak tüm araştırmalara, özelde ise kariyer seçimi aşamasında olan eğitiminin son aşamasına gelmiş öğrenciler üzerinde yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada seçilen örneklem grubunun ana kütleyi temsil edecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın yapıldığı üniversite öğrencilerinin, araştırmanın veri toplama aracı olan ankete verdikleri cevapların doğru, samimi dürüst olduğu ve soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı (Anket Formu) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları sağlamaktadır. Araştırmanın diğer bir varsayımı da, anket yönteminin verilere ulaşmak için yararlanılan en uygun yöntem olduğu ve anket formlarının analizinde kullanılan veri analiz yöntemlerinin, araştırma amacına en uygun olan değerlendirme yolu olduğu da varsayılmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üniversite öğrencileri içinde sadece işletme bölümü öğrencilerine uygulanmıştır. Diğer bölümlerde öğrenim gören öğrenciler araştırmaya dahil edilmemiştir.

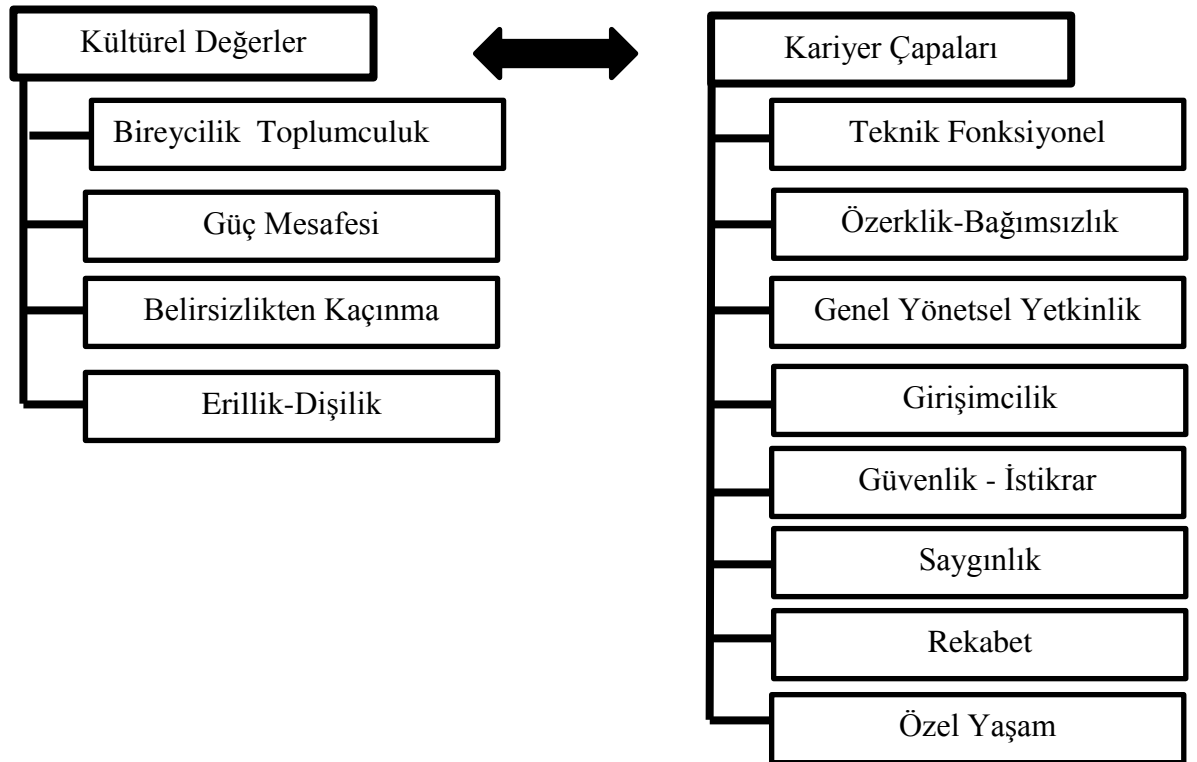
Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Bu tip örneklemede amaç, kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklemin oluşturulmasıdır²⁸⁰. Araştırma kapsamında devlet üniversitelerinden Yıldız Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nde öğrenim gören ve kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan öğrencilere anket uygulanmıştır. Bu sebeple elde edilen sonuçların araştırmaya katılmayı kabul eden öğrencilerle kısıtlı kalması araştırmanın genellenebilirlik özelliğini sınırlamıştır.

²⁸⁰ Ali Fuat Yüzer, Embiya Ağaoğlu, Hüseyin Tatlıdil, Ahmet Özmen, Emel Şıklar, **İstatistik**, 3.bs. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006) ,177.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Türü

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırma modeli kapsamında kültürel değerlerle kariyer çapaları arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadaki değişkenlerin belirlenebilmesi için kültürel değerlerle kariyer çapaları arasındaki ilişkiye yönelik bir literatür taraması yapılarak elde edilen bulgulara göre araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan modelde kültürel değerler; bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik – dişilik, değerlerinden oluşurken, kariyer çapaları ise; teknik fonksiyonel, özerklik-bağımsızlık, genel yönetsel yetkinlik, girişimcilik, güvenlik-istikrar, saygınlık, rekabet, özel yaşam gibi kariyer çapaları ele alınmıştır. Araştırmada demografik özelliklere göre farklı tutumlar izlenebileceği düşüncesiyle araştırmada kültürel değerler ve kariyer çapaları faktörlerinin demografik özellikler ile nasıl bir ilişki içinde olduğu da incelenmiştir. Demografik özellikler; cinsiyet, yetiştikleri coğrafi bölge, öğrenim gördükleri üniversite, çalışmayı tercih ettikleri sektörlerden oluşmaktadır. Araştırma modeli Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

4.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan üç devlet üniversitesinin 3. ve 4. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Yıldız Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nde öğrenim gören işletme bölümü 3. ve 4. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır.

Bu üniversitelerin ve işletme bölümünün, araştırmanın evreni olarak seçilmesinin nedenlerinden biri de, bu bölümden mezun olacak öğrencilerin farklı sektörlerde (kamu, özel, devlet) istihdam edilebilmesi ve üniversitede bu bölümde okuyan öğrenci sayısının birçok bölüme göre daha fazla sayıda olmasıdır. Uygulamada 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin seçilmesinin nedeni ise bu öğrencilerin öğrenimlerinin son aşamasına gelmiş olmaları ve kariyer tercihlerini yaparak, kariyerlerine yön verme sürecinde bulunmalarıdır.

Araştırma kapsamında ÖSYM 2011 ve 2012 üniversite yükseköğretim programları kontenjanlarına ilişkin kılavuz incelendiğinde ve bu yıllardaki işletme bölümü kontenjan sayılarına ortalama olarak bakıldığında; Yıldız Teknik Üniversitesi için toplam 181, İstanbul Üniversitesi için toplam 211, Marmara Üniversitesi için toplam 1343 kişilik kontenjan açıldığı görülmektedir. Marmara Üniversitesi kontenjanının fazla olmasının sebebi bu üniversitede işletme ikinci öğretim, işletme birinci öğretim, işletme (Almanca), İşletme (İngilizce), İşletme Enformatiği (Almanca) bölümlerinin de yer almasıdır.

Araştırma doğrultusunda her üniversiteden yaklaşık olarak eşit sayıda öğrenciye ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul Üniversitesinde 76 öğrenciye, Yıldız Teknik Üniversitesinde 71 öğrenciye ve Marmara Üniversitesinde 68 öğrenciye ulaşılmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın örneklemini ise araştırmaya katılmayı kabul eden 235 öğrenci oluşturmaktadır. Ancak bazı anketler eksik cevaplandırıldığından ve kullanılamayacak durumda olduğundan 215 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Anketlerin cevaplanma oranı %13 tür.

4.6. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma formları üniversite öğrencilerine elden dağıtılmış ve çalışmanın amacını ifade eden bir açıklama ile birlikte sunulmuştur.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde, öğrencilerin demografik özelliklerini tanımlamaya ilişkin sorular (4 tane) yer almaktadır.
- İkinci bölümde, kariyer çapalarını ortaya koymaya yönelik sorular (16 tane) yer almaktadır.
- Üçüncü bölümde, kültürel boyutları ortaya koymaya yönelik sorular (32 tane) yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümündeki sorular çoktan seçmeli olarak, ikinci bölümdeki ifadeler :

5: Tamamen katılıyorum;...1: Hiç katılmıyorum olarak ve üçüncü bölümdeki ifadeler 5: Çok uygun;...1: Hiç uygun değil olarak 5’li likert ölçeği ile öğrencilere yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümündeki sorular Aktaş (2004) çalışmasından alınmıştır²⁸¹. Bu ölçekte toplam 27 kariyer tercihinine ilişkin maddeden 16’sı kullanılmıştır. Araştırma üniversite öğrencilerine yönelik olduğu için öncelikle bu çalışmada, kariyer memnuniyetine ilişkin üç madde kullanılmamıştır. Çünkü bu üç madde mevcut kariyerden tatmin düzeyini ölçmeye yöneliktir. Söz konusu kariyer boyutları ölçeğinde 8 boyut bulunmakta ve her boyut sadece iki madde ile sınırlandırılmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- Girişimcilik boyutunu ölçen ifadeler; 1, 6 no’lu ifadelerdir.
- Bağımsızlık boyutunu ölçen ifadeler; 2, 9 no’lu ifadelerdir.
- Yönetimsel boyutunu ölçen ifadeler; 3, 16 no’lu ifadelerdir.
- Teknik Fonksiyonel boyutunu ölçen ifadeler; 4, 11 no’lu ifadelerdir.
- Güvenlik boyutunu ölçen ifadeler; 5, 13 no’lu ifadelerdir.

²⁸¹ Hakkı Aktaş, “The Importance of Career Anchor Notion for an Effective Career Planning and an Example Application at the Turkish Air Force” (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

- Özel yaşam boyutunu ölçen ifadeler; 7, 15 no'lu ifadelerdir.
- Rekabetçilik boyutunu ölçen ifadeler; 14, 8 no'lu ifadelerdir.
- Saygınlık boyutunu ölçen ifadeler; 10, 12 no'lu ifadelerdir.

Anketin üçüncü bölümündeki sorular ise Erbatu (2008) çalışmasından alınmıştır²⁸².

Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- Dişil özellik boyutunu ölçen ifadeler; 1, 2, 3, 4 no'lu ifadelerdir.
- Eril özellik boyutunu ölçen ifadeler; 5, 6, 7, 8 no'lu ifadelerdir.
- Bireycilik boyutunu ölçen ifadeler; 9, 10, 11, 12 no'lu ifadelerdir.
- Toplumculuk boyutunu ölçen ifadeler; 13, 14, 15, 16 no'lu ifadelerdir.
- Düşük güç mesafesi boyutunu ölçen ifadeler; 17, 18, 19, 20 no'lu ifadelerdir.
- Yüksek güç mesafesi boyutunu ölçen ifadeler; 21, 22, 23, 24 no'lu ifadelerdir.
- Düşük belirsizlik boyutunu ölçen ifadeler; 25, 26, 27, 28 no'lu ifadelerdir.
- Yüksek belirsizlik boyutunu ölçen ifadeler; 29, 30, 31, 32 no'lu ifadelerdir.

4.7. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığı ile elde edilen veriler “SPSS” programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenlik analizi için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra verilerin normal dağılımına uygunluğunu test etmek amacıyla Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağılmadığı ve parametrik olmayan testlerin kullanılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada üniversite öğrencilerinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizler; kültürel değerler ile kariyer çapaları arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da “Sperman Korelasyon” analizi yapılmıştır. Kültürel değerler ve kariyer değerleri değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi amacıyla da parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

²⁸² Göknil Erbatu, “Kültürel Boyutlar İçerinde Girişimcilik Eğilimi”(Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008)

4.8. Bulgu ve Yorumlar

4.8.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Çalışmaya katılan üniversite öğrencilerinin cinsiyet, yetiştiği coğrafi bölge, öğrenim gördükleri üniversite ve hangi sektörde çalışmayı tercih ettiklerine ilişkin bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Frekans analizi sonuçlarına göre Tablo 4.1 incelendiğinde ankete katılan 215 kişinin 90'nın kadın (%41,9), 125'inin ise erkek (%58,1) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin coğrafi bölgelere göre frekans dağılımı incelendiğinde; üniversite öğrencilerinin yetiştikleri coğrafi bölge en fazla 129 kişi (%60) ile Marmara Bölgesi olarak görülmektedir. Marmara bölgesini sırasıyla 26 kişi (%12,1) Akdeniz Bölgesi ve 19 kişi (%8,8) sayısıyla ile Karadeniz Bölgesi, 17 kişi (%7,9) ile Ege Bölgesi, 9 kişi (% 4,2) sayısıyla Doğu Anadolu Bölgesi, 9 kişi (%4,2) sayısıyla Güney Doğu Anadolu Bölgesi izlemektedir (Tablo 4.1).

Araştırmaya katılan öğrencilerden 76 kişi (% 35,3) İstanbul Üniversitesi, 71 kişi (%33,0) Yıldız Teknik Üniversitesi ve 68 kişi (%31,6) Marmara Üniversitesi işletme bölümünde öğrenim görmektedir (Tablo 4.1).

Uygulamanın yapıldığı üniversite öğrencilerinden 142 kişinin (%66) özel sektörde çalışmayı tercih etmekte olduğu görülmektedir. 41 kişinin (%19,1) ile kamu sektörünü tercih ettiği ve 32 kişinin (%14,9) ise girişimci olma tercihi bulunduğu görülmektedir. (Tablo 4.1).

Tablo 4.1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	90	41,9
	Erkek	125	58,1
Coğrafi Bölge	Akdeniz Bölgesi	26	12,1
	Marmara Bölgesi	129	60,0
	Ege Bölgesi	17	7,9
	İç Anadolu Bölgesi	9	4,2
	Doğu Anadolu Bölgesi	9	4,2
	Karadeniz Bölgesi	19	8,8
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	6	2,8
Üniversite	Yıldız Teknik Üniversitesi	71	33,0
	Marmara Üniversitesi	68	31,6
	İstanbul Üniversitesi	76	35,3
Sektör Tercihleri	Kamu Sektörü	41	19,1
	Özel Sektör	142	66,0
	Girişimci	32	14,9

4.8.2 Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan her bir ölçekte yer alan tüm ifadeler, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar açısından Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir²⁸³.

Anketin üniversite öğrencilerinin sahip olduğu kariyer boyutları için Cronbach's Alpha değeri 0,901 ve kültürel değerler değişkenleri için ise Cronbach's Alpha değeri 0,771 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimlerde, çalışmanın güvenilirlik değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

²⁸³ Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, 3.bs.** (İstanbul:Beta Basın Yayın, 2010), 89.

4.8.3. Verilerin Normal Dağılıma Uyma Durumunun Test Edilmesi

Verilerin normal dağılımına bakıldığında, anketin kariyer çapalarına ilişkin yargıları ölçmeye yönelik ifadelerin bulunduğu bu bölümün normal dağılıma uymadığı görülürken, anketin kültürel değerlere ilişkin yargıları ölçmeye yönelik ifadelerin bulunduğu bölümün ise normal dağılıma uyduğu görülmüştür.

Kariyer çapalarına ilişkin normallik testi sonuçlarına bakıldığında Kolmogorov-Smirnov testininin p değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan kariyer çapaları ölçeğinin normal dağılmadığı görülmüştür. Kültürel değerlere ilişkin normallik testi sonuçlarına bakıldığında ise Kolmogorov-Smirnov testininin p değeri $0,200 > 0,05$ olduğundan kültürel değerler ölçeğinin normal dağıldığı görülmüştür.

Bu sebeple her iki normallik testi sonuçlarına göre yapılan ilişki analizlerinde Sperman Korelasyon katsayısı kullanılmış, hipotezlerin sınanmasında ise parametrik olmayan istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

4.8.4. Tanımlayıcı İstatistiki Analizler

Kariyer değerleri ve kültürel değerler değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiki analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; kariyer değerleri için aritmetik ortalama 3,83(std. sapma 0,65) ve kültürel değerler için aritmetik ortalama 3,45(std. sapma 0,36) olarak bulunmuştur. Değerler Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Katılımcıların hem kariyer değerleri hem de kültürel değerlerle ilgili ifadelere “katılıyorum” yönünde bir değerlendirme yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 4.2: Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma
Kariyer Değerler	215	3,83	0,65
Kültürel Değerler	215	3,45	0,36

4.8.5. Kültürel Değerler ve Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

Analizlerde kullanılacak yöntem belirlendikten sonra, kariyer çapaları ve kültürel değerler arasındaki ilişkiyle ilgili olarak ana hipotez ve alt boyutlara ilişkin diğer hipotezler değerlendirilmiştir.

H₁: Üniversite öğrencilerinin sahip olduğu kültürel değerler ile tercih ettikleri kariyer çapaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.(Ana Hipotez)

Kültürel değerler ile kariyer çapaları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Analizin korelasyon değeri; $r=0,178$ ($p=0,009 < \alpha=0,01$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.3). H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre kültürel değerler ile tercih ettikleri kariyer çapaları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

H_{1a}: Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle girişimcilik kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle girişimcilik kariyer boyutu arasında arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Analizin korelasyon değeri $r=2,43$ ($p=0,000 < \alpha=0,01$) olarak hesaplanmıştır. (Tablo 4.3). H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre yüksek belirsizlik kültürel değeriyle girişimcilik kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Yüksek belirsizlik kültürel değerine sahip olan bireylerin mevcut süregelen bir işi yürütmek yerine farklı girişimlerde bulunmayı istedikleri ve daha az yapılaşmış görevlerde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu doğrultuda yüksek belirsizlik kültürel boyutuyla girişimci kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenen bir sonuçtur.

H_{1b}: Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle bağımsızlık kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle bağımsızlık kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Analizin korelasyon değeri; $r=0,179$ ($p=0,009 < \alpha=0,01$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.3). H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre yüksek belirsizlik kültürel değeriyle bağımsızlık kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varlığından söz edilmektedir. Bağımsızlık kariyer çapasına sahip olan bireyler kendi iş tanımını ve çalışma hızını kendileri belirlemeyi tercih eden bireylerdir. Bu bireyler kendi etkinliklerini kontrol etmek için özgürlük sahibi olmayı isterler. Bu sebeple iş

değiştirmeye daha istekli olurlar. Bu doğrultuda yüksek belirsizlik kültürel boyutuyla bağımsızlık kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenen bir sonuçtur.

H_{1c}: Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle rekabetçilik kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle rekabetçilik kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. $r=0,166$ ($p=0,015 < \alpha=0,05$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.3). H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre yüksek belirsizlik kültürel değeriyle rekabetçilik kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Rekabet kariyer değerine sahip olan bireyler rekabet etmeyi ve zor problemlerin üstesinden gelmeyi severler. Bu doğrultuda yüksek belirsizlik kültürel boyutuyla rekabet kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenen bir sonuçtur.

H_{1d}: Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle özel yaşam kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle özel yaşam kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. $r=0,208$ ($p=0,002 < \alpha=0,01$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.3). H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre yüksek belirsizlik kültürel değeriyle özel yaşam kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Özel yaşam kariyer çapasına sahip olan bireyler iş ve aile hayatı arasında denge kurmak isteyen ve aile değerlerine önem veren bireylerdir. Bu nedenle, yaptıkları işin çalışma saatleri, izin süreleri bu bireyler için önemlidir. Bu kişilerin bağımsız çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Bu doğrultuda yüksek belirsizlik kültürel boyutuyla özel yaşam kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenen bir sonuçtur.

H_{1e}: Düşük belirsizlik kültürel değeriyle güvenlik kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Düşük belirsizlik kültürel değeriyle güvenlik kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. $r=0,273$ ($p=0,000 < \alpha=0,01$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.3). H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir. Bu

sonuçlara göre düşük belirsizlik kültürel değeriyle güvenlik kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Belirsizlikten kaçınma arttıkça iş güvenliğinin öneminin artması beklenen bir sonuçtur. Güvenlik kariyer çapasına sahip olan bireyler finansal güvenliği, iş garantisi olan ve işten çıkarılma ihtimali olmayan işlerde çalışmayı tercih ederler. Bu doğrultuda düşük belirsizlik kültürel boyutuyla güvenlik kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenen bir sonuçtur.

H1f: Düşük belirsizlik kültürel değeriyle saygınlık kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Düşük belirsizlik kültürel değeriyle saygınlık kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. $r=0,152$ ($p=0,026 < \alpha=0,05$) olarak hesaplanmıştır.(Tablo 4.3). H1f hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre düşük belirsizlik kültürel değeriyle saygınlık kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

Saygınlık kariyer çapasına sahip olan bireyler toplumun saygı duyduğu ve tanınmış bir kurumda çalışmayı tercih ederler. Bireyler yeteneklerine uygun işlerde çalışmak yerine değerlerine uygun işlerde çalışmayı tercih ederler. Bu doğrultuda düşük belirsizlik kültürel boyutuyla saygınlık kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenen bir sonuçtur.

H1g: Dişil kültürel değeriyle özel yaşam kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dişil kültürel değeriyle özel yaşam kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. $r=0,161$ ($p=0,018 < \alpha=0,05$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.3). H1g hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre dişil kültürel değeriyle özel yaşam kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

Dişil kültürel değere sahip olan bireyler yaşamın genel niteliğini ön planda tutan, şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özelliklere sahip olan bireyler olduğu düşünüldüğünde bu bireylerin çalıştıkları işletmede aile

değerlerini de destekleyen örgütlere ilgilenmeleri ve bu doğrultuda özel yaşam kariyer çapasına sahip olmaları beklenen bir sonuçtur.

H_{1h}: Dişil kültürel değeriyle girişimci kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dişil kültürel değeriyle girişimci kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. $r=0,161$ ($p=0,018 < \alpha=0,05$) olarak hesaplanmıştır. (Tablo 4.3). H_{1h} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre dişil kültürel değeriyle girişimci kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

Bu sonuçlara göre dişil kültürel değerine sahip olan bireylerin kişisel çabalarına dayanan yeni şeyler üretmek için mücadele etmeyi ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri işlerde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

H_{1i}: Eril kültürel değeriyle bağımsızlık kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Eril kültürel değeriyle bağımsızlık kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. $r=0,164$ ($p=0,016 < \alpha=0,05$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.3). H_{1i} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre eril kültürel değeriyle bağımsızlık kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Araştırmada rekabet, meydan okuma, gibi erkeğe ait olduğu düşünülen değerlere sahip olan bireylerin Başkalarına bağımlı olmak yerine, tek başına çalışmayı tercih ettiklerini söyleyebiliriz.

H_{1j}: Yüksek Güç kültürel değeriyle güvenlik kariyer boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yüksek güç değeriyle güvenlik kariyer boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Spearman Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. $r=0,175$ ($p=0,010 < \alpha=0,05$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 4.3).

H1i hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre yüksek güç kültürel değeriyle güvenlik kariyer boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Yüksek güç kültürel değerine sahip olan bireylerin imtiyazlar ve statüye önem verdikleri ve bu bireylerin daha fazla güce sahip olanlara bağımlı oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda güvenlik kariyer çapasına sahip olan bireylerin açık ve net görev tanımlarına ve prosedürlere önem veren bireyler olduğu düşünüldüğünde çıkan analiz sonucu beklenen bir sonuçtur.

Tablo 4.3: Spearman's Rho Korelasyon Testi Analiz Sonuçları

	Dişil	Eril	Bireyci lik	Toplumc uluk	Düşük Güç	Yüksek Güç	Düşük Belirsizlik	Yüksek Belirsiz lik	Girişim cilik	Bağımsı zlık	Yönetim sel	Teknik Fonksi yonel	Güvenlik	Özel Yaşam	Rekab etçilik	Saygın lık
Dişil	1,000															
	.															
	215															
Eril	-,050	1,000														
	,469	.														
	215	215														
Bireycilik	-,022	,458**	1,000													
	,743	,000	.													
	215	215	215													
Toplum- culuk	,242**	,035	,126	1,000												
	,000	,613	,065	.												
	215	215	215	215												
Düşük Güç	,252**	,055	,139*	,149*	1,000											
	,000	,425	,042	,029	.											
	215	215	215	215	215											
Yüksek Güç	,046	,138*	,161*	,274**	-,056	1,000										
	,503	,043	,018	,000	,413	.										
	215	215	215	215	215	215										
Düşük Belirsizlik	,140*	,149*	,106	,322**	,027	,361**	1,000									
	,040	,029	,120	,000	,692	,000	.									
	215	215	215	215	215	215	215									

Yüksek Belirsizlik	,278**	,252**	,086	,183**	,234**	,006	,308**	1,000								
	,000	,000	,210	,007	,001	,927	,000	.								
	215	215	215	215	215	215	215	215								
Girişimcilik	,134*	,071	-,022	,054	,022	-,112	-,012	,243**	1,000							
	,050	,298	,751	,433	,753	,103	,856	,000	.							
	215	215	215	215	215	215	215	215	215							
Bağımsızlık	,087	,164*	,014	-,012	,019	-,066	-,022	,179**	,547**	1,000						
	,205	,016	,834	,856	,779	,335	,748	,009	,000	.						
	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215						
Yönetimsel	,168*	,149*	,012	,117	-,076	-,059	,137*	,152*	,493**	,440**	1,000					
	,014	,029	,864	,087	,268	,391	,045	,026	,000	,000	.					
	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215					
Teknik Fonksiyonel	,095	,033	-,060	,082	,013	,015	,085	,115	,375**	,430**	,323**	1,000				
	,167	,626	,383	,230	,849	,829	,213	,093	,000	,000	,000	.				
	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215				
Güvenlik	,022	-,043	-,050	,130	-,013	,175*	,273**	-,062	,080	,021	,191**	,208**	1,000			
	,750	,535	,463	,057	,845	,010	,000	,365	,242	,760	,005	,002	.			
	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215			
Özel Yaşam	,161*	-,038	-,201**	,076	,052	-,155*	,037	,208**	,543**	,400**	,407**	,395**	,257**	1,000		
	,018	,576	,003	,270	,452	,023	,592	,002	,000	,000	,000	,000	,000	.		
	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215		
Rekabetçilik	,163*	,186**	,116	,113	,003	,068	,091	,166*	,511**	,373**	,477**	,418**	,261**	,357**	1,000	
	,016	,006	,091	,098	,965	,323	,184	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	

Saygınlık	,069	-,049	-,079	,102	-,044	,020	,152*	,090	,361**	,335**	,317**	,356**	,425**	,431**	,406**	1,000
	,315	,473	,248	,137	,526	,775	,026	,188	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.8.6. Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Çapalarının ve Kültürel Değerlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Kültürel değerler ve kariyer çapalarına ilişkin ölçeklerin normallik testi sonuçlarına bakıldığında kariyer çapalarına ilişkin ölçeğin normal dağılıma uygunluğu sağlamadığı için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 4.4: Üniversite Öğrencilerinin Güvenlik- İstikrar Kariyer Çapasının Çalışmayı Tercih Ettikleri Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

		Güvenlik-İstikrar Kariyer Çapası	
Chi-square		22,001	
df		2	
Asymp. Sig.		,000	
Sektör		N	Mean Rank
Güvenlik	Kamu Sektörü	41	135,57
	Özel Sektör	142	109,06
	Girişimci	32	67,98
	Total	215	

Tablo 4.4 incelendiğinde $p = 0,000 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Buna göre güvenlik-istikrar kariyer çapasına sahip öğrencilerin çalışmayı düşündükleri sektöre ilişkin tercihlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 4.4’de belirtildiği gibi kamu sektörü sıra değerlerinin ortalamasının 135,57 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre güvenlik ve istikrar değerinde çalışanı motive eden unsur çalışanın iş garantisi olması ve örgütte uzun süre kalabilmesi olduğu düşünüldüğünde bu değere sahip öğrencilerin de kamu sektöründe çalışmayı diğer sektörlere göre daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 4.5: Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Kariyer Çapasının Çalışmayı Tercih Ettikleri Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

		Girişimcilik Kariyer Çapası	
Chi-square		7,691	
df		2	
Asymp. Sig.		,021	
	Sektör	N	Mean Rank
Girişimci	Kamu Sektörü	41	100,68
	Özel Sektör	142	104,12
	Girişimci	32	134,61
	Total	215	

Tablo 4.5 incelendiğinde $p=0,021 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Buna göre girişimcilik kariyer çapasına sahip öğrencilerin çalışmayı düşündükleri sektöre ilişkin tercihlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 4.5’de belirtildiği gibi girişimci sıra değerlerinin ortalamasının 134,61 olduğu görülmektedir. Bu değere sahip öğrencilerin de girişimci olarak çalışmayı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 4.6: Üniversite Öğrencilerinin Bağımsızlık Kariyer Çapasının Çalışmayı Tercih Ettikleri Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

		Bağımsızlık Kariyer Çapası	
Chi-square		19,613	
df		2	
Asymp. Sig.		,000	
	Sektör	N	Mean Rank
Bağımsızlık	Kamu Sektörü	41	95,27
	Özel Sektör	142	101,94
	Girişimci	32	151,20
	Total	215	

Tablo 4.6 incelendiğinde $p=0,000 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsızlık kariyer çapasına sahip öğrencilerin çalışmayı düşündükleri sektöre ilişkin tercihleri farklılık göstermektedir. Tablo 4.6’da belirtildiği gibi girişimci sıra değerlerinin ortalamasının 151,20 olduğu görülmektedir. Bağımsızlık değerine sahip olan bireyler işleri diğer kişilerden mümkün olduğunca bağımsız olarak yapmaya çalışan ve inisiyatif kullanabilecekleri işleri tercih eden bireylerdir. Bu sebeple bağımsızlık değerine sahip olan öğrencilerin de girişimci olarak çalışmayı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 4.7: Üniversite Öğrencilerinin Düşük Belirsizlik Kültürel Değerinin Çalışmayı Tercih Ettikleri Sektöre Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

		Düşük Belirsizlik Kültürel Değeri	
Chi-square		11,930	
df		2	
Asymp. Sig.		,003	
	Sektör	N	Mean Rank
Düşük Belirsizlik	Kamu Sektörü	41	135,39
	Özel Sektör	142	104,65
	Girişimci	32	87,78
	Total	215	

Tablo 4.7 incelendiğinde $p=0,003 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Buna göre düşük belirsizlik kültürel değerine sahip olan öğrencilerin çalışmayı düşündükleri sektöre ilişkin tercihlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 4.7’de belirtildiği gibi kamu sektörü sıra değerlerinin ortalamasının 135,39 olduğu görülmektedir. Bu nedenle belirsizlikten kaçınma arttıkça iş güvenliğinin öneminin de artacağı ve kişilerin sabit gelirli fakat iş güvencesi olan bir işte çalışmayı tercih edecekleri düşünülürse; düşük belirsizlik kültürel değerine sahip bir kişinin öncelikle kamu sektöründe çalışmayı tercih etmesi beklenen bir sonuçtur.

Tablo 4.8: Üniversite Öğrencilerinin Özel Yaşam Kariyer Çapasının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

		Özel Yaşam Kariyer Çapası		
Mann-Whitney U		4555,500		
Wilcoxon W		12430,500		
Z		-2,477		
Asymp. Sig. (2-tailed)		,013		
Cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Özel Yaşam	Kadın	90	119,88	10789,50
	Erkek	125	99,44	12430,50
	Total	215		

Tablo 4.8 incelendiğinde $p=0,013 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Buna göre kadın öğrencilerin ortalama sırasının 119,88 olduğu ve erkek öğrencilerin ortalama sırasının ise 99,44 olduğu görülmektedir. Bu nedenle kadın öğrencilerin özel yaşam kariyer çapasına erkek öğrencilere göre daha çok sahip oldukları görülmektedir. Günümüzde kadınların iş dünyasında aktif rol almaya başlamasıyla birlikte yaşamlarındaki önceliklerini de değiştirmek zorunda kaldıkları, iş ve aile yaşamı arasında denge kurmaya çalıştıkları söylenebilir. Özellikle çalışan anneler, pek çok işi aynı anda yürütmeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre kişisel ihtiyaçları, aile ihtiyaçları ve kariyer gereksinimleri arasında bir uzlaşma bulmaya çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 4.9: Üniversite Öğrencilerinin Saygınlık Kariyer Çapasının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

		Saygınlık Kariyer Çapası		
Mann-Whitney U		4322,000		
Wilcoxon W		12197,000		
Z		-2,956		
Asymp. Sig. (2-tailed)		,003		
Cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Saygınlık	Kadın	90	122,48	11023,00
	Erkek	125	97,58	12197,00
	Total	215		

Tablo 4.9 incelendiğinde $p=0,003 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Buna göre kadın öğrencilerin ortalama sırasının 122,48 olduğu ve erkek öğrencilerin ortalama sırasının ise 97,58 olduğu görülmektedir. Bu nedenle kadın öğrencilerin saygınlık kariyer çapasına erkek öğrencilere göre daha çok sahip oldukları görülmektedir. Kadın öğrenciler toplumun saygı duyduğu, tanınmış bir kurumda çalışmayı erkek öğrencilerden daha çok tercih etmektedirler.

Tablo 4.10: Üniversite Öğrencilerinin Yüksek Güç Kültürel Değerinin Cinsiyetlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

		Yüksek Güç Kültürel Değeri		
Mann-Whitney U		4433,500		
Wilcoxon W		8528,500		
Z		-2,657		
Asymp. Sig. (2-tailed)		,008		
Cinsiyet		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Yüksek Güç	Kadın	90	94,76	8528,50
	Erkek	125	117,53	14691,50
	Total	215		

Tablo 4.10 incelendiğinde $p=0,008 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Buna göre kadın öğrencilerin ortalama sırasının 94,76 olduğu ve erkek öğrencilerin ortalama sırasının ise 117,53 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre otoriteye daha bağlı oldukları, imtiyaz ve statüye önem verdikleri söylenebilir. Bunun sebebinin iddiacılık, performans, başarı ve rekabet gibi özelliklerin erkeğe atfedilen özellikler olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

4.8.7. Kültürel Değerlere İlişkin Değişkenlerin Grup İstatistiklerinin İncelenmesi

Tablo 4.11: Bireycilik ve Toplumculuk Kültürel Değerlerinin Grup İstatistik Verileri

	Cinsiyet	N	Ortalama
Bireycilik Kültürel Değeri	Kadın	90	2,4667
	Erkek	125	2,7280
Toplumculuk Kültürel Değeri	Kadın	90	3,1444
	Erkek	125	3,3900

Tablo 4.11 incelendiğinde üniversite öğrencilerinin toplumculuk kültürel değer ortalamasının bireycilik kültürel değer ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan araştırma sonucu Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik bulgularıyla benzer özellik taşımaktadır. Hofstede çalışmasında Türkiye, 37 puan ile kolektivist bir toplumdur. Kolektivist toplumlarda “biz” kavramı önemli bir kavramdır. Bireyler üyelerinin birbirine bağlılık gösterdiği çeşitli gruplara aidiyet duyarlar. Grup içi uyum korunmak zorundadır. Araştırmada üniversite öğrencilerinin toplumculuk kültürel değer ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12: Dişil ve Eril Kültürel Değerlerinin Grup İstatistik Verileri

	Cinsiyet	N	Ortalama
Dişil Kültürel Değeri	Kadın	90	4,1472
	Erkek	125	4,0660
Eril Kültürel Değeri	Kadın	90	3,4056
	Erkek	125	3,6560

Tablo 4.12 incelendiğinde üniversite öğrencilerinin dişil kültürel değer ortalamasının eril kültürel değer ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma

sonucunun Hofstede'nin Türkiye'ye yönelik bulgularıyla benzer özellik taşıdığı görülmektedir. Hofstede çalışmasında Türkiye 45 puanla, dışılık tarafında yer alır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin güç ve maddi şeyler yerine insan ilişkilerine, rekabet yerine yardımlaşmaya önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 4.13: Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Değerlerinin Grup İstatistik Verileri

	Cinsiyet	N	Ortalama
Düşük Belirsizlik Kültürel Değeri	Kadın	90	3,4194
	Erkek	125	3,6820
Yüksek Belirsizlik Kültürel Değeri	Kadın	90	3,8472
	Erkek	125	3,9800

Tablo 4.13 incelendiğinde üniversite öğrencilerinin yüksek belirsizlik kültürel değer ortalamasının düşük belirsizlik kültürel değer ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen verilerin Hofstede'nin Türkiye'ye ilişkin bulgularıyla benzer özellik taşımadığı görülmektedir. Türkiye, kültürel olarak yüksek oranda belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye bu ölçütte 85 puan almıştır. Hofstede'nin yaptığı çalışmada belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kurumsal kararlarda kısa vadeli ve çabuk sonuca ulaştıracak çözümler tercih edilmektedir. Hofstede'nin Türkiye'ye ilişkin bulgularıyla benzer özellik taşımasının sebebinin araştırmanın üniversite öğrencileri üzerinde yapılmış olması olarak görülebilir. Eğitim seviyesi arttıkça bireylerin yüksek belirsizlik kültürel değerini benimsedikleri söylenebilir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin belirsizlik yaşadıkları durumlarda daha esnek davranışlar sergileyebilecekleri söylenebilir.

Tablo 4.14: Güç Mesafesi Kültürel Değerlerinin Grup İstatistik Verileri

	Cinsiyet	N	Ortalama
Düşük Güç Kültürel Değeri	Kadın	90	3,7194
	Erkek	125	3,6980
Yüksek Güç Kültürel Değeri	Kadın	90	2,7000
	Erkek	125	3,0480

Tablo 4.14 incelendiğinde üniversite öğrencilerinin düşük güç kültürel değer ortalamasının yüksek güç kültürel değer ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen verilerin Hofstede'nin Türkiye'ye ilişkin bulgularıyla benzer özellik taşımadığı görülmektedir. Hofstede çalışmasında Türkiye, güç mesafesi boyutunda 66 puanla üst sıralarda yer almıştır. Hofstede'nin Türkiye'ye ilişkin bulgularıyla benzer özellik taşınamamasının sebebinin araştırmanın üniversite öğrencileri üzerinde yapılmış olması olarak görülebilir. Yalçın (2004) çalışmasında da eğitim düzeyi ile güç mesafesi arasında bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre daha eğitilmiş kişiler daha düşük güç mesafesinde çıkarken, daha eğitimsiz kişiler daha yüksek güç mesafesinde çıkmıştır²⁸⁴. Bu doğrultuda araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin önemli bir karar alınırken çalışanlarında fikirlerinin alındığı, karar sürecine katılabildikleri ve gücün merkezde toplanmadığı kurumlarda çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

²⁸⁴ Azmi Yalçın, A. Esmeray Yoğun Erçen, "Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 13, s. 2 (2004): 206.

5.SONUÇ

Günümüzde gelişen insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte iş tatmini, çalışanların motivasyonu, işyerinde mutluluk gibi kavramların giderek önem kazandığını ve kurumların çalışanlarına verdiği öneminin de giderek arttığı görülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar göstermektedir ki; çalışan bireylerin iyi bir performans göstermesi, örgüte olan bağlılığının artması ve çalışan memnuniyetinin sağlanması için yapılan işin, bireylerin kişisel özellikleri, yetenekleri, ve sahip olduğu kültürel değerleri ile de uyum göstermesi gerekmektedir. Bu faktörler arasında önemli bir unsur olarak göze çarpan kültürel değerler, kişinin iş memnuniyeti ve iş tatmini sağlaması açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle kültürel değerler bireylerin kariyer tercihlerini yaparken göz önüne almaları gereken önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireyler için kariyer tercihi önemli bir karar olmakla beraber bireyler bu seçimi yaparken bazı unsurların etkisi altında kalabilmekte ve kariyer seçiminde bulunana kadar kültürel değer kümelerinden hangisine ait olduklarını bilemeyebilmektedirler. Bu açıdan bu araştırma, bireylerin sahip olduğu kültürel değerlerle, kariyer tercihleri arasında ilişki olup olmadığını belirleme ve kariyer seçimi aşamasında olan, eğitiminin son aşamasına gelmiş öğrencilerin kariyer tercihleri konusunda, bir bakış açısı getirmek anlamında önem taşımaktadır.

Bu çalışma üniversite öğrencilerinin sahip oldukları kültürel değerler ile kariyer çapaları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yapılan literatür taraması ve araştırma sonuçlarına göre kültürel değerler ile üniversite öğrencilerinin tercih ettikleri kariyer çapaları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

Üniversite öğrencilerine uygulanan anket ve yapılan analiz sonuçlarına göre yüksek belirsizlik kültürel boyutuyla girişimcilik, bağımsızlık, rekabet ve özel yaşam kariyer çapaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yüksek belirsizlik kültürel boyutuna sahip olan yani belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan bireyler girişimci özellikler sergilerler ve bu bireylerin risk alma eğilimleri daha yüksektir. Bu doğrultuda yüksek belirsizlik kültürel boyutuyla girişimci kariyer çapası arasında anlamlı bir ilişki çıkması beklenen bir sonuçtur.

Rekabet kariyer değerine sahip olan bireylerin de işlerinde aradıkları özelliklerin başında yenilik ve zorluk bulunmaktadır. Araştırmada yüksek belirsizlik kültürel boyutuyla rekabetçilik kariyer boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bağımsızlık kariyer değerine sahip olan bireyler ise kendi işlerinin patronu olmayı tercih eden ve özgürlüğüne önem veren kişilerdir. Yüksek belirsizlik kültürel değeriyle bağımsızlık kariyer çapası arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yüksek belirsizlik kültürel değeriyle özel yaşam kariyer çapası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen veriler doğrultusunda özel yaşam ve iş aile hayatı arasında denge kurmak isteyen bireylerin bağımsız çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Araştırmada düşük belirsizlik kültürel değeriyle saygınlık ve güvenlik kariyer çapaları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma arttıkça güvenliğin öneminin de artması ve bağımsız çalışmanın öneminin azalması da beklenen bir sonuçtur. Buna göre güvenlik kariyer çapası ile düşük belirsizlik kültürel değeri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Saygınlık kariyer çapasına sahip bireyler yeteneklerine uygun olan işlerden ziyade onların değerlerine uygun olan işleri tercih eden bireylerdir. Çalışmamızda düşük belirsizlik kültürel değeriyle saygınlık kariyer çapası arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre dişil kültürel değeriyle özel yaşam ve girişimci kariyer çapası arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dişil kültürel değere sahip olan bireyler yaşam kalitesi, sıcak ilişkiler gibi değerlere sahip olan bireyler olduğu düşünüldüğünde bu bireylerin çalıştıkları işletmede aile değerlerini de destekleyen örgütlere ilgilenmeleri ve bu doğrultuda özel yaşam kariyer çapasına sahip olmaları

beklenen bir sonuçtur. Yapılan analizler doğrultusunda dışıl kültürel değeriyle girişimci kariyer çapası arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda dışıl kültürel değerine sahip olan bireylerin yaratıcılıklarını kullanabilecekleri işlerde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Elde edilen veriler doğrultusunda eril kültürel değeriyle bağımsızlık kariyer çapası arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başarı, rekabet, meydan okuma, gibi erkeğe ait olduğu düşünülen değerlere sahip olan bireylerin kendi yöntemi ve zamanlamasına öncelik vererek bağımsız çalışacağı bir işi tercih ettiği görülmektedir.

Analiz sonuçlarında yüksek güç kültürel değeriyle güvenlik kariyer çapası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Düşük güç mesafesine sahip olan kültürlerde kişiler birbirlerine karşı daha saygılı ve dikkatli davranmaya özen gösterirler. Çünkü bugün astı olan kişi yarın üstü olabilir. Bu anlamda bu kültürü benimseyen işletmelerdeki deki yapılanma ve kariyer planlamasının esnek bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Güvenlik kariyer çapasına sahip olan bireylerin açık görev tanımlarına ve prosedürlere önem veren bireyler olduğu düşünüldüğünde çıkan analiz sonuçları beklenen bir sonuçtur.

Üniversite öğrencilerinin kariyer çapalarının çalışmayı düşündükleri sektöre göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, girişimcilik kariyer çapasına sahip öğrencilerin çalışmayı düşündükleri sektöre ilişkin tercihlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Girişimcilik kariyer çapasına sahip öğrencilerin de girişimci olarak çalışmayı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Yine bağımsızlık kariyer çapasına sahip olan öğrencilerin de girişimci olarak çalışmayı daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Çünkü bağımsızlık çapasına sahip olan bireyler işleri kendi yöntemi ve zamanlamasına öncelik vererek, diğer kişilerden mümkün olduğunca çok bağımsız olarak yapmaya çalışan bireylerdir. Bu değere sahip öğrencilerin de girişimci olarak çalışmayı daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmada öğrencilerin sahip oldukları kültürel değerleri ile tercih ettikleri sektörlerin farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında, düşük belirsizlik kültürel değerine sahip öğrencilerin öncelikle kamu sektöründe çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma arttıkça iş güvenliğinin öneminin de artacağı ve kişilerin sabit gelirli fakat iş güvencesi olan bir işte çalışmayı tercih edecekleri

düşünülürse düşük belirsizlik kültürel değerine sahip bir kişinin öncelikle kamu sektöründe çalışmayı tercih etmesi beklenen bir sonuçtur.

Yapılan analiz sonuçlarına göre kadın öğrencilerin özel yaşam kariyer çapasına ve saygınlık kariyer çapasına erkek öğrencilere göre daha çok sahip oldukları görülmektedir. Kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre kişisel ihtiyaçları, aile ihtiyaçları ve kariyer gereksinimleri arasında bir uzlaşma bulmaya çalıştıkları söylenebilir. Kadın öğrenciler toplumun saygı duyduğu, tanınmış bir kurumda çalışmayı erkek öğrencilerden daha çok tercih etmektedirler.

Çalışmada yüksek güç kültürel değerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre otoriteye daha bağlı oldukları söylenebilir.

Çalışmada kültürel değerlere ilişkin grup istatistik verileri incelendiğinde üniversite öğrencilerinin toplumculuk kültürel değer ortalaması bireycilik kültürel değer ortalamasından yüksek olduğu ve dişil kültürel değer ortalamasının eril kültürel değer ortalamasından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilerin Hofstede'nin Türkiye'ye ilişkin bulgularıyla benzer özellik taşıdığı görülmektedir. Hofstede çalışmasında Türkiye 45 puanla, dişilik tarafında yer alır. Yine araştırma sonuçları göstermektedir ki Türkiye, 37 puan ile kollektivist bir toplumdur.

Araştırmada üniversite öğrencilerinin yüksek belirsizlik kültürel değer ortalaması düşük belirsizlik kültürel değer ortalamasından yüksek olduğu ve düşük güç kültürel değer ortalaması yüksek güç kültürel değer ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Elde edilen verilerin Hofstede'nin Türkiye'ye ilişkin bulgularıyla benzer özellik taşımadığı görülmektedir. Hofstede'nin yaptığı çalışmada belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türkiye ve benzeri toplumlarda riski kabul etme eğilimi düşüktür. Türkiye bu ölçütte 85 puan almıştır. Türkiye, güç mesafesi boyutunda 66 puanla üst sıralarda yer almıştır. Bu sonuca göre Türk toplumunda, astlar ve üstler arasındaki güç mesafesinin davranışlarda çok belirgin etkileri olduğu söylenebilir.

Hofstede'nin Türkiye'ye ilişkin bulgularıyla benzer özellik taşıyamamasının sebebinin araştırmamızın üniversite öğrencileri üzerinde yapılmış olması olarak görülebilir. Eğitim seviyesi arttıkça bireylerin yüksek belirsizlik kültürel değerini ve düşük güç kültürel değerini benimsedikleri söylenebilir.

Bundan sonraki çalışmalarda üniversite öğrencilerinin daha iyi temsil edebilmesi açısından birden çok üniversite seçilerek örneklem sayısı yüksek tutulabilir. Kariyer seçimi aşamasında olan, eğitiminin son aşamasına gelmiş öğrencilerin kariyer tercihleri konusunda, bir bakış açısı getirmesi düşüncesi, bu tezin ana katkısını oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan. "Schein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 14. s. 2 (2009): 277-292.
- Akıncı Vural, Z. Beril. **Kurum Kültürü**. 1. bs. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İzmir: Fakülteler Kitapevi, 2004.
- Arbak, Yasemin, Ömür Özmen, Ömür Saatçioğlu. Bilişsel Tarz ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma"www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2004_1_3.pdf [18.05.2014]
- Arnold, John. "Kariyer ve Kariyer Yönetimi". **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı Örgüt Psikolojisi**. ed. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2009: 133-149.
- Arthur, Michael B, Denisa M. Rousseau. **Introduction: The Boundaryless Career A New Employment Principle For A New Organizational Era**. 1. bs. New York: Oxford University, 1996.
- Asan, Tezer ve diğ., "Bireysel Değerler Envanteri'nin Dilsel Eşdeğerlik Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. c. 27. s.8 (2008): 15-38.
- Aycan, Zeynep. "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri". **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**. ed. Suna Tevruz. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998: 21-34.
- Ayşem Çalışkur, Ayşe Demrihan, Serdar Bozkurt. "Değerlerin Belirli Meslek Alanları Ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.17. s.1 (2012) : 219-236.
- Aytaç, Mustafa, Serpil Aytaç, Zerrin Fırat, Nuran Bayram, Aşkın Keser. **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı Ve Kariyer Sorunları**. Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2001.

- Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**. 2. bs. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005.
- Azmi, Yalçın, A. Esmeray Yoğun Erçen. “Kültür ile Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 13. s. 2 (2004): 201-218.
- Bahar, Halil İbrahim. **Sosyoloji**. 3. bs. Ankara: Uşak Yayınları, 2009.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başrol, Oğuz, Erkan Bilge, Şerife Kuzgun. “Öğrencilerin Kariyer Değerlerini Etkileyen Unsurların Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Bireysel Değerler”. **Electronic Journal of Vocational Colleges**. c. 2. s. 2 (2012): 57-68.
- Bayraktaroglu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Bayram, Cahit. **Kariyer Planlama Ve Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Kumsaati Yayıncılık, 2008.
- Bayram, Nuran, Sevda Gürsakal, Serpil Aytaç. “Öğrencilerin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi” . **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 12. s. 2 (2012): 181-190.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**. 2. bs. İstanbul: Avcıol Basım, 1996.
- Bhatt, Alka Singh. “A Career Anchor Perspective of Employees in a Large Company”. **International Conference on Advancements in Information Technology With workshop of ICBMG**. c. 20 (2011): 265-270.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Birsel, Melek, Güler İslamoğlu, Deniz Börü. “Hofstede’nin Eril Dişil Boyutunun Kadınlar ve Erkekler Açısından Değerlendirilmesi”. **Öneri Dergisi**. c. 8. s. 30 (2008) 57-63.
- Bozkurt, Serdar, Şule Çerik. “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**. s. 35 (2010): 77-97.
- Briscoe, Jon. P, Douglas T. Hall, Rachel L. F. DeMuth. “Protean and boundaryless careers: An empirical Exploration”. **Journal of Vocational Behavior**. c. 69. s. 1 (2006): 30-47.

- Carell Michael R, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield. **Human Resource Management:Strategies For Managing A Diverse And Global Workfoce**. 6.bs. Fort Worth: Dryden Press, 2000.
- Cedin, Jean-luc, Marie Le Pagneux. “Career Anchors:A Comparison Between Organization-Assigned And Self-İnitiated Expatriates”. **Thunderbird International Business Review**. c. 52. s.4 (2010): 287-299.
- Cenzo, David A., Stephan P. Robbins, Susan L. Verhullst. **Human Resource Management**. 10. bs. New Yok: John Wiley&Sons, 2010.
- Cevizci, Ahmet. **Felsefe Terimleri Sözlüğü**. 1. bs. İstanbul: Paradigma Yayınları, 2000.
- Ceyda Deneçli. “Küresel Markalar, Yerellik Ve Kültürel Göstergeler”. **The Turkish Online Journal of Design**. c.3. s.1 (2013): 1-4.
- Currie, Graeme ,Sue Tempest, Ken Starkey. “New Careers For Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries”. **International Journal of Human Resource Management**. c. 17. s. 4 (2006): 755-774.
- Çakmak, Kadriye Övgü. “Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Çarıkcı, Hüseyin İlker, Osman Koyuncu. “Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi**. c.2. s.3 (2010): 1-18.
- Çelik, Mazlum. “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Çiftçi, Birgül. “Kariyer Planlama”. **Meslek Yüksek Okullar ve Yüksek Okullar İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**. ed. Uğur Dolgun. Bursa: Ekin Basım, 2010: 143-144.
- Danziger, Nira, Rony Valency. “Career Anchors: distribution and impact on job satisfication, the Israeli case”. **Career Development International**. c.11. s.4 (2006): 294-303.
- Danziger, Nira, Dalia Rachman Moore, Rony Valency. “The construct validity of Schein’s career anchors orientation inventory”. **Career Development International**. c. 13. s. 1 (2008): 7-19.
- Dikili, Ali. “Yeni Kariyer Yaklaşımına İlişkin Değerlendirmeler”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 17. s. 2 (2012): 473-484.

- Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**. 2. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
- Driskill, Gerald W. , Angela Laird Brenton. **Organizational Culture İn Action A Cultural Analysis Workbook**. 2. bs. Sage Publication, 2011.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. 3.bs. İstanbul: Beta Basın Yayın, 2010.
- Dülgeroğlu, İsmail. “Tüketici Değerlerinin Pazarlamadaki Yeri Ve Genç Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma”. **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 27. s. 2 (2008):71-92.
- Edgar, Schein H. **Career Anchors: Participant Workbook**. 3. bs. John Wiley and Sons. 2012.
<https://books.google.com.tr/books?id=yygcUbU0TtgC&printsec>
[15.02.2015]
- Eğimli, Ayşen Temel, Sinem Yeygel Çakır. “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”. **Sosyal Ve Beşeri Bilimleri Dergisi**. c. 3. s. 2. (2011): 37-50.
- Erasmus, Barney, Ben Swanepoel ve diğ. **South African Human Resource Management For The Public Sector**. 1.bs. Kenwyn: Juta, 2005.
- Erdoğan, Nihat. **Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 10. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2007.
- Erkmen, Turan. **Örgüt Kültürü**. 1. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Erkmen, Turhan, Serdar Bozkurt. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” .**Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. c. 31. s. 2 (2011): 197-228.
- Eryiğit, Süleyman. “Kariyer Yönetimi”. **Kamu- İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**. c. 6. s. 1 (2000): 1-26. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>
[14.04.2013].
- Fang, Tony. “A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension”. **Intenational Journal Of Cross Cultural Management**. c. 3. s. 3 (2003): 347-368.
- Feldman, Daniel C, Marc C. Bolino. “Career patterns of the self-employed: Career motivations and career outcomes”. **Journal of Small Business Management**. c. 38. s. 3 (2000): 53-67.

- Feldman, Daniel C. Mark C. Bolino. "Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature of Career Anchors and Their Consequence". **Human Resource Management Review**, c.6. s.2 (1996): 89-112.
- Gencur, Ali Selçuk. "İlköğretim Matematik Öğretmen Adaylarının Kişilikleri İle Bölüm Memnuniyetleri Arasındaki ilişki". Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Giddens, Anthony. "Kültür Ve Toplum". **Sosyoloji**. 2. bs. Ankara: Ayraç Yayınevi, 2005.
- Gök, Sibel. **XXI Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Beta Basım, 2006.
- Güçlü, Nezahat. "Örgüt Kültürü".
http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf [15.03.2015]
- Gülova, Asena Altın, Özge Demirsoy. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma". **Business And Economics**. c.3. s.2 (2012): 49-76.
- Güneş, Gönül, Tuba Gökçek. "Pedagojik Formasyon Öğrencilerinin Öğrenme Stilleri". **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**. c. 1. s. 4 (2012): 28-40.
- Gürbüz, Sait, Ünsal Sığırı. "Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: Türkiye Ve ABD Karşılaştırması". **20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2012**. İzmir: Kara Harp Okulu, 2012: 1-5.
- Gürol, Aysun, Birsen Sehatoğlu. "Değerlerin Kazanılmasında Yaratıcı Dramanın Rolü". **I. Ulusal İyilik Sempozyumu, 20-21 Haziran 2009**. Elazığ: Fırat Üniversitesi, 2009: 52-59.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". **Administrative Science Quarterly**. c. 35. s. 2 (1990): 286-316.
- Hofstede, Geert. **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2. bs. Sage Publications, 2001.
http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME3-ISSUE1_files/tojdac_v03i101 [16.03.2015]
- Ivancevich, J. M. **Human Resource Management**. 11. bs. Boston: McGraw Hill, 2010.

Jablonski, Jeffrey. “Seeing Technical Communication From A Career Perspective: The Implications of Career Theory for Technical Communication Theory, Practice, and Curriculum Design”. **Journal of Business and Technical Communication**. c.19. s. 1 (2005): 5-41.

“İnsan ve Kaynak” .

<http://www.insanvekaynak.com/sayfa/48/outplacement.html> [15.12.2013]

Joseph Ficheter. **Sosyoloji Nedir**. 10.bs. çev. Nilgün Çelebi. Ankara: Anı Yayıncılık, 2011.

Kamaşak, Rıfat, Yusuf Bulutlar. “Kişilik Mesleki Tercih Ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma”. **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 2. s. 2 (2010): 119-126.

Kanbur, Aysun, Güneş Han Salihoğlu. “Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma”. **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 3. s. 2 (2014): 28-58.

Karalar, Rıdvan, Gülfidan Barış, Meltem N. Velioğlu. **Tüketici Davranışları**. 1.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006.

Kast, Fremont E, James E. Rosenzweig. **Organization And Management**. 4.bs. New York: McGraw-Hill, 1985.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Basım, 1989.

“Kendi Yolunu Çizmek”.

<http://uzerm.files.wordpress.com/2010/12/kendi-yolunu-c3a7izmek.pdf>
[24.04.2013]

Khashman, Nouf, Andrew Large. “Measuring Cultural Markers in Arabic Government Websites Using Hofstede’s Cultural Dimensions”. **First International Conference DUXU, 9-14 July 2011**. USA, 2011: 432-439.

“Kişilik Kuramları”.

<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ehsm/1024/unite08.pdf> [18.05.2014]

Kılıç, Gonca. “Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Kniventon, Bromley H. “Managerial Career Anchors İn A Changing Business Enviroment”. **Journal of European Industrial Training**. c. 28. s. 7 (2004): 564-573.

Koca, Ayşe İpek Koca. “Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesinde Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

- Kocacık, Faruk. **Toplum Bilim Ders Notları**. 3. bs. Sivas: Özemek Matbaası, 2003.
- Kol, Emine Nida. “İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 7. s. 1 (2001): 220-242.
- Larsson, Rikard, Kenneth R. Brousseau, Katarina Kling, Patrick L. Sweet. **Strategic Talent Management: The Career Lens Of Success**. www.decisiondynamics.se/sites/default/files/uploads/pdf/200501032015.pdf. [01.03.2015].
- “Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler”. http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogrenciler/meslek_secimini_etkileyen_faktorler.pdf .[26.04.2013]
- Migliore, Laura Ann. “Relation Between Big Five Personality Traits And Hofstede's Cultural Dimensions”. **Cross Cultural Management: An International Journal**. c. 18. s. 1 (2011): 38-54.
- Minkov, Michael, Greet Hofstede. “The Evolution of Hofstede’s Doctrine”. c.18. s. 1 (2011): 10-20.
- Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik Teori Ve Uygulama**. 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Noe, Raymond A, John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. **Human Resource Managment**. 2. bs. Boston: Mc Graw Hill, 1996.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. 1. bs. çev. Canan Çetin. İstanbul: Beta Basım, 1999.
- Oğuz, Esin Sultan. “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”. **Edebiyat Fakültesi Dergisi**. c. 28. s. 2 (2011): 123-139.
- Okakın, Neslihan. “Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. **Öneri Dergisi**. c. 8. s. 30 (2008): 1-8.
- Onay, Meltem. “Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı”. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c. 4. s.1 (2012):193-202.
- Opengart, Rose, Darren C. Short. “Free Agent Learners: The New Career Model and Its Impact on Human Resource Development”. **International Journal of Lifelong Education**. c.21. s.3 (2002): 220-233.
- Ölçer, Ferit. “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”. **Amme İdaresi Dergisi**. c. 30. s. 4 (1997): 88-103.

- Ören, Kenan, Bilal Erdem, Metin Kaplan. “Örgütsel Kültürün İş Gücü Verimliliğine Etkisi”. **Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi**. c. 8. s. 2 (2005): 1-21.
- Özdemir, Yasemin. “Marmara Bölgesi’ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri”. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 22. s. 1 (2013): 257-274.
- Özden, Mehmet Cemil. **Bireysel Kariyer Yönetimi Profesyonel’in El Kitabı**. 1. bs. Ankara: Ümit Yayıncılık, 2001.
- Özen, Yener. “Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler”. **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama**. c. 2. s. 3 (2011): 81-96.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. Adana: Nobel Kitapevleri, 2005.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 5. bs. Bursa: Ekin Basım Yayın, 2011.
- Özkalp, Enver. **Sosyolojiye Giriş**. 13. bs. Bursa: Ekin kitapevi, 2005.
- Pande, Sharon, Vidya Naik. “Career Anchors: A Study with Indian Professionals”. **Drishtikon Management Journal**. c. 3. s.1 (2012): 220-254.
- Pike, Gary R. “Vocational Preferences And College expectations: An Extension of Holland’s Principle of Self-Selection”. **Research in Higher Education**. c. 47. s. 5 (2006): 591-612.
- Quesenberry, Jeria L., “Career Values and Motivations A Study Of Women In The Information Technology Workforce”. Doctoral Thesis. The Pennsylvania State University The Graduate School, College Of Information Science And Technology, 2007.
- Reyhanoğlu, Metin. “Kariyer Döngüsü”. **Rapor Dergisi**.
<http://www.rapordergisi.com/index.php?p=makale-detay&mid=125>
[08.03.2015]
- Robins, Stephen. P, T.A. Judge, A. Odendaal, G. Roodt. **Organisational Behaviour Global and Southern African Perspectives**. 2. bs. Prentice Hall, 2009.
- Sabuncu, Yavuz, Cahit Emre, Koray Karasu. **Yurttaşlık ve Çevre Bilgisi**. 1. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006.
- Sakal, Önder, Sebahattin Yıldız. “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi”. **2. Örgütsel Davranış Kongresi, 7-14 Kasım 2014**. Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 2014: 707-717.

- Samover, Larry A, Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel. **Communication Between Culture**. 7. bs. Canada: Wadsworth Publishing Campony, 2009.
- Seçer, Barış. “Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği zerindeki Etkisi”. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Seçer, Barış. “Bireycilik Ve Yeni Kariyer Yönelimleri”. **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.18. s.2 (2011): 50-62.
- Semen, Oya Aytemiz. “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları zerine Yazınsal Bir İnceleme”. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 23. s.1 (2004): 79-114.
- Sığrı, nsal, Mehmet Tığlı. “Hofstede’nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Ynetsel rgtsel Srelere ve Pazarlama Açısından Tketicisi Davranışlarına Etkisi”. **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 21. s. 1 (2006): 327-342.
- Soares, Ana Maria, Minoo Farhangmehr, Aviv Shoham. “Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies” **Journal of Business Research**. c. 60. s. 3 (2007): 277-284.
- Sturges, Jane, David Guest, Kate Mackenzie Davey. “Who’s in Charge? Graduates’ Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. c. 9. s.3 (2000): 351-370.
- Sullivan, Sherry E. “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”. **Journal of Management**. c. 25. s. 3 (1999): 457-484.
- Suutari Vesa, Milla Taka. “Career anchors of managers with global careers” **The Journal of Management Development**. c.23 s.9 (2004): 833-847.
- şahin, Gülizar. “Kariyer Planlamanın İşletmelerde alışan Motivasyonu zerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Terzi, Ali Rıza. “ niversite Ğrencilerinin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları zerine Bir Araştırma”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 6. s. 2 (2004): 65-76.
- Tunçer, Polat. “Değişen İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışında Kariyer Yönetimi”. **On Dokuz Mayıs Üniversitesi EĞitim Fakültesi Dergisi**. c. 31. s. 1 (2012):203-233.
- Turan, Selahattin, Belgin Ceylan, Mehmet şişman. “niversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”.
Journals.manas.kg/mjsr/oldarchives/Vol07_Issue13_2005/

- Türkay, Oğuz, Burak Eryılmaz. “Kariyer Değerleri Ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 24 (2010): 179-199.
- Tüz, Melek Vergiliel. “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”. **U.Ü Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 4. s. 4 (2003): 169-176.
- Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Umbach, Paul D., Jeffrey F. Milem, “Applying Holland’s Typology To The Study Of Differences In Student Views About Diversity” . **Research in Higher Education**. c. 45. s. 6 (2004): 625-649.
- “Understanding Your Jung Personality Typing Results”.
<https://digitalcitizen.files.wordpress.com/2011/02/understanding-your-personality-assessment-results.pdf> [19.11.2014]
- Unutkan, Göksel Ataman. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Uyargil, Cavide, Zeki Akdal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen DüNDAR, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Uzunbacak, H.Hüseyin. “Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk):Emniyet Teşkilatı’nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma”. **Polis Bilimleri Dergisi**. c.8. s.3-4. (2006): 29-48.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak, Oğuz Ersun. 1.bs. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: İTO Yayınları, 2000.
- Uzun, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetim’inde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”. **İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 5. s. 2 (2003)
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=149&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
[25.07.2014]
- Ügeöz, Perihan. **Kültürlerarası İletişim**. İstanbul: Üstün Eserler Neşriyatevi, 2003.
- Ünal, Sevtap, Aysel Erciş. “Pazarın Satın Alma Tarzlarına ve Kişisel Değerlere Göre Bölümlendirilmesi”. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. c. 21. s.1 (2006): 359-382.
- Ünlü, Sezen, Erhan Eroğlu, Rüçhan Gökdağ, Sinan Ergüven. **İş ve Yaşamda Motivasyon**. 1.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2013.
- Vuurien, LJ Van, C.Fourie. “Career Anchors and Career Resilience: Supplementary Construct”. **Journal of Industial Psychology**. c. 26. s. 3 (2000): 15-20.

- Yalım, Funda. “Çokuluslu İşletmelerde Kültürlerarası Yönetim ve Örgütsel Verimlilik İlişkisi”. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Yaprak, Şenol, Mustafa Hotamışlı, Meltem Gerek. “Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.15. s.1 (2000): 399-422.
- Yaylacı, Gaye Özdemir. “Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zeka Faktörü”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 21 (2006): 73-86.
- Yeşil, Salih. “Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ve Alternatif Bir Strateji Kültürel Zeka”. **KMU İİBF Dergisi**. c. 11. s. 16 (2009): 101-131.
- Yılmaz, İbrahim Alpay, Bahtiyar Dursun, Kemal Pektaş, Ahmet Altay. “Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Seçimlerinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Pınarhisar MYO Örneği”. **Electronic Journal of Vocational Colleges**. c. 2. s. 2 (2012): 9-21.
- Yücel, İlhami. “Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama” Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Yüzer, Ali Fuat, Embiya Ağaoğlu, Hüseyin Tatlıdil, Ahmet Özmen, Emel Şıklar. **İstatistik**. 3.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006.
- Waterman, Robert H., Judith A. Waterman, Betsy A. Colland. “Toward A Career- Resilient Workforce”. **Delivering Results: A New Mandate For Human Resource Professionals**. ed. Dave Ulrich. A Harward Business Review Book, 1999: 269-284.
- Whymark, Kathryn, Steve Ellis. “Whose Career is it Anyway? Options for Career Management in Flatter Organization Structures”. **Career Development International**. c.4. s. 2 (1999): 117-120.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yrd. Doc. Dr. Yasemin Bal danışmanlığında yapmakta olduğum "Kültürel Değerler İle Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu yüksek lisans tezi için kullanılacaktır.

Anket üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Anket sorularına eksiksiz cevap vermeniz çalışmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi açısından önemlidir. Lütfen soruları okuduktan sonra kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. Ankete vereceğiniz yanıtlar, araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Değerli zamanınız ve verdiğiniz içten cevaplar için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,

Zeynep Damla BÜKER
Y.T.Ü İnsan Kaynakları Yönetimi YL.Öğrencisi

1. Bölüm

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yetiştirdiğiniz Coğrafi Bölge?

- | | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| a) Akdeniz Bölgesi | b) Marmara Bölgesi | c) Ege Bölgesi |
| d) İç Anadolu Bölgesi | e) Doğu Anadolu Bölgesi | f) Karadeniz Bölgesi |

3. Okuduğunuz Üniversite (Belirtiniz):

.....

4. Hangi sektörde çalışmayı düşünüyorsunuz?

☐ Kamu ☐ Özel ☐ Girişimci

2. Bölüm

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum.
1	Önemli olan yaratıcı bir projede yer almaktır.					
2	Kendi işimin patronu olmak benim için önemlidir.					
3	Yönetici pozisyonunda çalışmak benim için önemlidir.					
4	Kendi branşimde çalışmayacaksam işimi değiştirmeyi tercih ederim.					
5	İş garantisi olan bir pozisyonda çalışmak benim için önceliklidir.					
6	Yeni proje ve programlarda yaratıcılığımı kullanmak benim için önemlidir.					
7	İşimin sosyal yaşantıma fırsat vermesi benim için önemlidir.					
8	Rekabet ve başarı, kariyerimin öncelikleridir.					
9	İşim, inisiyatif kullanabilme imkanı sağlamalıdır.					
10	Tanınmış bir kurumda çalışmayı başka bir kurumda çalışmaya tercih ederim.					
11	Uzmanlık gerektiren görevlerde çalışmayı tercih etme					
12	Toplumda saygı duyduğu bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.					
13	İşten çıkarılma ihtimali olmayan bir kurumda çalışmayı tercih ederim.					
14	Rekabet ve kazanma ortamı sağlayan iş imkanlarını her zaman değerlendiririm					
15	İşimde ilerleyebilmek için, bilgimi ve yeteneklerimi kullanabileceğim işleri tercih ederim.					
16	Kurum içinde insanları yöneterek başarılı görevler yapmayı önemsiyorum.					

3. Bölüm

		Çok Uygun	Oldukça Uygun	Biraz Uygun	Çok Az Uygun	Hiç Uygun Değil
1	İnsanlarla sıcak ilişkiler kurmak					
2	Alçak gönüllü olmak					
3	Yumuşak başlı olmak					
4	Anlaşmazlıklarda orta yol bulmak					
5	Maddi başarıyı önemsemek					
6	Hırslı, sert ve iddiacı olmak					
7	Sözünü geçirmeye çalışmak					
8	İş bitirici olmak					
9	Konuşmada sık sık kendinden söz etmek					
10	Göze girmek için çaba göstermek					
11	Grup çalışmalarında öne çıkmak için rekabetçi davranmak					
12	Kazanılan başarıyı kendine mal etmek					
13	Grup/takım çalışması yapmayı tercih etmek					
14	Toplumun değerlerine ve normlarına uymak					
15	Grup içerisinde söz almaktan kaçınmak					
16	Duygusal olarak aileye, akrabalar, ülkeye bağımlı olmak					
17	Konuşurken olumlu bir izlenim bırakmaya özen göstermek					
18	Her ortamda düşünceleri açıkça ve doğrudan ifade etmek					
19	Başkalarının ne diyeceğine aldırmadan giyinmek					
20	Aile içerisinde kendini anne ve baba ile eşit konumda görmek					
21	Günlük konuşmalarda sizli, bizli ifadeler kullanmak					
22	Odaya bir büyük girdiğinde ayağa kalkmak					
23	Büyüklerin veya otoritenin isteklerine itiraz etmemek					
24	Otoritenin isteklerini sorgulamadan yerine getirmek					
25	Yazılı belgelerde/anlaşmalarda yer, zaman, fiyat/ücret, sayı gibi detaylı bilgilerin bulunmasına dikkat etmek					
26	Sabit gelirli fakat iş güvencesi olan bir işte çalışmayı tercih etme					
27	Üzerinde her zaman kimliğini ispat edecek belge taşımak					
28	Kanun, kural ve prosedürleri takip etme					
29	Bazı insanların gerçek diye tanımladıklarının diğer insanlar için gerçek anlamı taşımayabileceği düşüncesi					
30	Değişimin insanlara fırsatlar sunacağına ilişkin düşünce					
31	Yapılacak bir işte tüm ayrıntıları öğrenmek genele ilişkin bilgilerle hareket					
32	Geleceğe ilişkin uzun dönemli planlar yapmak					

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi & Yeri : 31.07.1985 Gaziantep /Türkiye

Akademik Eğitim

Üniversite (Yüksek Lisans)
2009 -

Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Programı
Üniversite (Yüksek Lisans)
2007 - 2008

Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Felsefe Grb. Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans

Programı
Üniversite (Lisans)
2003 - 2007

Ankara Üniversitesi
Dil Tarih Coğrafya Fakültesi
Felsefe Bölümü

Üniversite (Lisans)
2006 - 2012

Anadolu Üniversitesi
İktisat Fakültesi
Kamu Yönetimi

Lise
2000 – 2003

Gaziantep Anadolu Lisesi

İş Deneyimleri

Kasım 2013-

444İK Danışmanlık
İşe Alım Uzmanı

Kasım 2012- Mart 2013

Yurt Kumaş Tekstil San. Ve Tic. A.Ş
İnsan Kaynakları Uzmanı

Eylül 2012-Kasım 2012

444İK Danışmanlık
İnsan Kaynakları Asistanı

Haziran 2008 - Ocak 2009

Gaziantep Gündem Dershanesi
Rehber Öğretmen

Haziran 2006-Eylül 2006

Morey's Piers

Ride Operator
New jersey - ABD (Work & Travel)

Diğer Eğitim ve Seminerler

Yabancı Diller - (İngilizce Kursu Bitirme Sertifikası)
INTERNATIONAL HOUSE NEWCASTLE – 2009, İNGİLTERE

Yabancı Diller - (İngilizce Kursu Bitirme Sertifikası)
TÖMER – 2006, ANKARA

Yavrukuş Genel Müdürlüğü Paraşütçü Sertifikası
KUZEY KIBRIS TÜRK HAVA KURUMU
YAVRUKUŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ PARAŞÜTÇÜ SERTİFİKASI – 2002,
K.K.T.C