

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ KARIYER  
ÇAPALARININ İNCELENMESİ: İSTANBUL  
MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**SERAY DÖNMEZ  
15705011**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. ERKAN TABANCALI**

**İSTANBUL  
2020**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ KARIYER  
ÇAPALARININ İNCELENMESİ: İSTANBUL  
MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**SERAY DÖNMEZ  
15705011  
ORCID NO: 0000-0002-1150-5456**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. ERKAN TABANCALI**

**İSTANBUL  
2020**

## ÖZ

### ÖĞRETİM ELEMANLARININ KARIYER ÇAPALARININ İNCELENMESİ: İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Seray Dönmez  
Ay, 2020

Bu çalışmanın genel amacı; İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda, kariyer çapalarının unvan, öğrenim durumu, daha önce öğretim elemanlığından farklı bir iş yapma durumu, mevcut kurumda şu an idari görevin olup olmaması, daha önceden idari görevin olup olmaması, öğretim elemanı olarak işini isteyerek yapma, kariyer evresi, yaşam evresi, cinsiyet ve medeni durum gibi kişisel ve mesleki değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nin 9 fakülte ve 1 yüksekokulunda görev yapan 671 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Bu kapsamda tüm evrene ulaşılmaya çalışılmış ve 432 kişi araştırmaya katılmıştır. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemleri benimsenmiştir. Solmaz (2012) tarafından uyarılma çalışmaları yapılan "Kariyer Çapaları Ölçeği" (KÇÖ) kullanılmıştır. Bu ölçek ile elde edilen veriler betimsel analiz, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H, Tukey ve LCD testi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, Özerklik ve Bağımsızlık öğretim elemanları tarafından en önemli olarak görülen kariyer çapasıdır. Ayrıca öğretim elemanlarının bazı kariyer çapalarının unvan, öğrenim durumu, mevcut kurumda şuan idari görevin olup olmaması, daha önceden idari görevin olup olmaması, öğretim elemanı olarak işini isteyerek yapma, kariyer evresi, yaşam evresi, cinsiyet ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Çapaları, Öğretim Elemanları, Üniversite

## **ABSTRACT**

### **AN INVESTIGATION ON THE CAREER ANCHORS OF THE FACULTY AT ISTANBUL MEDENIYET UNIVERSITY**

**Seray Dönmez**

**Month, 2020**

The general purpose of this study is to identify the career anchors of the faculty at İstanbul Medeniyet University. In line with this general purpose, it is aimed to examine career anchors regarding title, educational status, having worked in a different job, having an administrative position in their current organization, having an administrative position in their previous organizations, working voluntarily as an academician, career stages, life stages, gender and marital status.

The population of the research is formed by 671 academicians employed in 9 faculties and 1 school of higher education at İstanbul Medeniyet University and 432 people participated. This research has been conducted by using a quantitative method. Career Anchors Scale which was adapted by Solmaz (2012), was used. The data obtained with this scale were analyzed with descriptive analysis, Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis H, Tukey and LCD test and explained in the findings section.

Autonomy and Independence have been determined as the most important career anchor by the academicians. In addition, it is found that some career anchors of the academicians show significant differences regarding title, educational status, having an administrative position in their current organization, having an administrative position in their previous organizations, working voluntarily as an academician, career stages, life stages, gender and marital status.

**Key Words:** Career Anchors, Academicians, University

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans tezimi hazırladığım sürede desteklerini veren tez danışmanım Doç. Dr. Erkan Tabancalı'ya ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Eğitim Yönetimi Bölümünde görev yapan tüm akademik kadrosuna bana kattıklarından dolayı teşekkür ederim. Doç. Dr. Pınar Sarpkaya ve Prof. Dr. Ruhi Sarpkaya'ya tez çalışmam süresinde verdikleri destekten ve yol göstericilik için teşekkür ederim. Annem Samime Pekeser'e koşulsuz desteği ve akademik çalışmalar yapmam konusunda beni yöreklendirdiği için, eşim Emre Dönmez'e anlayışı ve arkadaşlığı için teşekkür ederim. Hayatıma kattığı anlam ve hissettirdiği tarifsiz duygular için kızım Duru Dönmez'e çok teşekkür ederim.

İstanbul; Haziran, 2020

Seray Dönmez

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>ÖN SÖZ</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xi
<b>KISALTMALAR</b> .....	xii
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Sayıtlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	8
2.1. Kariyer ve İlgili Temel Kavramlar.....	8
2.1.1. Kariyer Platosu.....	9
2.1.2. Kariyer Haritası .....	9
2.1.3. Kariyer Yönetimi .....	10
2.2. Kariyer Yaklaşımları.....	12
2.2.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı .....	13
2.2.2. Çağdaş Kariyer Yaklaşımları .....	14
2.3. Kariyer Planlaması Kavramı ve Amaçları .....	15
2.3.1. Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları.....	18
2.3.2. Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları .....	19

2.4. Kariyer Planlamasının Önemi .....	20
2.5. Kariyer Planlamasının Aşamaları .....	21
2.5.1. Kariyer Evreleri.....	22
2.5.1.1. Keşfetme .....	23
2.5.1.2. Kurma.....	24
2.5.1.3. Kariyer Ortası.....	25
2.5.1.4. Kariyer Sonu .....	25
2.6. Kariyer Seçimi ve Teoriler.....	27
2.6.1. Holland’ın Mesleki Tercih Modeli.....	27
2.6.2. Carl Gustav Jung’ın Kişilik Tipolojisi .....	30
2.6.3. Edgar Schein’ın Kariyer Çapaları Teorisi.....	31
2.6.3.1. Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik (TFY).....	38
2.6.3.2. Genel Yönetmel Yetkinlik (GY).....	38
2.6.3.3. Girişimcilik ve Yaratıcılık (GY) .....	39
2.6.3.4. Özerklik ve Bağımsızlık (ÖB) .....	40
2.6.3.5. Güvenlik ve İstikrar (Gİ).....	41
2.6.3.6. Hizmet ve Kendini Adama (KA) .....	42
2.6.3.7. Saf Meydan Okuma (SMO) .....	42
2.6.3.8. Hayat Tarzı (HT).....	43
2.7. Kariyer Çapaları Üzerine Yapılan Araştırmalar .....	44
2.7.1. Yurt İçinde Kariyer Çapaları Üzerine Yapılan Araştırmalar .....	44
2.7.2. Yurt Dışında Kariyer Çapaları Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	47
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>52</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	52
3.2. Araştırmanın Evreni .....	53
3.3. Veri Toplama Aracı.....	61

3.4. Verilerin Toplanması .....	64
3.5. Verilerin Analizi.....	65
<b>4. BULGULAR VE YORUM</b> .....	<b>65</b>
4.1. Öğretim Elemanları İçin Hangi Kariyer Çapasının Daha Önemli Olduğuna Yönelik Bulgular ve Yorum.....	65
4.2. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Unvan Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum.....	69
4.3. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum .....	73
4.4. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Daha Önce Öğretim Elemanlığından Farklı Bir İş Yapma Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum.....	76
4.5. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının İdari Görev Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum.....	78
4.6. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının İş Memnuniyeti Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum .....	81
4.7. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Kariyer Evreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum .....	83
4.8. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum.....	88
4.9. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum.....	93
4.10. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum .....	96
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>99</b>
5.1. Sonuç.....	99
5.2. Öneriler .....	101
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	101
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	102



<b>KAYNAKÇA</b> .....	104
<b>EKLER</b> .....	114
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b> .....	129

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması.....	18
<b>Tablo 2:</b>	Kariyer Çapaları.....	36
<b>Tablo 3:</b>	Öğretim Elemanlarının Görev Yaptıkları Fakültelele – Yüksekokula Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 4:</b>	Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo 5:</b>	Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo 6:</b>	Öğretim Elemanlarının Daha Önce Öğretim Elemanlığından Farklı Bir İş Yapma Durumlarına Göre Dağılımı.....	56
<b>Tablo 7:</b>	Öğretim Elemanlarının Daha Önce Öğretim Elemanı Olarak Farklı Bir Kurumda Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı.....	56
<b>Tablo 8:</b>	Öğretim Elemanlarının Mevcut İdari Görev Durumlarına Göre Dağılımı.....	57
<b>Tablo 9:</b>	Öğretim Elemanlarının Daha Önceki İdari Görev Durumlarına Göre Dağılımı.....	57
<b>Tablo 10:</b>	Öğretim Elemanlarının İşlerini İsteyerek Yapma/Yapmama Durumlarına Göre Dağılımı .....	58
<b>Tablo 11:</b>	Öğretim Elemanlarının Kariyer Evrelerine Göre Dağılımı .....	58
<b>Tablo 12:</b>	Öğretim Elemanlarının Toplam İş Deneyimlerine Göre Dağılımı .....	59
<b>Tablo 13:</b>	Öğretim Elemanlarının Yaşam Evrelerine Göre Dağılımı .....	60
<b>Tablo 14:</b>	Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	60
<b>Tablo 15:</b>	Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	61
<b>Tablo 16:</b>	Cronbach's Alpha katsayısı için güvenilirlik düzeyleri.....	63
<b>Tablo 17:</b>	Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları .....	64
<b>Tablo 18:</b>	Normallik Test Sonuçları.....	65
<b>Tablo 19:</b>	Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Betimsel Analiz Sonuçları .....	65

<b>Tablo 20:</b>	Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Kariyer Çapaları Kruskal-Wallis $H$ Testi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 21:</b>	Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Kariyer Çapaları Tukey Testi Sonuçları .....	71
<b>Tablo 22:</b>	Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Kruskal-Wallis $H$ Testi Sonuçları .....	73
<b>Tablo 23:</b>	Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Tukey Testi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 24:</b>	Öğretim Elemanlarının Daha Önce Öğretim Elemanlığından Farklı Bir İş Yapma Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	76
<b>Tablo 25:</b>	Öğretim Elemanlarının İdari Görevlerinin Olup Olmamasına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	78
<b>Tablo 26:</b>	Öğretim Elemanlarının Daha Önceden İdari Görevlerinin Olup Olmamasına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları	79
<b>Tablo 27:</b>	Öğretim Elemanlarının İşlerini İsteyerek Yapıp Yapmama Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 28:</b>	Öğretim Elemanlarının Kariyer Evrelerine Göre Kariyer Çapaları Kruskal-Wallis $H$ Testi Sonuçları .....	83
<b>Tablo 29:</b>	Öğretim Elemanlarının Kariyer Evrelerine Göre Kariyer Çapaları LSD Testi Sonuçları .....	85
<b>Tablo 30:</b>	Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Kariyer Çapaları Kruskal-Wallis $H$ Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 31:</b>	Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Kariyer Çapaları LSD Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 32:</b>	Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 33:</b>	Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	96

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	Holland'ın Altıgen Modeli .....	28
<b>Şekil 2:</b>	Schein'in Kariyer Çapaları Modeli .....	33
<b>Şekil 3:</b>	Kariyer Çapalarının Yakınlık ve Karşıtlıkları .....	37
<b>Şekil 4:</b>	Kariyer Çapaları İçerisinde Yer Alan Boyutlar.....	53

## KISALTMALAR

<b>SPSS</b>	:Statistical Package for the Social Sciences
<b>YOK</b>	:Yükseköğretim Kurulu
<b>GY</b>	:Genel Yönetmelik Yetkinlik
<b>TFY</b>	:Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik
<b>GY</b>	:Girişimcilik ve Yaratıcılık
<b>ÖB</b>	:Özerklik ve Bağımsızlık
<b>Gİ</b>	:Güvenlik ve İstikrar
<b>KA</b>	:Hizmet ve Kendini Adama
<b>SMO</b>	:Saf Meydan Okuma
<b>HT</b>	:Hayat Tarzı

## 1. GİRİŞ

Bu araştırma; İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bölümü araştırmanın kuramsal yapısına işaret eden problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan kavramların tanımları oluşturmaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

21. yüzyılın çağdaş yönetim yaklaşımları çerçevesinde iş görenlerin kariyerleriyle ilgili sorunları büyük önem taşımaktadır. Rekabet ortamının zorlu olması ve örgütlerin sürdürülebilirlikleri açısından rekabet üstünlüğü sağlaması, kariyer geliştirme ve kariyer planlama konusu üzerine odaklanılmasını gerektirmiştir. Günümüzde yöneticiler, iş görenlerin kariyer hedeflerini planlı bir şekilde ortaya koymakta, yol göstermektedir. Böylelikle örgütün hedeflerine daha kolay erişebileceklerinin farkındadırlar. İş görenlerin eğitim ve farkındalık seviyelerinin artmasıyla çalışma hayatı bambaşka bir anlam taşır hale gelmiştir. Bu bağlamda kariyer; iş görenlerin gündelik yaşamlarını sağlayıcı nitelikte bir araç olmaktan çıkmış, bireysel doyum ve gelişim aracı haline gelmiştir. Kariyer; çalışma ortamında ilerleyebilmek, bunun sonucunda ise hem maddi değer katan hem de toplumsal konum ve kişisel doyum sağlayan bir sürece dönüşmüştür. Örgütsel bağlılık noktasında da çalışanların ilerleme şansına sahip olması önemli bir faktördür.

Kişinin kariyeri konusunda göz önünde bulundurulması gereken ilk gerçeklik kariyer gelişiminden kendisinin sorumlu olmasıdır. Kariyer seçiminde kişinin neyi arzuladığı ve bunun için nelere ihtiyacı olduğu kararlaştırılır. Kariyer eğilimi, bireyin güdülerini, becerilerini, değerlerini fark etmesiyle başlar. Söz konusu farkındalık açık bir biçimde görüldüğünde ise “kariyer çapaları” meydana gelmektedir. Bunlar kişinin kolaylıkla vazgeçemeyeceği karar kıstaslarına dönüşmektedir.

Schein'in kariyer konusundaki araştırmaları, kişinin mesleğe başlangıç seçimiyle onu izleyen kariyer kimliğinin arasında ciddi farklar olduğunu göstermektedir. Kişi kariyere başlangıç dönemi içinde kariyer yolu hakkında net olmayan bilgiler taşımaktadır. Çalışma yaşamında yer alan kişiler, sonraki birkaç senede, becerileri, gereksinimleri ve değerleriyle ilgili daha doğru değerlendirmeleri geliştirmektedirler (Schein, 1990).

Schein kariyer çapalarını tanımlarken kişinin kariyerine kılavuzluk eden, sınırlandıran, denge veren, bütünleştiren ve kendini algılamasına yardımcı olan davranış biçimleri olarak nitelendirmiştir (Schein,1996). Kariyer apaları, kişinin kariyer tercihlerini ve kariyerine dair alacağı kararları etkiler. Kariyer apalarının kişinin kariyer tercihlerini etkilemesi, kariyere dair isteklerin somutlaştırılması ve kişinin ileriki dönemlerde oluşacak fikirlerini belirlemesi açısından üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır. Kariyer apalarının ölçümü kariyer yönelimini daha net bir hale getirecektir. İş ve hayat deneyimi edinen kişiler kariyer çapalarını da geliştirmektedir. apa, bir tercihte bulunma zorunluluğu taşıyan kişinin vazgeçemeyeceği değerler, yetenekler, güdü ve ihtiyaçlardan oluşmaktadır.

Schein (2006) kariyer çapalarını kişilerin beceri ve kabiliyetlerinden, güdü ve ihtiyaçlarından ve temel değerlerinden meydana gelen içsel kimlik kavramı olarak nitelendirmiştir. Bu açıdan alınacak kariyer kararlarında temel anlamda rol oynayan değerler de önemli bir faktördür. Kariyer apalarını belirlemenin olumlu etkileri Schein tarafından işin verimliliği, memnuniyeti ve istikrarı olarak ifade edilmiştir. Memnuniyet boyutunu işin kendisine duyulan memnuniyet, ödeme ve yardımlar, terfi ve takdir gibi konu başlıkları altında değerlendirmiştir (Feldman, Bolino, 1996).

Kariyer apaları konusu doğru olarak saptandığında örgüte de çeşitli yararlar sağlayacağı için üzerinde durulması ve araştırılması gereken bir konudur. Bu yararları aşağıdaki Şekilde sıralamak mümkündür (Erdoğan, 2003'den aktaran İri, 2004):

- Çalışanlara yönelik kariyer müdahalelerini uygun biçimde yapmaya olanak sağlar,
- Çalışanların yönelimlerini belirleyip uygun fırsatlar sunmaya yardımcı olur,
- Örgüt için uygun bir ödül sistemi geliştirilmesine yardımcı olur,
- Örgüt için uygun bir terfi sistemi geliştirilmesine yardımcı olur,
- Çalışanların fark edilebileceği bir sistem kurmaya zemin yaratır,
- Yöneticilerin alışanların hangi durumlarda içsel tatmin geliştirdiklerini anlamasına yardımcı olur,

- Kariyer kültürünü anlamaya yardımcı olur,
- Kariyer tartışmaları ve işten ayrılma görüşmeleri için yol gösterici olarak kullanılabilir.

Yapılan alanyazın taramasında öğretmenlerin kariyer hedeflerinin, eğitim kurumlarındaki kariyer yönetimi uygulamalarına yansıdığı görülmüştür. Örneğin, özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, devlet ilköğretim kurumlarında çalışanlara göre kariyer konusundaki algıları daha pozitif yöndedir. Bu bağlamda özel okullarda görev yapan öğretmenlerin bireysel hedef ve beklentilerine dair kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili inançları daha yüksektir. Buna karşılık devlet ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, mesleki açıdan gelişim ve ödüllendirilme konusundaki beklentilerinin karşılanacağına dair inançları daha düşüktür. Kendi alanlarıyla ilgili yurt içinde ve yurt dışındaki akademik çalışmaların da takibi noktasında olumsuz düşünmektedirler (Altunışık, 2010).

Akademisyenler açısından bakıldığında, öncelikle yükseköğretimin Türk eğitim sisteminin önemli bir parçası olduğunu belirtmek gerekir. Yükseköğretim Kurulu'nun 2019 Ocak raporuna göre Türkiye'de 70235'i kadın 87863'ü erkek olmak üzere toplam 158098 öğretim elemanı görev yapmaktadır. Üniversiteler 7 milyonu aşan öğrenci sayısı ile eğitimin büyük bir parçasını oluşturmaktadır (YOK, 2019). Dolayısıyla, öğretim elemanlarının gelişmesine olanak sağlayacak her türlü adım eğitim sistemini olumlu yönde etkileyebilir. Bu durum sadece ülkemiz için değil tüm dünya için geçerlidir. Ashwin (2006) ülkelerin işgücünü ve dolayısıyla gelişimini etkileyen devlet ve özel eğitim kurumlarının çeşitlilik gösteren büyüklükleri ve yapıları ile eğitim sisteminin önemli bir parçası olduğunu vurgulamıştır. Lick (2002) üniversitelerin çevresel değişimlere karşı ayakta kalabilmeleri ve etkili olmaya devam edebilmeleri için kendi kendilerini sistemli bir biçimde düzenlemeleri gerektiğinin altını çizmiştir. Baruch ve Hall (2001) üniversitelerin her toplumda büyük ve etkili bir sektör olduğunu, artan yüksek lisans ve doktora programlarıyla artık daha çok kişinin üniversite eğitimine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Ghalavandi ve diğ. (2012) bu noktada özellikle öğretim elemanlarının gelecek iş gücünü besleme gibi önemli bir göreve sahip olduklarını belirtmiştir. Dolayısıyla, öğretim elemanlarına dair yapılan ve onların ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik araştırmaların faydalı olacağı ve yükseköğretim sistemi üzerine üretilen karar verme süreçlerinde göz önünde bulundurulabileceği düşünülmektedir. Rabe ve Rugunanan (2011) iş görenlerin kariyer çapalarının belirlenmesi ile yapılan işin bu kariyer çapalarıyla uyumlu



olmasının, onların iş doyumunu ve istikrarını sağlayacağını belirtmektedir. Örneğin, Özerklik - Bağımsızlık çapasına sahip öğretim elemanları için kendi ilgilerine göre kendi programlarını yapabilme özgürlüğünün tanınması iş doyumunu arttıracak bir neden olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla çalışanların kariyer çapalarını anlamının ve doğru olarak yorumlamanın kariyer gelişimi üzerinde direkt ve olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Etkili çalışan insan kaynakları birimi ile çalışanların kariyer tutumlarına dair çalışmalar yapılması çalışanların güdülenmesini ve doyumunu arttırma noktasında önemli sayılabilecek bir işlev olabilir. Yönetim açısından bakıldığında, çalışanların kariyer çapaları ile ilgili edinilen bilgilerin yöneticiler için de bazı faydalar sağladığı bilinmektedir. Yöneticiler bu sayede uygun iletişim stili, uyum programı, ödüllendirme sistemi geliştirip çalışanların memnuniyetini arttırma yolları bulabilirler (Schein, 1996).

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine göre kariyer çapalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç kapsamında;

1. İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları için hangi kariyer çapasının daha önemli olduğu,
2. Öğretim elemanlarının kariyer çapaları ve alt boyutlarının unvan, öğrenim durumu, daha önce öğretim elemanlığından farklı bir iş yapma durumu, mevcut kurumda şuan idari görevin olup olmaması, daha önceden idari görevin olup olmaması, öğretim elemanı olarak işini isteyerek yapma durumu, kariyer evresi, yaşam evresi, cinsiyet ve medeni durum olmak üzere kişisel ve mesleki değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Farklılaşan toplumsal, politik ve iktisadi koşullar nedeniyle üniversitelerin işleyişinde artık işletmecilik anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Son yıllarda ortaya çıkan bu değişimler ve sayıları her geçen gün artan devlet ve vakıf üniversiteleri ile nitelikli akademik personel ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu noktada kurumsal önceliklerin değiştiğini söylemek mümkündür. Akademisyenlerin üstlendiği rollerin ve fonksiyonlarının yeniden tanımlanması gereksinimi gündeme gelmiştir. Topluma hizmet, eğitim-öğretim ve akademik araştırma gibi ana fonksiyonları olan

üniversitelerin, bu fonksiyonları nitelikli bir biçimde yerine getirebilmede ve örgütsel anlamda başarılı olmada en önemli beşerî kaynak olarak akademisyenler gösterilmiştir. Bu bağlamda diğer örgütlerde olduğu üzere üniversitelerde de insan kaynakları yönetimi ve planlamasıyla kariyer yönetimi ve kariyer planlamasının yapılması büyük önem taşımaktadır. İlgili alanda ihtiyacı karşılama noktasında akademisyenlerin kariyer seçimi ve gelişimine odaklanan çalışmalar önemli hale gelmiştir.

Daha önce belirtildiği üzere, kariyer çapaları kişinin yetenekleri, ihtiyaçları ve değerleri temelinde oluşan bir kavram olarak, iş tatminini arttırması, kararlılık sağlaması nedeniyle öğretim elemanlarının gelişmesine katkı sağlayabilecek özellikler taşımaktadır. Üniversitelerin idari kadrolarında bulunan yöneticiler açısından bakıldığında da birlikte görev yaptıkları ve eş güdümlene ile sorumlu oldukları personellerini daha yakından tanımalarına fırsat verebilecek bir konu olduğunun belirtilmesi gerekir. Birlikte çalıştıkları kişilerin nelere önem verdiğini veya onları ne şekilde güdüleyebileceğini bilen bir idareci, yönetsel anlamda etkin bir rol oynayabilir. Kariyer çapaları sayesinde kendi yönetim politikalarını belirlerken, çalışanlar için daha uygun planlamalar yapıp, faydalı politikalar oluşturabilir. Çalışanlarının kariyer çapalarını göz önünde bulunduran bir yönetici çalışanın iş memnuniyetini arttırabilir ve rol çatışması yaşamasının önüne geçebilir.

Türkiye’de 2018 yılı verilerine göre 128 tane devlet, 78 tane vakıf üniversitesi bulunmaktadır (YOK,2018). Bu hızlı artış sonucunda devlet ve vakıf üniversitelerinin ortak standartlara ve politikalar sahip olması ve bu koşulların denetimi zor görünmektedir. Bilimsel araştırma konularında bu alana ışık tutmaya çalışan araştırmacıların çalışmalarının yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle doğru şekilde belirlenen ve anlaşılabilir kariyer çapaları kavramının öncelikli olarak öğretim elemanını, idarecisini, dolayısıyla görev yaptığı yükseköğretim kurumunu, eğitim sistemini ve ülkesini geliştirmeye yönelik önemli sayılabilecek bir adım olacağı düşünülmektedir.

Kariyer çapalarının çeşitli kişisel ve mesleki değişkenlerle birlikte değerlendirilmesi nedeniyle de hala tartışılmakta olan başkaca konulara da farklı bir pencere açabilir. Örneğin, kadınların toplumda ve aile yaşamlarında üstlendikleri roller sonucunda çeşitli sorunlar yaşadıkları bilinmektedir. Dolayısıyla, kadın veya evli olan öğretim elemanları açısından kariyer çapalarını belirlemek onlara uygun iş ortamları yaratmaya

yardımcı olup, cam – tavan, çift kariyerli eşler gibi problemler yaşamalarının önüne geçmede fayda sağlayabilir. Konuyu bir başka değişken olan kariyer evresi ya da yaşam evresi açısından ele almanın, kişilerin mesleki deneyimlerine ve yaşlarına göre ortak olarak neye önem verdiklerinin belirlenmesine ve dolayısıyla kariyerlerinin farklı dönemlerinde yaşayabilecekleri problemlere ışık tutabileceği düşünülmektedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde, kariyer çapaları konusunda yükseköğretimde görevli öğretim elemanlarına yönelik sadece bir tane yurt içinde ve sınırlı sayıda yurt dışında gerçekleştirilen çalışma olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın bu alandaki eksikliği gidermeye yönelik bir adım olması ve daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması amaçlanmaktadır.

#### **1.4. Sayıtlar**

1. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının ölçek maddelerini doğru okudukları ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma, 2017-2018 Akademik Yılı Bahar Döneminde İstanbul Medeniyet Üniversitesinin Edebiyat, Eğitim Bilimleri, Hukuk, Mühendislik ve Doğa Bilimleri, Sağlık, Sanat, Tasarım ve Mimarlık, Siyasal Bilgiler, Tıp ve Turizm Fakülteleri ve Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapan öğretim elemanlarının ölçek maddelerine verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Üniversite:* Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur. Bu çalışmada İstanbul Medeniyet Üniversitesini ifade etmektedir.

*Öğretim Elemanı:* Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir. Bu çalışmada İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlilerini ifade etmektedir.

*Kariyer:* Bir mr boyu yaşanan olaylar dizisi, mesleklerin ve diğer yaşam rollerinin (evlat, ğrenci, eş, anne-baba, arkadaş vb. roller) birbirini izlemesi sonucu oluşan genel görünüm ve mesleki gelişim çizgisinde ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden bir kavramdır.

*Kariyer apaları:* Bireyin becerileri ve yeteneklerini, değerlerini, güdü ve ihtiyaçlarını ve kendi kariyer kararlarını kapsayan mesleki benlik algısıdır (Schein, 1990).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi yer almaktadır. Öncelikle kariyer ve ilgili kavramlar detaylı olarak incelenecek; daha sonra Edgar Schein'in kariyer çapaları teorisinden bahsedilecektir.

### 2.1. Kariyer ve İlgili Temel Kavramlar

Kariyer kelimesi Türkçe diline Fransızca'dan "carriere" sözcüğünden geçmiştir (Bingöl, 2006). Kariyer, gündelik konuşma içinde pek çok anlamda kullanılır. Örneğin, kariyer yapmak, kariyer geliştirmek, kariyer sahibi olmak, kariyer başlangıcı gibi kullanımlar, çalışma hayatında ilerlemeyi ya da ileri bir pozisyonda bulunmayı ifade etmektedir. Kariyer, belirli bir meslek dalında gelişmek, kişinin örgüt içerisinde hiyerarşik anlamda bir üst basamağa geçmesini açıklamaktadır. Kariyer, bireysel ve örgütsel amaçlarla direkt ilintilidir ve bireyin yaşamı boyunca karşılaşıacağı, bir kısmına müdahale edebileceği çalışma deneyimi ve etkinlikleriyle bağlantılı bir süreçtir (Woods, 1997).

Kariyer olgusu 16. yüzyıldan bu yana özellikle devlet memurluğuyla beraber ortaya çıkmıştır. Bugünkü anlamıyla 1970'li yıllar içinde analiz edilmeye başlanmış, iş dünyasının da temel kavramlardan birisi olmayı başarmıştır. Dolayısıyla 1970'lerden itibaren insan vasıtasıyla verimliliğin yükseltilmesi bakımından önemli bir kavram haline gelmiştir. Örgütlerde yaşam boyu eğitim ve öğrenimin gündeme gelmesi ve rekabet koşulları karşısında hem iş görenlerin hem de örgütlerin kariyer gelişimini sistemli bir şekilde değerlendirmesini gerektirmiştir (Özgen ve diğ., 2002).

Kuzgun'a (2014) göre kariyer, "bir ömür boyu yaşanan olaylar dizisi, mesleklerin ve diğer yaşam rollerinin (evlat, öğrenci, eş, anne-baba, arkadaş vb. roller) birbirini izlemesi sonucu oluşan genel görünüm ve mesleki gelişim çizgisinde ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden bir kavramdır".

Super ve Hall (1978), kariyer olgusunu hayat boyunca bir kişinin bulunduğu konumlar dizisi şeklinde tanımlamışlardır. Kariyerin, akademik yaşam ve iş yaşamı boyunca karşılaşılan değişik gelişimsel görevlerle baş edebilmek için çaba sarf edildiği bir dizi yaşam adımları ve aşamaları olduğunu belirtmişlerdir. Daha yalın bir anlatımla Super ve Hall öteki gelişim alanları gibi kariyer kavramının da gelişim içinde olduğunu vurgulamış ve söz konusu gelişimin hayat boyunca sürdüğünü ifade etmiştir.

Yalnızca kişi açısından bakıldığında kariyer, bir iş sahibi olmaktan öte bir anlamı kapsamaktadır. Kariyer kavramı kapsamında yükselme daha ziyade geliri, görevleri, mesleki ve toplumsal anlamda daha fazla itibar sahibi olmayı ifade eder. Bu açıdan kariyer, başarı duygusu, karşılaşılabilecek olanaklar, ödüller ve güzel bir yaşam şekli gibi birçok konuyla da bağlantılıdır (Seçer, Çınar, 2011).

### **2.1.1. Kariyer Platosu**

Kişinin kariyer hayatında denge veren birtakım öğeler mevcuttur. Bunlardan bazıları bireysel özellikleri, ihtiyaçları, değerleri, tutumları ve davranışları ile çevresel ilişkileridir. Kişi, kariyerinde belirtilen öğeler arasındaki denklığı bir dönem kaybedebilir. Bu durumda bir durağanlık dönemi yaşanabilmektedir. Tam da bu noktada kariyer platosu kavramıyla karşılaşılmaktadır. Kariyer platosuna girildiği dönemde terfi olanaklarında düşüklük görülmektedir (Gerek, 2009). İnsanlar 45’li yaşlarda belirli bir performans düşüşü yaşayabilmektedir. Bu nedenle ortaya çıkan düzlük, kariyer düzlüğü (platosu) şeklinde ifade edilmektedir (Müftüoğlu, Erol, 2013).

### **2.1.2. Kariyer Haritası**

Kariyer haritası, örgütlerde bir işten öteki işlere doğru ilerleyebilmenin yol ve yöntemlerini belirlemek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bir başka deyişle, bütün pozisyonları kapsayan, pozisyonlar arası geçişi mümkün kılacak yöntemler ve koşulların açık bir biçimde belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyonun ardından hangi pozisyonlara ulaşılabileceği ve bu yolda gereken deneyim ve yetkinlikler net bir biçimde gösterilmektedir. Şayet bir örgütte kariyer haritası çalışması mevcutsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolay olacaktır (Özden, 2008).

Kariyer haritaları örgüt şeması üstünde gösterilebileceği gibi, tablolar biçiminde de meydana getirilebilir. Oluşturulan tablolar tüm pozisyonlar esas alınarak hazırlanır.

Buna göre;

- a) Personelin pozisyonu, görev ve sorumlulukları (iş tanımı),
- b) Pozisyonda gereken nitelikler (iş özellikleri),
- c) Arzu edilen pozisyona, örgüt içerisinde hangi kademelerin atlanarak ulaşılabileceği,
- d) Var olan pozisyonlardan örgütte hangi pozisyonlara geçilebileceği gösterilir (Erdoğan, 2009).

### **2.1.3. Kariyer Yönetimi**

İş görenlerin kariyerlerinin yönetilmesi, bugünün örgütlerinin karşısına çıkan önemli değişimlere adapte olmalarında güçlü bir vasıta olarak değerlendirilmektedir. Öte taraftan kariyer yönetimi, iş görenlerin becerilerinin eskimesine karşı da adeta bir önlem gibi görülmektedir. Kişinin potansiyelinin gelişimi, iş ve aile yaşamı arasında denge için farklı bir yol olarak algılanmaktadır. Bu noktada kariyer yönetimi, modern örgütlerin uzun süreli yaşamalarında kullanabilecekleri stratejik bir rekabet aracı haline dönüşmüştür. Kariyer yönetimiyle örgütün stratejik ve işlevsel seviyeleri arasında bir bağlantının sağlanabilmesi de önemlidir (Soysal, 2006).

Örgütlerin bütün çalışanları bir kariyer planlaması modeliyle kapsama alması adeta bir zorunluluktur. Yukarı doğru tırmanacak kişiler seçilir ve onlar için özel kariyer yolları da ilgili örgüt tarafından hazırlanır. Kariyer yönetiminin doğru bir şekilde yapıldığından bahsedebilmek için örgütsel hedeflerle kişisel hedeflerin bir bütün olabilmesi, kişilerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerinde örgütün destek vermesi son derece önemlidir. Burada yapılması gereken ilk işlem, örgüt içerisindeki pozisyonların işlevsel özelliklerinin belirlenmesidir. İş analizlerinin yapılarak iş ve görev tanımlarının açıkça ortaya konulması gerekir. Bütün bu pozisyonlar için gereken bilgi, yetenek ve beceri belirlenir. Bunlar için örgüt ya kendi içinden idarecilerle veya dışarıdan getirilecek yöneticilerle iş görenlere kariyer yönetimi konusunda hizmet verir (Taşlıyan ve diğ., 2011).

Kariyer yönetimi konusu içinde kariyer yönetimi araçlarından da bahsedilmesi gerekmektedir. Bireyin bir kariyer planı meydana getirmesi ve bu plan hakkında neler yapması gerektiğine dair destekleyici nitelikte örgütsel unsurlar bulunmaktadır. Buna göre (Özdemir, Aras, 2015);

Kariyer Danışmanlığı: Örgütlerde insan kaynaklarınca çalışanların ilgi ve arzuları göz önüne alınarak örgüt içinde yükselmelerini sağlayacak kariyer yollarıyla ilgili bilgi verilmesidir.

Kariyer Rehberliği: Kariyer danışmanlığının bütünleyici bir unsuru olarak görülmektedir. İş görenlerin yeni kariyer olanaklarını değerlendirmeleri, ilgi ve değerlerinin farkına varmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Örgüt ile bireyin belirli bir amaca ulaşmalarında insan kaynaklarına destek sağlar.

Kariyer Merkezleri: Eğitim ve danışmanlık konusunda yardımcı olmaktadır. Çalışanların kendilerini değerlendirmelerini sağlar.

Koçluk: Çalışanların niteliklerini sorgulamalarında, kendilerine uygun kariyer tercihi yapmalarında destek sağlar. Kariyer yolları ve geçiş noktalarının belirlenmesinde verilen hizmettir.

Kariyer yönetimi konusu eğitim örgütleri açısından ele alınacak olursa, öncelikle eğitim kurumları ve özellikle üniversitelerin, kariyer olgusu bakımından büyük önem taşıyan yerler olduğu ifade edilebilir. Eğitim seviyelerinin üst basamağını meydana getiren üniversiteler ile kariyer kavramı birbiriyle birlikte anılmaktadır. Üniversiteden bahsedildiğinde kariyer olgusu, kariyer olgusundan bahsedildiğinde üniversiteler ilk akla gelen kurumlardır. Dolayısıyla lisansüstü eğitim, kariyer ve yükselme için başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Kariyer, akademik hayatın temelini ve önemli kavramlardan bir tanesini oluşturmaktadır. İki temel bileşen barındırmaktadır. Söz konusu bileşenler, “birey” ve “örgütten” oluşmaktadır. Birey unsuru, akademisyenlerin toplumsal, ruhsal ve iktisadi bakımdan uygun ve doyurucu bir iş yaşamına sahip olmasını öngörmektedir. “Örgüt” unsurunda ise kariyeri olan akademisyenlerin ihtiyaçlarının yanıtlanmasını sağlayacak koşulların yerine getirilmesi desteklenmektedir. Bireylerin kariyer sürecinde ihtiyaçları niteliğindeki koşullar ne denli iyi karşılanırsa, örgütsel hedeflere erişebilme o denli süratli olacaktır. Bu noktada akademisyenlerin iş atmosferlerinin düzenlenmesi ve kariyer sürecinin düzgün bir hale getirilmesi kurumsal hedeflere ulaşmada önemlidir (İnandı ve diğ., 2013).

Hacettepe Üniversitesinde eğitim gören öğrencilerin bazı akademik hizmetlere dair beklentilerini ve memnuniyet seviyelerini araştıran bir çalışmada dikkat çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Öğrencilerin en az memnun oldukları konulardan birisinin



“onların meslekleri ve bölümleri ile ilgili rehberlik, bilinçlendirme ve danışmanlık yapılması” ve ‘mezuniyet sonrası iş seçenekleri konusunda geniş kapsamlı tanıtım yapılması ve kılavuzluk edilmesi olduğu” belirtilmiştir. Özellikle ‘mezuniyetin ardından iş seçenekleriyle ilgili kapsamlı tanıtım ve yönlendirmenin yapılması’ hem en yüksek beklenti hem de en düşük memnuniyet ortalamasına sahiptir. Bu konuda öğrencilerin bir hayli duyarlı oldukları görülmüştür. Kariyer ve kariyer yönetimi noktasında ulaşılan bu bulgunun, önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Mezuniyet ile birlikte iş olanakları noktasında bilgilendirme ve çalışma alanları bakımından öğrencilerin kaygılarını giderme yönünde düzenli ve doyurucu girişimlerin yapılması gerektiği görülmektedir (Ekinci, Burgaz, 2007).

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı çalışan öğretmenler için kariyer yönetimi konusunda yapılan çalışmaların çok kısır olduğu bilinmektedir. 2005 ve 2006 akademik yılları içerisinde öğretmenlik kariyeriyle ilgili gerçekleştirilen sınav uygulamaları sonucunda alınan uzmanlık ve başöğretmenlik unvanları haricinde, günümüze değin öğretmenlerin kariyer gelişimlerini sağlamaya dair bir uygulama gerçekleştirilememiştir. Kısıtlı sayıda öğretmenin aldığı unvanlar öğretmenlerin atama, ilerleme ve yer değiştirme işlemleriyle özlük haklarında beklenen katkıları da arzu edilen düzeyde sağlamamıştır. Öğretmenlik mesleğinde üst pozisyon ve makamların az olması, maddi getirinin olmaması, kariyer sisteminin de durağan olmasına neden olmaktadır (Özen, 2017).

## **2.2. Kariyer Yaklaşımları**

Zamanla bir gereklilik durumuna gelen bilgi ve bunu kullanabilme fikri, kişilerden örgütlere doğru herkesi etkilemektedir. Kişiler çalışma ve özel yaşamlarında elde ettikleri bilgilerle yeni beceriler geliştirmekte, hayatlarını daha doğru idare ederek, kariyer seçimlerini ve planlarını yaparken çok daha bilinçli bir şekilde davranmaktadırlar (Deewr, 2012).

Küreselleşmenin de büyük rol oynadığı çalışma hayatında örgütler ve kişiler uzun süre ayakta kalabilmek amacıyla geleceğe dair karar ve beklentilerini değiştirmiştir. Bu konuda farklı kariyer yolları ve anlayışlarının da etkili olduğu görülmektedir. Modern örgütlerde dikey yönlü kariyer hareketliliğinden ziyade yatay kariyer hareketliliği artmaktadır. Kurumsal kariyer olanaklarından giderek uzaklaşan, sürekli istihdam konusunun olmadığı, iş değiştirmelerin çokça yaşandığı, iş görenin örgütsel

tanımlamadan çok mesleki tanımlamayı ön plana çıkardığı, daha fazla kazanç sağlayabileceği ve kendi işini kurmayı hedefleyen anlayışın üstün olduğu bir yapılanmaya doğru gidiş görülmektedir (Göktaş, 2017).

Kariyer yaklaşımlarını iki temel başlık altında incelemek mümkündür. Bunlardan ilki olan geleneksel kariyer yaklaşımı, kişinin belirli bir çalışma süresinde örgüt içerisinde gelebileceği hiyerarşik kademelerin daha önceden belirlendiği bir yapıyı göstermektedir. Fakat bugünün örgütleri ortaya çıkan değişimler sonucunda iş güvencesinin olmadığı, bundan ziyade istihdam edilebilirlik niteliklerinin ön plana çıktığı bir kariyer yapısını benimsemektedir. Artık kişilerin kariyerleri için örgütsel bağlılıkları azalmakta ve kariyerin yalnızca hiyerarşik kademelerde ilerleme olduğu düşünülmemektedir (Seçer, Çınar, 2011).

### **2.2.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı**

Geleneksel kariyer yaklaşımında piramit biçiminde yukarı giden bir anlayış mevcuttur. Bu piramitte yukarı doğru ilerlerken yapılacak geçişte kişinin geçmişteki başarıları, sahip olduğu özellikleri ön plana çıkmaktadır. Alınan ücret de iş görenin pozisyonunun bir karşılığı olmaktadır. İş gören sadakatini öngören bir bakış açısı görülmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımı, iş görenlere zamanla yetki verilmesini ve güçlendirilmesini kapsamaktadır. Kariyerden örgütler sorumlu tutulur. Buradaki dikey hareket, geleneksel kariyer modelin temel değerini meydana getirmektedir (Nicholson, 1996).

Bu kariyer yaklaşımında iş görenin aynı meslek dairesi içinde bir işten diğer işe ve dikey bir şekilde yükselmesi ifade edilmektedir. Kişilere, örgütlerin hiyerarşik yapısında kariyer adımlarında yatay yükselme olanağı, kariyer planlama ve geliştirme olanağı sunar. Ancak bu kariyer anlayışında farklılaşan koşullar dikkate alınmadığından esnek bir yapı bulunmamaktadır (Bayram, 2010).

Geleneksel kariyer yaklaşımında iş görenler ileride ulaşabilecekleri kariyer yolunu açık bir şekilde görürler. Fakat yukarı doğru ilerleme konusunda farklı yollar bulunmamaktadır. İş görenlerin git gide bu tip bir iş ortamından hoşnutsuzluk duymaları, örgütsel bağlılıkların ve iş doyumlarının düşmesiyle ilgili olarak örgüt haricinde farklı iş seçeneklerine doğru yönelmeleri gündeme gelmektedir. Öte taraftan örgüt ve çalışanlar arasındaki psikolojik iş akdinin değişmesiyle, örgütsel yeniden

yapılanma araştırmaları, değişken ve sınırsız kariyer yaklaşımları gibi yeni kariyer anlayışlarına doğru bir gidişatin olduğunu göstermektedir.

Geleneksel kariyer yaklaşımı bir tek işverene bağlı, devamlı ve tam zamanlı olarak ortaya çıkan istihdam anlayışından türemiştir. İtibar, güç ve ücret yükselişiyle ifade edilen bir çalışma süreci modelin nitelikleri arasında yer almaktadır. Anlayışın bu yönde olmasının nedeni, iş görenin psikolojik sözleşmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bu sözleşme, bugün itibariyle değişim geçirdiği için kariyer algısında da ciddi anlamda değişim yaşanmıştır. Artık kariyer yönetimi, örgütlerin görevi olmaktan çıkmış, iş görenlerin bizzat kendi sorumluluklarında olduğu bir anlayışa dönüşmeye başlamıştır (Özyılmaz, Bedir, 2017).

### **2.2.2. Çağdaş Kariyer Yaklaşımları**

Sosyal, iktisadi, teknolojik, politik gelişmeler ve rekabet atmosferinin değişimiyle yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Örgütler idari değişiklikler yapmışlar, çalışanların meslek tercihlerine ve hayat standartlarına önem vermişlerdir. Bu durum kariyer kavramının farklı perspektiflerden değerlendirilmesini gerektirmiş ve yeni kariyer anlayışları ortaya çıkmıştır. Yeni kariyer anlayışları genel olarak sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımları olarak değerlendirilmektedir (Akgemci ve diğ., 2018). Bayraktaroğlu'na (2008) göre ise yeni kariyer yaklaşımları kariyer mozaiği, sınırsız kariyer, çalışan eşlerin kariyerleri, portföy kariyer, iki basamaklı kariyer yolu, global kariyer yaklaşımı ve esnek kariyer yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.

Geleneksel kariyer yaklaşımlarından, çağdaş kariyer yaklaşımlarına kariyer konusunun niçin ve ne şekilde değişim gösterdiğine dair 1990'lı yıllar içinde pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda gelecek dönemlerde kariyer kavramıyla ilgili olarak ciddi farklılıkların ortaya çıkacağı ve kişisel kariyer gelişimine dair alınacak olan kararlarda geleneksel yaklaşımın dışına çıkılacağı ileri sürölmüştür. Çağdaş kariyer yaklaşımları değerlendirildiğinde, geleneksel kariyer yaklaşımlarında genel düşüncenin iş deneyimiyle gelişmekten ziyade bilgi elde etmeye odaklandığı görölmektedir. Bu süreç içinde çalışan, edinmiş olduğu bilgiyle uzmanlık yeteneklerini ve kurumsal iletişim ağını tekrar düzenleme olanağına sahip olmaktadır (Göktaş, 2017).

Çağdaş kariyer yaklaşımlarıyla birlikte anılan sınırsız kariyer ve değişken kariyer kavramları ifade edilirken aralarındaki farkın bilinmesi gerekir. Bu kavramlar her ne

kadar birbirleriyle bağlantılı olsa da sınırsız kariyerde kariyer çevresi ve kişinin o çevre içerisinde yetkinlikleri belirtilirken, değişken kariyerde ise daha ziyade adaptasyon ve kimlik kavramları ön plana çıkmaktadır (Lips-Wiersma, Mcmorland, 2006).

Değişken kariyer esasında kişiyle örgüt arasında yapılan bir anlaşma değildir. Tam tersine kişinin direkt kendisiyle yaptığı bir akittir. Dolayısıyla kariyer ve yaşam başarısı kişinin bizzat kendisi tarafından tanımlanarak biçimlendirilir. Bu durumda başarı ölçütü de dışsal değil içseldir. Kişi; maaş, kıdem ve güç gibi nesnel başarılarından ziyade ruhsal başarılar tarafından yönlendirilir. Değişken kariyer anlayışında iş değişikliği gibi belli bir davranış ifade edilmemektedir. Kariyer için çok daha derin bir anlama gelen kişinin amaç farkındalığını ve kariyerle ilgili düşünce yapısını içine alır. Değişken kariyer anlayışının esasında anlamlı iş arayışı ve keşfetme arzusu yatmaktadır. Bununla birlikte özgürlük ve gelişim, mesleki anlamda bağlılık ve ruhsal başarı amacı da mevcuttur (Kale, Özer, 2012).

Değişken kariyerde, geleneksel kariyer anlayışına göre tam aksi yönde bir anlayış bulunmaktadır. Kariyer olgusu kişinin bizzat kendisinin yürüttüğü bir süreçtir. Buna göre kendi kariyerinin sorumluluğunu da kendisi üstlenecektir. İnsanların kariyerlerini kendi değerlerine göre yönettikleri varsayıldığında, bu değerlerin de örgüt içinde ilerlemek gibi, dış faktörlerden ziyade özgürlük ve kişisel gelişim gereksinimleri olarak nitelendirilebilecek içsel unsurlardan daha fazla etkilendiğini söylemek mümkündür (Valcour, Ladge, 2008).

### **2.3. Kariyer Planlaması Kavramı ve Amaçları**

Kariyer planlama, bireyin kişisel becerileri, ilgileri, bilgi, güdülenme ve diğer özelliklerinin farkına varmasıdır. Kişi, kariyer olanakları ve tercihleriyle ilgili bilgiye sahiptir. Kariyer planlamasında; kariyer konusundaki amaçlar tanımlanmakta, amaçlara erişebilmek için eylem planları belirlenmektedir. İşte bu planlı süreç kariyer planlamasını ifade etmektedir (Güneş, 2006).

İngiltere’de ilköğretim seviyesinde kariyer danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin, bir uzmanlık alanı şeklinde, ilk defa ortaya çıkışı 1960’lı yıllara denk gelmektedir. Reading Üniversitesi’nde 1967 yılında ilköğretimde öğretmenlik yapacak kişilerin danışmanlık programı/ kursu ve rehberlik enformasyonu ile danışmanlık yetenekleri, ilköğretim seviyesi yaş grubu için gerekli kıstaslar içinde değerlendirilmeye

başlanmıştır (Avent ve diğ., 1983). Kariyer eğitiminin orta öğretim düzeyinde başlamasına dair görüş ve uygulamalara rağmen, bugün itibariyle kariyer eğitimine ilköğretim döneminde başlanması gerektiğine ilişkin anlayışın giderek yaygınlaştığı görülmektedir.

Kariyer planlaması süreci, kişinin çalışma hayatında başarı elde edebilmesinde büyük öneme sahiptir. Çalışanlar kariyer planlaması sürecinde kazanacakları güdülenme ile kariyerlerinde başarılı olabilecek, yükselebileceklerdir. Kişinin çalışma hayatı ve dolaylı olarak genel hayat koşulları bakımından büyük önem taşıyan süreçte öncelikle kendini değerlendirmesi, fırsatları görebilmesi, amaçları saptayabilmesi gerekir. Bu doğrultuda planlama yapılarak uygulama aşamasına geçilebilmektedir. Kişiler kariyer tercihlerini yapma evresinde birçok kıstasa göre değerlendirme yaparlar. Fakat kariyer kararları alınırken en fazla üstünde durulan unsur, mesleğe karşı ilgi duyma durumudur (Çarıkçı, Morçin, 2014).

Bireysel kariyer planlaması sürecinde kişinin “Şu anda nerede bulunuyorum?”, “İleride nerede olmayı arzuluyorum?”, “Beklediğim konum içinde bulunduğum örgüte nasıl uyum sağlarım?” ve “Bu konuma nasıl ulaşabilirim?” sorularından meydana gelen kariyer planlama aşamalarını bir döngü şeklinde izleyerek bireysel kariyer planları yapılırken etkin bir şekilde düşünülmesi gerekir. Söz konusu aşamalar ilk olarak kişiye kendini daha doğru tanıyabilme olanağı sunmaktadır. Bununla birlikte kariyer çalışmaları (workshops) ve psikometrik analizler çalışanların becerileri ve değerlerini inceleyebilir. İş görenlerin bizzat kendisiyle ilgili çalışma olanaklarını araştırmasına ve öğrenmesine ya da kariyer kılavuzlarından faydalanmasına neden olmaktadır. Nihayetinde iş görenin kendisine uygun olan eğitimleri alması veya destek için bağlantılarını kullanarak bir sonraki göreve hazırlanmasında katkı sağlamaktadır (Yarnall, 1998).

Kariyer planlaması yapılırken ilk hareket edilecek nokta, kişinin kendini tanımasıyla başlamaktadır. Bir çalışan, kariyerine dair kararlar vermeden evvel kendini anlamaya ve neyin daha önemli olduğuna karar vermelidir. Kendisini neyin heyecanlandırıldığını ve ödülünün ne olacağını düşünmesi gereklidir. Gelişirken kendini tanımak ve anlamak gerekir. Kişinin kendini bilmesinde ve değerlendirmesinde dikkat edeceği konular; zayıf ve kuvvetli tarafları, dışarıdan görünüşü, rakiplerin kimlerden oluştuğu ve onların neleri kendinden daha iyi yaptıklarıdır. Tüm bunlar kişinin kendisine karşı dürüst olmasını da gerektirir (Gökdeniz, 2017). Kariyer planlamasında bireyin

becerileri, ilgi duyduğu alanları, bilgi birikimi ve güdülenmesiyle diğer niteliklerini bilmesi son derece önemlidir. Fırsat ve tercihlerle ilgili amaçların tanımlanması ve belli bir hedefe ulaşabilmek için gereken hareket planını oluşturması kariyer planlamasını kapsamaktadır (Dessler, 2011).

Onay ve Vezneli (2012) iş görenlerin bireysel özelliklerinin kariyer tercihleri üzerinde büyük bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir. Bu konuda özellikle akademisyenlerin kariyer beklentileriyle kurumun kültürel nitelikleri arasındaki ilişki vurgulanmıştır. Özel sektörde iş görenlerin kariyer tutumlarına dair yapılan araştırmaları göz önünde bulundurarak planlamalar yapan insan kaynakları bölümleri mevcuttur. Fakat üniversitelerde bu konuda ciddi anlamda eksiklikler görülmektedir. Nitekim üniversitelerde eğitim veren akademisyenlerin kariyer planlamaları akademik yaşamlarının en başında yapılmış olsa, başarılı olma ya da hedefleri yönünde ilerleme olasılıkları daha yüksek olacaktır. Öğrencileriyle daha çok ilgilenme olanağıyla birlikte, iş doyumları da artacaktır.

Genel olarak kariyer planlamasının amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Çağlar, 2013).

- İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı,
- İlerleme gereksiniminin doyumunu için iş görenin geliştirilmesi,
- Örgütlerde ilerleyen dönemlerde ortaya çıkabilecek boş pozisyonlara personel yetiştirme,
- İş görenlerin gizli becerilerinin gün yüzüne çıkmasını sağlama,
- Farklı alanlarda çalıştırılacak personelin değerlendirilmesi,
- Çalışanın örgüte olan doyum ve bağlılığının desteklenmesi,
- Kişisel eğitim ve gelişime olan gereksinimlerin daha net belirlenmesi,
- İyi bir eğitim ile kariyer olanaklarının sonucu olarak iş başarısında yükselmenin sağlanması amaçlar arasında gelmektedir.

**Tablo 1: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması**

<b>Örgütsel Kariyer Planlaması:</b>	<b>Bireysel Kariyer Planlaması:</b>
İleride olası örgütsel çalışan gereksinimlerinin belirlenmesi	Bireysel beceri ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma)
Kariyer basamaklarının planlanması	Çalışma ve rutin yaşam amaçlarını planlama
Kişisel kapasite ve eğitim gereksiniminin değerlendirilmesi	Örgüt içerisindeki ve dışarısındaki diğer kariyer yollarını, seçeneklerini değerlendirme
Örgütsel gelişim olanaklarıyla kişisel beceri ve isteklerin karşılaştırılması	İlgi ve hedeflerdeki değişime dikkat etme
Kariyer sisteminin eş güdümü, kontrolü, analizi ve gözetimi	Örgüt içindeki ve dışındaki ilgili kariyer basamakları

Granrose Cherlyn S., James D. Portwood. Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *Academy of Management Journal*. c. 30. s.4: 24-46'den uyanlanmıştır.

### **2.3.1. Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları**

Kariyer planlamasında bireysel amaçlar içinde kişinin kendiyle uyumlu yol ve yönü belirleme gayreti bulunmaktadır. Bu bireysel yönelim, örgütsel davranış literatüründe "kendini gerçekleştirme" şeklinde ifade edilmektedir. Kişi bakımından bu olgu, sağlıklı bir gelişimi göstermektedir. Fakat bu sağlıklı gelişim, kişinin kariyerini planlarken bireysel gerçeklerini görebilmesi ve kendisiyle uyumlu prensiplere göre yön verebilmesi paralelinde sürmektedir. Bireysel kariyer planlaması, işten ziyade kişiye odaklanmakta, bireyin amacını ve becerisini bir bakıma analiz etmektedir. Bu analiz, iş görenlerin yeteneklerini genişletebileceği örgüt içindeki ve dışındaki durumları ortaya koyar (Deniz, Ünal, 2007).

Bireysel yaklaşım içinde kişi, kendi kişiliğiyle uyumlu yolları belirleme gayreti içinde olup, pek çok faktör nedeniyle de etkilenmektedir. Kişinin kariyeri için belirlediği hedeflere erişmesinde engelleyici bariyerler de bulunabilmektedir. Bunlar genel olarak değerlendirildiğinde; öncelikle cinsiyet ayrımcılığı karşımıza çıkmaktadır. Cam tavan,

kariyer düzlüğü, kişinin birden çok uzmanlık alanının bulunması nedeniyle oluşan ve kişinin güçlenmesinin yanında, ilgisinin yeni alanlara kayması nedeniyle başarısının düşmesine neden olan çoklu kariyerlilik bunlardan sadece birkaçıdır (Kozak, Dalkıranoglu, 2013).

### **2.3.2. Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları**

Kariyer planlaması ile kariyer yollarını belirlemedeki sorumluluk, eşit bir biçimde çalışan ve örgütün yükümlülüğü içindedir. Kişiyeye düşen sorumluluk, amaçlarını ve yeteneklerini tanımlamaktır. Danışmanlık yolu ile de kariyer yolunda mecburi olan eğitim ve gelişim gereksinimi belirlenmektedir. Örgüte düşen sorumluluğa gelince, insan kaynakları planlaması ile gereksinim ve olanaklarını belirlemek ve gerekli kariyer verilerini çalışanlara sağlamaktır. Geleceğe ilişkin planları ve amaçları olan örgütler, ilk önce hedeflerini hayata geçirebilecek çalışanlara ve idarecilere ihtiyaç duyarlar. Yetişmiş ve vasıflı insan faktörüne olan gereksinim yükseklikçe örgütler de kendi eğitim programlarını geliştirmekte, örgütte hizmet içi eğitim vermeye başlamaktadırlar. Vasıflı iş gücünün örgütte uzun vadeli bulunmaları için özendirici olanaklar yaratmak da örgütlerin görevidir (Deniz, Ünal, 2007). Kariyer planlaması yönünde şekillendirilmiş bireysel amaç ve yönelimler, kapsam ve felsefi anlamda örgütsel amaçlarla birleştirilmelidir.

Örgütler kariyer planlaması ile hedefleri ve nitelikleri yönünde kendi çalışanlarına kariyer planlama fırsatları tanıyarak onların yükselmesine, en yüksek kapasiteyle verimli bir şekilde çalışmalarına ve gelişimlerine destek olmaktadır. Kariyer planlaması ile örgüt, iş görenlerin becerilerinden azami ölçüde faydalanmanın yanı sıra verimlilik bakımından da çalışmalarını desteklemektedir. Örgütler için dinamik bir kaynak olan insan faktörünün etkin kullanımına da destek olan örgütsel kariyer planlamasında belli başlı amaçlar mevcuttur. Bu amaçlar daha önce de kısaca değinildiği üzere, insan kaynaklarının etkin kullanımı, ilerleme gereksiniminin doyumunu için çalışanların değerlendirilmesi, yeni ve farklı bir alana giren çalışanların değerlendirilmesi olarak belirtilebilir. Aynı zamanda iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak çalışma başarısının yukarı çekilmesi, çalışanların işe bağlılığının artması ve kişisel eğitim ve gelişim gereksinimlerinin daha doğru belirlenmesidir (Şimşek, Çelik, 2004).



## 2.4. Kariyer Planlamasının Önemi

Lloyd ve Rue kariyer planlamasını, bir bireyin amaçlarına ulaşabilmesindeki süreç şeklinde ifade etmişlerdir. Bu süreç kariyer hedeflerinden ve gelişmelerinden meydana gelmektedir (Lloyd, Rue, 1991). Daha önceki dönemlerde yalnızca personel için bir önemi olan kariyer planlaması, örgütler için sağladığı değer nedeniyle artık işletmeler için de önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda örgütler kendi içinde kariyer planlaması uygulamalarını başlatmışlardır. Kariyer planlamasının örgütler içinde uygulanmasındaki en önemli neden kaynak sağlamadaki etkinliktir. Kariyer planlamasının destek gördüğü örgütlerde, iş görenler kariyer hedeflerini daha doğru ve açık bir şekilde belirleyebilmekte ve bu amaçlara ulaşmak için gayret sarf etmektedirler. Bunun karşılığında, daha çok doyum elde edilmekte bu da ilgili örgüte vasıflı beşerî kaynak noktasında seçenek sağlamaktadır (Werther, Davis, 1993).

Değirmencioğlu'nun yaptığı çalışmada üniversite öğrenimi fırsatı yakalayan öğrencilerin ve eğitimleri sonunda iş arama ve bulma süreçleriyle buldukları işlerin ve ellerine geçen fırsatların neler olduğuna dair alanyazındaki çalışmaların yeterli olmadığı belirtilmiştir (Değirmencioğlu, 2008).

Kozak ve Dalkıranoglu'nun araştırmasında ise öğrencilik yıllarından başlayarak kariyer planı yapmanın, mezuniyetin ardından iş bulma konusunda kolaylık sağladığı belirtilmektedir. Kariyer planı yapmanın çalışılacak alanla ilgili olarak beceri gelişimi ve profesyonel hayata adaptasyonda büyük önem taşıdığı altı çizilmiştir. Kozak ve Dalkıranoglu'nun mezun olan öğrencilerin kariyer kararlarında yeterli bir yönlendirme olmadığı, kariyer kararları alınırken daha ziyade maddi kaygılara ve geleneksel kalıplara göre davrandıkları belirtilmiştir. Eğitimlerini tamamlayan mezunların kariyer siteleri aracılığıyla bilgilendikleri görülmüştür (Kozak, Dalkıranoglu, 2013).

Kariyer planlama kavramı eğitim örgütleri açısından da çeşitli çalışmalarda ele alınmaktadır. Günümüzde özel olarak kariyer konusunda yapılan araştırmalarda temel nokta olarak üniversite öğrencilerinin kariyer planlarını etkileyen faktörler değerlendirilmektedir. Bu faktörler demografik değişkenlerden güdülenmeye, coğrafi konuma kadar pek çok değişkeni kapsamaktadır. Kariyer konusunda önemli bir etken olan eğitim üniversitelerde önemli bir hale gelmiştir. Bu doğrultuda kariyer geliştirme ve danışmanlık hizmetleri de üniversitelerde destek hizmetler olarak gündeme gelmeye başlamıştır. Öğrencilerin kariyer planlamasında destekleyici olarak kariyer

merkezleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu merkezler aracılığıyla öğrenciler staj fırsatı bulabilmekte, kariyer günleri faaliyetlerine katılabilmektedirler (Cevher, 2015). Çalışma yaşamında iyi noktalara gelen, eğitim ve öğrenimini tamamlamış kişiler mezun oldukları üniversiteler için bir bakıma itibar ve nüfuz demektir. İyi bir geçmişe sahip ve tanınan büyük üniversiteler bu konuda vakıflarla iş birliği yapmaktadırlar. Üniversitelerin işlevlerinden birisi olan nitelikli insan yetiştirme konusundaki etkinliği ile üniversitenin itibarı doğru orantılıdır. Kariyer yönetimi genel olarak firmalarda insan kaynakları birimlerince yapılan bir faaliyettir. Eğitim ve öğrenci merkezli düşünüldüğünde ise üniversitelerde bu tip hizmetler kariyer planlama koordinatörlükleriyle mezun ofisleri tarafından sağlanmaktadır. Bu konuda en iyi örneklerden birisi ise Boğaziçi Üniversitesinin mezun ofisi ve kariyer merkezidir. İnternet sayfasında kariyer konusunda pek çok başlık dikkat çekmektedir. Bu başlıklar genel olarak özetlenecek olursa, öğrenciler için gerekli bilgiler, yapılan ve yapılacak etkinlikler, mezunlar ile iş alanında yapılacak projelerin duyurulması, mezun sertifika programları gibi duyurulardır (Damar ve diğ., 2015).

## **2.5. Kariyer Planlamasının Aşamaları**

Örgütler açısından kariyer planlaması, iş görenlerin başarılarının değerlendirilmesinde, karşılıklı pozitif beşerî ilişkiler sonucunda bir ilerlemeyi ortaya çıkaracaktır. Esasen işe alma, eğitim ve başarı değerlendirmesiyle örgütün görevi bitmemektedir. Gelişmeler karşısında aktif olmak, var olan kapasitenin muhafazası ve verimliliğin yükseltilmesi gerekir. Örgütler yönetim ve personel için detaylı ve özenli bir kariyer planlaması yaparak iyi sonuçlar elde edebilir (Özgen ve diğ., 2002).

Kariyer yollarının geniş tutulması ve davranışsal nitelikler bakımından üzerinde durulması, bu işlerin personele tanıtılması büyük yarar barındırmaktadır. Örgütler tarafından geliştirilen kariyer geliştirme uygulamalarının faydaları kısaca sıralanacak olursa;

- Personelin bireysel anlamda işsel kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olmaktadır.
- Örgüt içerisinde var olan kariyer olanaklarının kişilere tanıtılması ve geliştirmesini sağlamaktadır.
- Personelin ihtiyaç ve becerilerini kariyer olanaklarına göre düzenlemektedir.

Örgütsel kariyer planlamanın 3 aşamadan meydana geldiğini söylemek mümkündür. Bunlar;

- (1) Örgüt içinde kariyer gelişimi için kişilerin belirlenmesi,
- (2) Belirlenen kariyer geliştirme adaylarının amaçlarıyla örgütün amaçlarının adaptasyonunda örgüt kültürünün belirlenmesi,
- (3) Örgüt yönetimince belirlenen adayların yükselmesi veya ilgili konuma nakledilmesinden oluşmaktadır (Eryiğit, 2000).

Örgütlerde beşerî sermayenin değerinin fark edilmesiyle, kişiye ve onun gereksinimlerinin karşılanmasına dair programların hazırlanmasına ve uygulamaya geçilmesine daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu programlarda başarı eğitimi üzerine odaklanılmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalarda kariyer planlama programlarının, insan kaynakları yönetim sisteminin esas unsurları olarak görüldüğü ifade edilmektedir (Özen, 2011).

Etkili bir şekilde hazırlanan kariyer planlama programları, personel dönüşüm oranında da azalma meydana getirebilir. Günümüz itibarıyla birçok insan kaynakları yöneticisi, kariyer planlamasını örgüt dahilinde personel gereksinimini karşılamamanın bir yolu olarak görmektedir (Özgen ve diğ., 2002).

Bireysel kariyer planlama aşamalarına geçildiğinde ise bunun genel olarak 4 aşamadan oluştuğu görülmektedir. Bunlar (Seçer, 2013);

- (1) Kişinin kendi değerlendirmesi,
- (2) Kişinin örgüt içindeki ve dışındaki olanakları belirlemesi,
- (3) Kişinin kendi koşulları çerçevesinde uygun amaçları belirlemesi,
- (4) Kişinin plan yapması ve bu planı uygulamaya geçirebilmesi bireysel kariyer planlama aşamalarıdır.

### **2.5.1. Kariyer Evreleri**

Hall (1994) kariyer evrelerini sınıflandırırken keşfetme, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu olarak ayırmıştır. Bakioğlu (1996) ise öğretmenlerin kariyer evrelerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada evreleri kariyer girişi, durulma, deneycilik, uzmanlık ve sakinlik olarak kabul etmiştir.

Kariyer evreleri, bireyin bir işe adım atmasından sonuna değin geçen süreçleri kapsamaktadır. Bu nedenle bireyin işe adım atma yaşı, kariyer başlangıcında önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda kişiler, belli bir işi belli bir müddet yaptıktan sonra yeni işe başlarsa kariyer evrelerinden de tekrar sırayla geçecektir. Kariyer sürecinde geçilen evrelerin her biri farklı güdülenme, görev ve ihtiyaçları kapsamaktadır. Söz konusu bu gereksinim ve beklentiler insandan insana değişiklik gösterir (Çalık, Ereş, 2006).

Savickas (2002) kişilerin kariyer gelişimleri süresince keşfetme, büyüme, yerleşme ve çöküş tanımlamalarıyla bilinen yaşam evrelerinden geçtiklerini belirtir. Kişilerin bu dönemlerde yerine getirmeleri gereken mesleki gelişim görevleri bulunmaktadır. 21. yy. içinde kariyer olgusuna olan bakış değişim geçirmiştir. Bu dönemde kariyer; değişken, bağlamsal ve kişinin yapılandığı bir kavram olarak benimsenmeye başlamıştır. Bununla birlikte örgütlere ve iş gücü piyasasına dair de bakış açısında bir farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu farklılaşma kişilerin ihtiyaç duyulan mesleğin devam ettirilmesi veya korunmasından ibaret olmadığını anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. “Kariyerin yönetilmesi” olgusu işlerlik kazanmış, yılmazlık, meslek hayatına en baştan başlamaya karar verme gibi unsurların da önemi artmıştır.

Bireyin git gide gelişen kişiselliği, hayatının ilerleyen dönemlerinde daha fazla etkileneceği kendini gerçekleştirme motifinin kariyerinin ilerleyen süreci içinde ciddi anlamda itici bir güç olacağı yadsınamaz. Kişi öncelikle ‘keşfetme’ aşamasında kariyeriyle ilgili girişimler yapmaya başlar. Başarılı olacağı işin ne olacağını belirler. Böylelikle kendini daha iyi tanıır ve geliştirir. ‘Kurma Aşamasına’ geçtiğinde kişi artık aradığı işi bulabilmiştir. Bu işle ilgili fırsatları gözlemlemeye ve değerlendirmeye başlamıştır. ‘Orta Kariyer’ aşamasına gelindiğinde ise kişi, kariyerinin belli bir noktaya vardığını ve olduğu yerin de sağlaştığını düşünmektedir (Bayraktaroğlu, 2008).

### **2.5.1.1. Keşfetme**

Kariyer olgusunun başlangıcı bireyin kendini tanıması evresidir. Keşfetme evresi çocukluk döneminden başlar. Bu evre ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini de içine almaktadır. Keşfetme dönemini yaş grubu olarak ifade etmek gerekirse 10 ve 25 yaşları arasına denk geldiğini söylemek mümkündür. İlk ergenlik dönemi içinde kişinin kimlik bulma, kendini değerlendirme ve tanıma gibi ihtiyaçları bulunmaktadır.

Bu dönemde kişi güçlü ve güçsüz taraflarını keşfeder. Bir başka anlatımla kişi makul bir hedefinin olması üzerinde yoğunlaşır (Okakın, 2009).

Keşfetme dönemi çalışmaya uyum sağlama sürecini ifade eder. Kişi becerilerini keşfetmekte, bilgi edinmekte, deneyim oluşturmakta ve ilk önce genel yönelim olan kariyer sahibi olabilmenin önemini kavramaktadır. İkinci olarak da seçilen yol kabul edilebilir olmalıdır. Kişi ölçülü bir amaç belirleyebilmenin gerekliliğini düşünmeye başlamalıdır (Mayo, 1991).

### **2.5.1.2. Kurma**

Kurma evresi 25 – 44 yaş aralığını kapsamaktadır ve bireyin ilk işi bulma, işe yerleşme, işi öğrenme, deneyim kazanma gibi adımlarına karşılık gelmektedir. Kurma döneminde kişinin karşısına çıkabilecek en önemli problem, “Gerçek şoku”dur. Gerçek şoku, kişinin akademik hayatta öğrendikleriyle işi hayatında karşılaştıklarının farklı olduğunu öğrenmesiyle ortaya çıkar. Büyük beklentiler ile birlikte işi yaşamına atılan kişi, işi yaşamında gördüklerinin kitaplarda okuduğuyla ya da öğretmenlerinden öğrendikleriyle aynı olmadığını gördüğünde büyük bir düş kırıklığı yaşamaktadır. Bu durum bireyin ilerleyen dönemlerde işi yaşamına karşı olumsuz bir bakış açısı geliştirmesine neden olabilir. Kurma döneminin yumuşak bir şekilde atlatılması ilerleyen dönemlerde verimlilik ve işi doyumunu konusunda önemli katkılar sağlamaktadır (Bowin, 2001). Bakioğlu (1996) ise öğretmenlerin gerçek şoku yaşadıkları evreyi “kariyer girişi (başlangıç)” olarak ifade etmektedir. Öğretmenlik mesleğine başlangıcın ilk 5 yılını kapsayan bu evrede öğretmen öğrencilerin farklılıkları, görevin karmaşıklığı, konularda kendini yetersiz görmesi nedeniyle bu şoku yaşamaktadır. Diğer yandan, öğrenimi süresinde edindiği bilgileri uygulama zeminine kavuşan öğretmenin coşku yaşadığı evredir.

Kurma döneminde “Gerçek şoku” (reality shock) nun ardından bireyi bekleyen sorunlardan birisi de “kendini kanıtlamak ”tır. Kişi, işe başlamasının ardından yanlış yaparak, bu yanlışlarını görerek ve sorumluluk yüklenerek kendini kanıtlayacaktır. Eğer birey kendini kanıtlayabilirse kurma aşaması en tepede sona ermektedir (alık, Ereş, 2006).

### **2.5.1.3. Kariyer Ortası**

Kariyer ortası dönemi kişinin olgunluk evresine denk gelir. İnsanlar bu dönem içinde en fazla “tükenmişlik” olgusuyla karşılaşmaktadırlar. Yoğun stres ve çalışma koşullarında tükenmişlik olgusu süratle ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik sendromu ile yüzleşen kişiler kendilerini akli, fizyolojik ve psikolojik bakımdan yorgun hissederler. Bahsi geçen problemlerle karşılaşan kişinin bu durumda verimliliğinde de düşme meydana gelecektir (Bayraktaroğlu, 2008).

Kariyer ortası evresi içinde yaşanan problemlerden biri de bireyin hissettiği kaygı ile ilgilidir. Yapılan bir araştırmaya göre, tükenmişliğin görüldüğü 30-40 yaş aralığındaki bireylerin diğer kariyer olanaklarına doğru değişim yapma konusunda daha az olanağa sahip olmaları kaygının ortaya çıkmasındaki en büyük faktördür. Bu yaş gruplarının, kariyer kavramı içinde kontrolü elinde tutabileceklerine dair kendine güvenleri, diğer yaş gruplarına nazaran daha düşüktür. Lisans ve lisansüstü eğitimi olanların daha düşük eğitimi olanlara göre kariyer uyum becerilerinin yüksek olduğu da yine çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır (Yirmibeşoğlu, Bozkurt, 2018).

Bakioğlu (1996) öğretmenlerin 6-10 yıl deneyime sahip oldukları süreci durulma evresi olarak adlandırmaktadır. 30’lu yaşlarına gelen öğretmen kendini mesleki anlamda daha deneyimli hissetmesine rağmen, geleceğe dair planlar ve adımlar kaygıyı da beraberinde getirmektedir. Eğer öğretmen okul tarafından desteklendiğini hisseder, iyi bir öğrenme ortamı sağlanırsa, kurumlarına daha fazla bağlanma ve olumlu bir mesleki algı geliştirir. Durulma evresini takip eden ve mesleki 11-15 yıllık deneyime karşılık gelen deneycilik evresi, gizil güçlerini bir önceki evrede kullanmaya başladıklarını söyleyen öğretmenlerin potansiyellerinin tamamını kullanabildikleri evre olarak gösterilmektedir. Kendine önceye nazaran daha çok güven duyan, zamanı ve enerjiyi daha verimli kullanan öğretmen edindiği bilgileri kullanarak eğitim programında farklılıklar yapmak, deneyimlerini yansıtmak isteyebilir. Bu noktada, desteklenen öğretmenin mesleki ve kurum bağlılığı artmakta, ket vurulması durumunda ise güdülenmesi ve bağlılık duygusu düşmektedir (İnceçay, 2007).

### **2.5.1.4. Kariyer Sonu**

Kariyer sonu evresine gelindiğinde kariyer hayatının en uzun evresi olduğu görülmektedir. Bu dönemde bedensel olarak yaşlanmayla beraber kişinin öğrenme becerisinde düşüş meydana gelmiştir. Kariyer hayatının bitimine yaklaşan kişi,

edindiği deneyimler ve bilgilerle artık adeta öğretici konumuna yükselmiştir. Örgütlerin; bu durumdaki kişilerin güdülenme, verimlilik ve iş doyumlarını muhafaza etmek ya da yükseltmek maksadıyla duygusal ve görevsel gereksinimlerinin desteklenmesine önem vermesi yerinde olacaktır. Bu amaçla kariyer geliştirme ve eğitim programları girişimlerine değeri verilmelidir. Kişi, orta yaş krizini atlatmıştır fakat kariyer ortası devresindeki problemlerin bir bölümü kariyer sonu evresine kadar taşınmıştır. Kariyer hayatının bitimine doğru yaklaşan bir öğretim üyesi (genellikle profesör unvanı olan akademisyenler) edindiği bilgi birikimini ve deneyimlerini danışman olarak aktarabilirler. Akademik hayata yeni adım atan araştırma görevlilerine koçluk yapabilirler ve iş doyumlarını koruyabilirler (Özdemir, Kutanis, 2011).

Öğretmenlerin 16-20 yıl deneyim sahibi olduğu zaman dilimi “Uzmanlaşma”, 21 yıl ve üzeri deneyim ise “Sakinlik” olarak belirtilmiştir (Bakioğlu, 1996). Öğretmenlik mesleğinin kısır yükselme yapısı ve ödül yetersizliği uzmanlık evresinde olan öğretmenin en temel problemini oluşturmaktadır. Öte yandan, iş dışında artan sorumluluklar profesyonel gelişime olan zamanın kısıtlamaya başlamaktadır. Okulunda pozitif bir gelişme ortamı bulan öğretmen bir anlamda ödüllendirilmekte ve bağlılıkları sürmektedir. Son evre olarak kabul edilen “Sakinlik Evresi” potansiyelin kullanımı, kariyere dair olumlu bakış, profesyonel öğrenme gibi konularda en yüksek algıya sahip olunan süreçtir. Profesyonel öğrenmenin gerçekleştiği, okula en yüksek ölçüde bağlılık duyulan, hatta diğer öğretmenlerin öğrenmelerine yardımcı rolü üstlenilen bu evredeki öğretmenler yeniliklere karşı şüpheli yaklaşabilmektedir (İnceçay, 2007). Görüldüğü üzere, her kariyer evresinin birbirinden farklı olarak barındırdığı özellikleri, zorlukları bulunmaktadır. Eğitim yöneticileri tarafından iyi analiz edilen kariyer evreleri konusu, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını arttıracak gibi, daha olumlu bir öğrenme ve çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Benzer şekilde, araştırma hipotezlerinin içine eklenen kariyer evresi konusu farklı değişkenlerle incelenerek daha detaylı verilerin çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, araştırmacı araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin kariyer evrelerine göre dağılımlarını Bakioğlu (1996)’nın belirttiği şekilde 5 evre olarak kabul etmiş ve gruplandırmayı bu evreler üzerinden yapmıştır.

## 2.6. Kariyer Seçimi ve Teoriler

Kariyer seçimi, statik bir durumdan çok, gelişim sürecinin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Erken çocukluk çağından ilgili döneminin ortasına değin olan süreç bir fantezi dönemi olmaktadır. Bunu erken ergenlik çağındaki gençliğe adım atmaya hazırlanan kişilerin deneme dönemi takip eder. Bu deneme dönemi kapsamında adolesan dönem içindeki kişiler ilgileri, potansiyelleri ve değerleriyle ilgili kendisini değerlendirmektedir. Erken ergenliğin ardından gelen geç yenyetmelik çağı gerçekçi bir geçişe işaret eder. Geçiş aşamasında kişi bireysel ihtiyaçları ile ilgilerinden sıyrılmakta, dünyanın ona ne sunduğuna dair değerlendirme yapmaktadır. Karmaşık olmayan bir kariyer tercihi dahi en az üç farklı kariyer yolunu barındırır. Bunlardan ilki bir işverene bağlı durağan istihdam, ikincisi değişik işverenler arasında hareketlilik ve nihayetinde kendi kendini istihdamdır (Kniveton, 2004).

Kariyer seçimi karar verme eylemi şeklinde algılanmalıdır. Böyle görüldüğü takdirde kariyer seçimini, karar teorilerine göre analiz etmek gerekir. Fakat bu durum kariyer rehberliği ve danışmanlığında çok da tercih edilmemektedir. Dolayısıyla farklı yaklaşımlar ortaya çıkmış, bu yaklaşımlar kariyer seçiminde daha fazla benimsenmiştir.

(a) Kariyer gelişim teorileri içerisinde Ginzberg, Ginsburg, Axelrad gibi isimler göze çarpmaktadır. Kişisel tercihlerde, mesleki olgunluk ve adaptasyon yeteneğinde meydana gelen farklılıkları da kapsayan kararın verildiği gelişimsel koşullara ve bu farklılıkların kariyer kararı üstündeki etkisine odaklanılmıştır.

(b) Kişi-Çevre Uyumu yaklaşımı: Holland, bu yaklaşımdaki en önemli isimdir. Tipik olarak kişi ve çevre arasındaki uyumu yani karar verme sürecinin sonuçlarını ön planda tutulmuştur (Doğan, 2014).

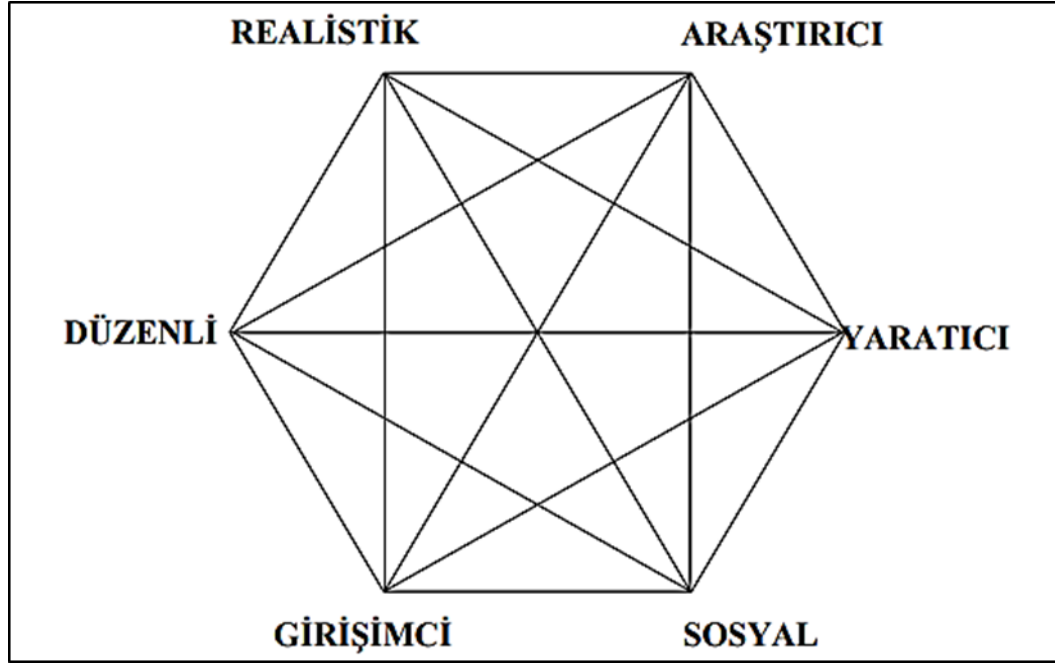
### 2.6.1. Holland'ın Mesleki Tercih Modeli

Holland'ın Tipoloji Kuramı dört esas varsayıma göre şekillendirilmiştir. Bu varsayımlar:

a) Kişiler genel anlamda altı kişilik tipinden birini taşımaktadırlar. Bunlar; gerçekçi, girişimci, araştırmacı, sosyal, sanatçı, geleneksel tip olarak ayrılmaktadır.



- b) Bahsi geçen kişilik tiplerinin, altı iş çevresi bulunduğu düşünülmektedir.
- c) Kişiler becerilerini ve yeteneklerini gösterebilecekleri, tutumlarını, değerlerini sergileyebilecekleri iş çevresi arayışı içindedirler.
- d) Kişinin sergileyeceği tutum ve davranışlar noktasında belirleyici unsurlar, kişilik tipi ve çevre özellikleri arasındaki etkileşimdir (Capuzzi, Stauffer, 2006).



**Şekil 1: Holland'ın Altıgen Modeli**

John L. Holland, **Making Vocational Choice** (Florida: Psychological Assessment Resources, 1997), 51'den uyarlandı.

Holland (1997) Gerçekçi yani realist (GER), Araştırmacı (ARA), Sanatçı veya Yaratıcı (SAN), Sosyal (SOS), Girişimci (GİR) ve Geleneksel veya Düzenli (GEL) olarak belirttiği altı kişilik tipini şöyle açıklamaktadır:

**Realistik (Gerçekçi) Kişiler:** Net bir şekilde görebildiği, bir başka anlatımla somut olan sorunları çözmeyi sever. Bu grupta yer alan kişilerin psikomotor becerileri son derece iyidir. Örneğin, mekanik ve elektrikli cihazların tamirinden hoşlanırlar. Bahçe işleriyle ilgilenmeyi de severler. Açık havada çalışmaktan hoşlanırlar.

**Araştırıcı Kişiler:** Gerçekçiler gibi somut problemlerden çok soyut problem çözmeyi severler. Akademik, çözümlenici ve oldukça meraklıdırlar. Karışık ve çözmesi güç matematik ve mantık problemleri ile ilgilenirler.

**Yaratıcı (Sanatçı) Kişiler:** Tiyatro, müzik ve fotoğraf gibi daha çok sanatsal etkinlikleri tercih ederler. Özgün hayal güçleri vardır. Gündelik işler ilgi alanlarına girmez.

**Sosyal Kişiler:** Kendisi dışındaki kişilerin sorunlarıyla da ilgili olurlar. Onları çözmek için gayret gösterirler. Yardım amaçlı kuruluşlarda gönüllü bulunurlar, diğer insanlara rehberlik yaparlar ve topluma yararlı olacak işler yaparlar. Bağış toplamak gibi etkinliklerde bulunurlar. Girişimci ve lider bir ruha sahiptirler. Sosyal kişilik tipi konuşkan ve maceracı kişiler olup daha çok gelir elde etmek için risk almaktan çekinmezler. İnsanları kolaylıkla ikna edebilirler.

**Girişimci Kişiler:** Başarı odaklı ve rekabetten hoşlanan kişiler olarak bilinirler. Konuşkan ve insanlarla rahat ilişki kurabilen özelliklere sahiptirler. Ayrıntılar ve kurallar konusunda dikkatlidirler.

**Düzenli (Geleneksel) Kişiler:** Genellikle sıkıcı rutin işleri yapmaktan çekinmezler. Oldukça titiz, detaycı ve programlı tiplerdir. Ayrıntılarla ilgilenmeyi severler.

Kamaşak ve Bulutlar (2010) tarafından yapılan araştırmada akademik alanda yer alan çalışanların mesleki tercih ve kişilikleriyle olan uyum ve kariyer başarıları arasındaki bağlantı incelenmiştir. Holland'ın (1996) mesleki tercih kuramı çerçevesinde yapılan bu araştırmanın sonucuna göre değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu durumun yabancı kaynaklı kişilik tiplerinin kültürel etkiler sonucunda anlaşılabilmesi nedeniyle ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Daha net bir şekilde açıklamak gerekirse; Holland'ın kişilik tipleri ile kurumsal desteğin, öğretim üyelerinin performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ortaya çıkan bu bulgunun nedeni olarak iki farklı unsur gösterilmiştir. Bunlardan ilki, Holland'ın kişilik tiplerinin Türk insanının kültür ve alt kültürleriyle ülkenin kendine has toplumsal ve iktisadi koşullarına bağlı olarak, kişilik-meslek bağlantısının, Holland'ın tipolojisinden farklı bir ayırım gerektirdiği düşünülmektedir. Türkiye'deki piyasaların durumu, işgörenlerde aranan nitelikler ve farklılaşan değer yargıları gibi konular, Holland'ın kişilik tiplerinin farklı algılanmasına neden olmuş

olabilir. Bu bağlamda yapılacak araştırmalarda öncelikle Holland'a ait tipolojinin Türkiye'deki uygulanabilirliğinin araştırılması gereklidir.

Holland yapılan işin, işin gerektirdikleri dikkate alınarak sınıflandırılacağını belirtmiştir. Holland'ın kuramında bir iddia daha bulunmaktadır. Buna göre kişinin davranışını, kişilik ve çevresel özellikler arasındaki etkileşim yönlendirmektedir (Hense, 2000). Holland kuramı bireylere kendilerinde var olan az bilgiyle mesleki seçenekler sunmakta ve tercih yapma konusunda destek olmaktadır (Spokane ve diğ., 2002).

### **2.6.2. Carl Gustav Jung'ın Kişilik Tipolojisi**

Bilinçaltı ve kişilik kavramları ile ilgili yaptığı çalışmalar sonucunda psikolojik tipler kuramını ya da diğer bir adıyla kişilik tipolojisini geliştiren Carl Gustav Jung bunları sekiz başlık altında toplamıştır. Jung'ın belirlediği kişilik tiplerinin en somut nitelikleriyle ilgili bir analizde şöyle bir değerlendirme tablosu ortaya çıkacaktır (Dal, 2009);

**Düşünen İçe Dönük Tip:** Genellikle kendini ön planda tutan veya düşünen içe dönük tipler soyut düşünceleri daha fazla önemserler.

**Düşünen Dışa Dönük Tip:** Bu kişilik tipinde vurgulanan, dış dünya ile daha çok somut olgulardır. Bu tipler olguları teorilere yeğerler.

**Duyusal İçe Dönük Tip:** İzole, sakin bir kişilik yapısına sahip olan duygusal içe dönük tipteki kişileri anlayabilmek bir hayli zordur ve fazladan gayret gerektirir.

**Duyusal Dışa Dönük Tip:** Toplumcu kişiler olarak tanınan bu tipler güçlerini dış dünyaya doğru yöneltmişlerdir.

**Duyusal İçe Dönük Tip:** Bu tipteki kişilerin gösterdikleri reaksiyonlar genellikle dış gerçeklere bağlı değerdir.

**Duyusal Dışa Dönük Tip:** Yalnızca gerçeklik ve objektifliğe sahip kişilerdir ve yeniliğe daima açıktırlar.

**Sezgisel İçe Dönük Tip:** Bu kişiler, kendilerini adeta rüyada sanırlar. Geniş bir hayal dünyası ve düş gücü ile davranırlar.

**Sezgisel Dışa Dönük Tip:** Amaçlarına ulaşmak, başarı elde etmek için hiçbir şeyi denemekten çekinmezler ve sezgileriyle yaşarlar.

Dirienzo ve diğ. (2010) geniş kapsamlı bir araştırma yapmışlar, kişilik tiplerinin akademik başarıyla olan ilişkisi incelenmişlerdir. On altı kişilik tipinin hangi alanlara daha fazla ya da daha az oranda çekildiğine bakılmıştır. Aynı kişilik tiplerinin farklı akademik alanlardaki performansları ve tüm akademik alanlarda hangi tiplerin akademik anlamda daha iyi ya da daha kötü performans gösterdikleri araştırılmıştır. Araştırmaya Kuzey Carolina'daki Elon Üniversitesi'nde 1998-2007 yılları arasında çeşitli dallarda eğitim gören 6280 öğrenci katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bazı sonuçlar şöyledir: ISTP (içedönüklük, duyuşal, düşünene, algılayan) kişilik tiplerine sahip öğrencilerin iletişim alanında düşük başarı gösterdikleri görülmüştür. INFP (içedönük, sezgisel, hissedene, algılayan) kişilik tiplerini taşıyanların güzel sanatlara alanına ilgili olduğu görülmüştür. INTP ( içedönük, sezgisel, düşünene, algılayan) kişilik tipleri ise eğitim ve fen bilimlerinde başarısız olmuştur. ESTP ( dışadönük, duyuşal, düşünene, algılayan) özellikleri barındıranlar işletme alanıyla daha çok ilgilidir. Fakat bu alana çekilme oranlarının yüksekliğine rağmen başarı oranı düşük çıkmıştır.

### **2.6.3. Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Teorisi**

Kariyer çapaları teorisi, Edgar H. Scheinin ortaya attığı ve 1960'lı yıllarda başlayan bir kuramdır. 10-12 sene süresince lisansüstü seviyede eğitim görene, 44 katılımcıyla devam ettirilen bir çalışmanın sonucudur (Yarnall, 1998). Schein tarafından geliştirilen kariyer çapaları teorisinin temel amacı; kariyer tercihlerinin ardında yatan nedenleri göstermektir (Wils ve diğ., 2010). Schein'in yürüttüğü araştırmada geçmiş eğitim hayatı, çalışma deneyimleri, benlik, tutum ve değerler gibi etkenlerin kişinin iş tercihini yönlendirdiği bulgusu elde edilmiştir. Schein bu etkenleri kişinin kariyer algılamasıyla direkt bağlantılı olduğu temeline dayandırmış ve "Kariyer Çapaları" şeklinde ifade etmiştir (Yarnall, 1998; Schein, 1996).

Schein (1990) çapa olarak belirttiği bazı yetenek ve değerlerin sadece bireylerin hayatta aradıklarını şekillendiren kariyer tercihlerini etkilemediğini aynı zamanda gelecekle ilgili görüşlerini de belirlediğini ve bu şekilde davranış kalıpları sergilediklerini belirtir. Schein'in modeli, değerlerden veya ihtiyaçlardan daha geniş bir alanda tanımlanmıştır. Gerçek iş deneyimleri ile kişisel evrimi, gelişimi ve keşfi vurgular. Kişinin yaşam deneyimleri aracılığıyla, geri bildirim alma, uygulama ve böylece yeteneklerini keşfetme gerekliliği vurgulanır. Kariyer çapaları kavramı,

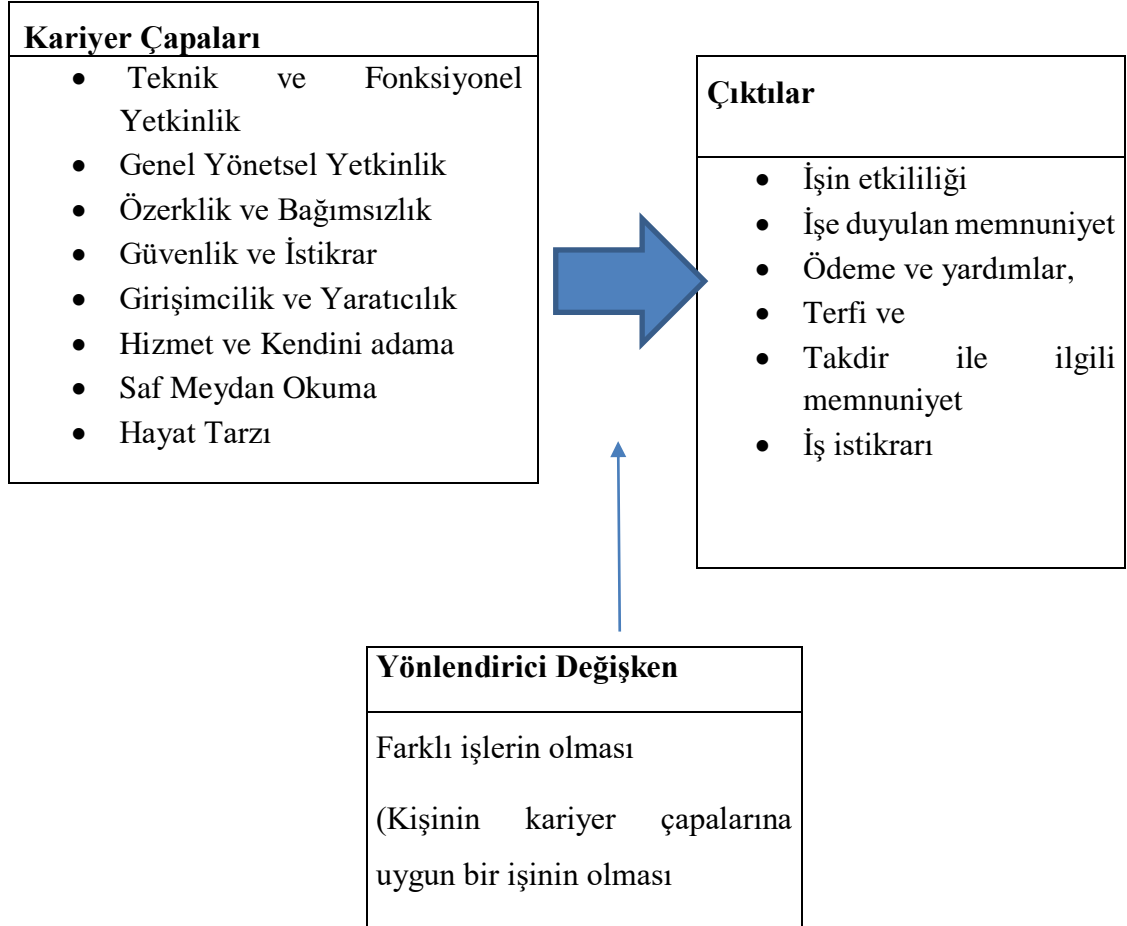
ihtiyaç, güdülenme ve yeteneklerin mevcut kariyer seçeneklerine uyması için birbirlerine destek olacaklarını vurgular. Böylece kariyer çapaları, diğer alanlarda da büyüme ve değişim sağlayan bir istikrar alanı belirlemeyi amaçlamaktadır.

Kişinin kariyer eğiliminin oluşumunda etkileyici olan bazı faktörler bulunmaktadır. Kişisel faktörler içinde; güdü, gereksinim, kişilik vb. faktörler etkiliyken çevresel faktörler içinde ailenin etkisi, kültürel bağlam vb. faktörler etkilidir. Söz konusu bu faktörler önemli karar değerleri olan “kariyer çapalarına” (career anchors) dönüşmektedir. Bu açıdan kariyer çapaları; bireyin becerilerini ve yeteneklerini, gereksinim, tutum ve güdüsünü ve kendi kariyer kararlarını tanımlamaktadır (Schein,1990). Bir diğer tanıma göre ise kariyer çapaları, kişinin kariyer kararlarını biçimlendiren gereksinim, değer ve yeteneklerin bütününe ifade etmektedir. Kariyer çapası, kişinin kariyer tercihlerini etkilemesi, kariyerine dair arzularını biçimlendirmesi ve ileride oluşacak fikirlerini belirleyip iş deneyimlerine dair tutumlarını etkilemesi nedeniyle önemlidir. Kariyer çapalarının ölçümü de kişinin kariyer yönelimlerini daha net bir duruma getirmektedir (Gezen, Köroğlu, 2014).

Schein tarafından kariyer üzerinde yapılan araştırmalarda, kişinin mesleğe başlangıç seçimiyle onu izleyen kariyer kimliğinin arasında ciddi ayrıklıklar olduğu varsayılmaktadır. Kariyere başlangıç evresinde verilen kariyer kararları genellikle, kariyer yoluyla ilgili yanlış bilgilere dayanır. İşgücü kapsamında bulunan bireyler, sonraki birkaç sene içinde, becerileri, gereksinimleri ve değerleriyle ilgili daha net ve doğru değerlendirmeler geliştirirler (Feldman, Bolino, 2000).

Kariyer çapası kişinin kariyer kararı verirken değerlerinden, becerilerinden ve gereksinimlerinden meydana gelmektedir. Kariyer çapalarının ölçümü kişilerin kariyer eğilimlerini, daha açık biçimde algılamamızı sağlamaktadır. Kariyer çapası, kişinin kariyer seçimini etkilemesi, kariyer arzusunu biçimlendirmesi ve kişinin ileride oluşacak fikirlerine ve çalışma deneyimlerine etki etmesi açısından önemlidir. Kariyer çapalarının ölçülenmesindeki en önemli neden kariyer yönelimlerinin açık hale getirilmesidir (Jiang ve Klein, 2000). Kariyer çapaları kişinin kendisini daha doğru şekilde tanımasına ve algılayabilmesine olanak vermektedir. Kişinin kariyeri içinde atacağı adımlarda ona kılavuzluk etmekte ve daha iyi kararlar almasında destek olmaktadır.

Schein (1987) kariyer çapalarını oluştururken bu teoriyi bir modele yansıtmiştır. Kariyer apaları modeline gore, kişinin kariyeri ile iş ortamı uyumu sonucunda çeşitli çıktılar elde edilir. Eğer kişi kariyer çapalarına uygun bir iş yapmıyorsa kariyer apaları ile ıktıları arasında yoksek bir ilişki yoktur. Boye durumlarda modelde gorlduğe yere farklı bir işin varlığı aradaki ilişkiyi güçlendirir.



**şekil 2: Schein'in Kariyer apaları Modeli**

Feldman, C. Daniel, C. Mark Bolino. 1996. Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature Of Career Anchors and Their Consequences. **Human Resource Management Review**. c. 6. s. 2: 93'den uyarlandı.

Feldman ve Bolino (1996) ise bu modelin çıktılar kısmına iş-gorev uyumu, iş ile özel yaşam uyumu ve psikolojik refah olmak yere 3 boyut daha eklemişlerdir. Eğer kişi kariyer çapalarına ya da yetenek, ihtiyaç ve değerlerine uygun bir iş yapıyorsa işin gerektirdiği görevler ve iş - özel hayattaki görevler arasında uyum yakalamada daha az karmaşa yaşayacak, psikolojik ve fizyolojik sıkıntısı da azalacaktır şeklinde ifade etmişlerdir.

Bireyler öğrencilik yıllarında veya iş yaşamına adım attıkları ilk senelerde bir kariyer çapasına sahip değildirler. Daha olgunlaşmadan alınan kariyer kararları genellikle doğru olmamakla birlikte birey birkaç sene sonra kariyer yollarıyla ilgili bilgi toplayarak becerilerini, gereksinimlerini ve değerlerini daha iyi değerlendirmeye başlar (Feldman, Bolino, 2000). Schein kişilerin kariyer çapalarını tanımlarken kariyer çapalarının kişinin sevdiği işi yapmasından çok daha öte bir anlam taşıdığını belirtmiştir. Örneğin, Holland (1973) kişinin muhasebecilik ya da mühendislik gibi iş seçimlerini yaparken büyük oranda yapmayı sevdiği işlere göre seçtiğini ifade etmiştir. Ancak Schein istikrarlı bir kariyer kimliğinin kişinin yetenekleri, ihtiyaçları ve değerlerinin birleşmesinden meydana geleceğinin altını çizmiştir. Schein'in kariyer çapaları teorisinden önce kişilerin mesleki seçimlerini yaparken varsayımlar üzerine hareket ettiği görüşü yaygındı. Matematik ya da fizik seven bir öğrenci bu varsayımla mühendis olabileceğini düşünüyordu. Bu görüşün aksine Schein kişilerin kariyer kimliğinin ancak gerçek görevler, iş arkadaşları olan örgütlerde edinilen somut deneyimler ile edinileceğini ortaya koymuştur (akt. Feldman, Bolino, 1996). Dolayısıyla, kişiler zevklerini bilseler dahi lise veya üniversite yıllarında gerçek kariyer çapalarına sahip değillerdir.

Kariyer ve kariyer çapalarının, örgütlerce analiz edilmeye değer bir konu şeklinde değerlendirilmesi etkinlik ve verimliliğin artışında yararlı olmaktadır. Örgütsel başarının esas gerekliliklerinden birisi de kişisel ve örgütsel hedeflerin birbiriyle ahenkli bir şekilde bütünleştirilebilmesidir. Kariyer olgusuna bu açıdan yaklaşıldığında içsel ve dışsal kariyer olarak iki temel boyutunun olduğu görülmektedir. Dışsal kariyer kişinin örgütteki ilerlemesi, pozisyonu gibi gözlemlenebilir performansına odaklanırken, içsel kariyer bu süreçteki davranışlarına yön vermektedir (Solmaz, Gizir, 2014). Kişi dışsal kariyerinde önemli ve ani değişimler yaşasa dahi içsel kariyerinde sahip olduğu güçlü bir mesleki benlik algısı nedeniyle büyük değişimler göstermediği ifade edilmiştir (Schein, 1990).

Schein (1990) kariyer çapalarını açıklarken yaşama dair deneyim sahibi olan bireylerin onlara kazandırmış olduğu bir süreç içinde yerleşen, stabil duruma gelen ve kişinin kendini tanımasına yardımcı olan kariyer benlik kavramı şeklinde ifade etmiştir (Danziger ve diğ., 2008). Mesleki benlik algısı yani kariyer çapaları keşif dönemi olarak adlandırılan, kişinin kariyerine ilk başladı yıllarda kendisine yönelik edindiği bilgiler ve deneyimler sonucu gelişmekte, kariyerine ilişkin vereceği kararlarda kişiyi

zorlayıcı bir güç gibi yönlendirmesinden ötürü kariyer çapaları olarak isimlendirilmektedir (Feldman, Bolino, 1996).

Kariyer çapaları üç ana bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar; “beceri ve yetenekler”, güdü ve ihtiyaçlar” son olarak “kavram, tutum ve değerler” olarak sıralanmıştır. Bu bileşenlerden ilki kişinin kariyerindeki başarılar ya da başarısızlıklar sonucu edindiği kişisel algısıdır. İkinci bileşen örgütteki diğer çalışanlardan gelen geribildirimler ve kişinin kendi kendisini değerlendirmesini sağlayan olanaklar sonucunda gelişen ihtiyaç ve güdülerine yönelik algısıdır. Son olarak kişinin kendi değerleri ile çalıştığı örgütün ve yaptığı işin değerlerinin kesiştiği noktada geliştirdiği kendi değer ve tutumlarına yönelik algısıdır (Schein, 1996). Bu son bileşendeki farklılıklar farklı toplumsal ortamlar ile çalışma atmosferinde karşı karşıya gelinen kural ve değerlerin çeşitliliğine karşı gösterilen bireysel tepkilerden kaynaklanmaktadır. Birinci ve ikinci bileşen çalışma ortamındaki gerçek deneyimlere dayanır (Danziger ve diğ., 2008). Kişi kariyerinde deneyim edindikçe kendisine yönelik bilgisi artmakta ve buna bağlı olarak yukarıda sözü edilen mesleki benlik algısı gelişmektedir (Schein, 1996). Bu noktada Schein (1996) dikkat edilmesi gereken bazı temel unsurlar üzerinde durmuştur:

1. Kariyer çapaları iş değerleri veya güdülenme kavramlarından daha geniş bir anlam taşımaktadır.
2. Kariyer çapalarının oluşumu, gelişimi ve keşfi, kişinin gerçek iş ortamında deneyimler edinmesiyle ilişkilidir. Bu nedenle kişi eğitim hayatında çok başarılı olabilir fakat gerçek iş ortamıyla karşılaşana kadar mesleki benlik algısı oluşmaz.
3. Kariyer çapaları kişilerin içindedir ve kişilerin kariyer kararları ile tercihlerinde güdüleme ve sınırlama sağlar.
4. Kariyer çapaları sadece güdü, değer ve yetenek anlamına gelmez. Kişinin güdülerinin, değerlerinin ve yeteneklerinin en üst düzeyde benlik algısında eriyip bütünleşmesiyle meydana gelir.
5. Kariyer çapaları kavramı kişinin hayatının bir döneminde, kişisel deneyimler aracılığıyla daha durağan bir iç görü geliştirdiğini açıklamak için kullanılır.

(Schein, 1996’ dan aktaran Solmaz, Gizir, 2014)

Sekiz kategoriden oluşan ve kişinin mesleki benlik algısı olarak nitelendirilen kariyer çapalarına dair bazı temel noktalar Tablo 2’de gösterilmiştir.



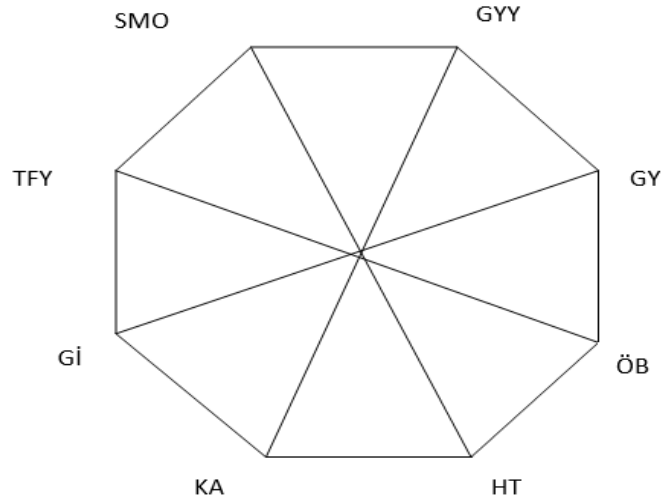
**Tablo 2: Kariyer apaları**

<b>Kariyer apaları</b>	<b>Asla Vazgeçilemeyecek Noktalar</b>
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	Bireysel uzmanlık alanında çalışmak, sürekli gelişmek
Genel Yönetsel Yetkinlik	Başarılı olmak amacıyla örgütte diğerk kişileri idare etmek
Özerklik ve Bağımsızlık	Bireysel faaliyetlerini denetlemek için özgür olmak
Güvenlik ve İstikrar	Mali güvenlik ve iş güvenliğinin olması
Girişimcilik-Yaratıcılık	Bireysel gayretlere dayanan yenilikler yapmak amacıyla mücadele vermek
Hizmet ve Kendini Adama	Ötekilerin değerkleri veya faydaları için başarı elde etmek
Saf Meydan Okuma	Yapılamayanı yapabilmek
Hayat Tarzı	Bireysel, ailesel hayat ile çalışma yaşamını dengelemek

Feldman, C. Daniel, C. Mark Bolino. 1996. Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature Of Career Anchors and Their Consequences. **Human Resource Management Review**. c. 6. s. 2: 89-112'den uyarlandı.

Schein (1990) herkesin bir anlam içeren çalışma ve yaşam deneyiminin ardından tek bir kariyer çapasına sahip olduğunu belirtmiştir. Kişilerin, ileride yapacakları kariyer seçimlerinin kişiliklerinin olgunlaşmasından büyük oranda etkilendiğini belirtmiştir. Dolayısıyla kariyer apaları bireylerin zor kararlarla karşı karşıya kaldıkları durumlarda dahi vazgeçmeyecekleri bir öge olarak kişinin öz benliğinde gelişen bir oturmuşluğu temsil ettiğini belirtmiştir. Kişi kariyeri boyunca sabit kalmaktadır inancı mevcuttur (Danziger ve diğ., 2008). Kariyer apaları incelenirken daha önce belirtildiği üzere 3 ana başlık halinde ele alınması gerekmektedir. Yetenek boyutunu

teknik fonksiyonel yetkinlikler, genel yönetsel yetkinlik, girişimcilik-yaratıcılık çapaları oluşturmakta ve işin genel özellikleri ile ilgili bulunmaktadır. İhtiyaç boyutunu hayat tarzı, özerklik ve bağımsızlık, güvenlik ve istikrar kariyer çapaları oluşturmaktadır. Değerler boyutu ise Saf Meydan Okuma, hizmet ve kendini adama ile ilişkilendirilmiştir. Buradan yola çıkarak kariyer çapalarının çoklu bir modelinin meydana getirilebileceği ve bu çapaların bazılarının birbirlerine daha yakın, bazılarının ise tam olarak karşıt olabileceği düşünülmüştür (Feldman, Bolino, 1996). Araştırmacılar bu konuda yaptıkları çalışmalar ile birbirleriyle ilişki içinde olan ve zıtlık oluşturan kariyer çapalarına dair bir model oluşturmuşlardır.



### Şekil 3: Kariyer Çapalarının Yakınlık ve Karşıtlıkları

Feldman, C. Daniel, C. Mark Bolino. 1996. Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature Of Career Anchors and Their Consequences. **Human Resource Management Review**. c. 6. s. 2: 106'dan uyarlandı.

Kariyer çapalarının kendi aralarında ilişkilendirmelerini yansıtan somut bir modelin ortaya konmasında daha geniş ve daha heterojen örneklerle yapılan çalışmaların gerekliliğinin altı çizilmiştir (Feldman, Bolino, 1996).

Feldman ve Bolino (1996) gibi Chapman'da (2009), bireyin birden çok kariyer çapası taşıyabileceğine dair öne sürülen görüşe dayanarak kariyer değerlerinin birbirleriyle etkileşimi, yakınlıkları ve karşıtlıklarını açıklanmaya yönelik bir model meydana getirmeye çalışmıştır. Fakat çalışmada elde edilen sonuçların farklılık göstermesi nedeniyle kariyer çapalarının yakınlıklarına ve karşıtlıklarına dair net bir modelin ortaya konmasının güç olduğunu belirtmiştir.

### **2.6.3.1. Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik (TFY)**

Teknik fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasını taşıyan bireyler icra ettikleri işte kendilerini daha fazla geliştirmek ve uzmanlaşabilmek için çok çaba sarf ederler. Bu tip kişiler için, kademe atlamak veya üst pozisyona geçmek büyük bir önem taşımaz (Danziger ve diğ., 2008). Teknik fonksiyonel yetkinliği barındıran kişiler işlerine ve mesleklerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Kariyerinde ilerlemek onlar için temel bir hedef değildir. Onlar uzmanlaştıkları alanda aldıkları eğitim sayesinde artarak biriktirdikleri deneyimlerine güvenirlere (Schein, 2006). Kariyer tercihlerini yaptıkları alanda ilerlemek, uzmanlaşmak onlar için temel koşuldur. Örneğin, çizim konusunda kendisini geliştirmiş ve tatmin olmuş bir mühendis başka bir alana kaymak istemeyebilir. Çünkü uzman olduğu alandan başka bir alana geçtiği takdirde işinden aldığı doyum azalabilecektir. Bu durum kişinin aynı uzmanlık alanında geçirdiği süre ve deneyim ile doğru orantılı olarak artacak, kişi ilgi ve becerilerine uygun olan alana daha çok geri dönmek isteyecektir. Dolayısıyla teknik fonksiyonel yetkinlik geliştirdiği alan çerçevesinde çalışma isteği oluşacaktır. Schein (1990) teknik fonksiyonel yetkinlik çapasını kişinin uzman olduğu alana önem vermesi ve bu alanda sürekli bir gelişim isteği içinde olması şeklinde tanımlar. Öyle ki yüksek maaş ya da mevkii bile bu çapaya sahip kişileri etkileyecek unsurlar olarak görülmemektedir. Kimi çalışan için uzmanlaşma beraberinde örgütsel aidiyet ve güvenceyi getirirken, kimisi için bağımsız çalışma ve girişimcilik için bir basamak olarak görülmektedir. Sonuç olarak, çalışanların pek çoğu kariyerinde uzmanlaşmak isteği içerisinde olmasına rağmen bir kısmı bu durumu gelişmek için sadece bir alanda kalarak uzmanlaşmanın yeterli olacağı şeklinde yorumlamaktadır (Schein, 1990).

### **2.6.3.2. Genel Yönetmel Yetkinlik (GYM)**

Genel yönetmel yetkinlik değerine sahip bireylerin bazılarının ilk iş amacı, yönetmel becerilerini geliştirmek olmasına karşın, kimileri de yönetici olmak amacıyla özel bir

gayret sarf etmektedirler. Kariyer becerilerinin yönetim konusunda yeterli olduğuna inanırlar. Esasında çözümsel becerinin yani analiz, sorun çözme yeteneklerinin, bireyler arası yeterliliğin (etkileme, yol gösterme, yönetme, insanları kontrol etme yeteneği) ve öz-farkındalık, öz-kontrol, duygudaşlık gibi duygusal yeterliliğin, idarenin üst seviyesine çıkmayı arzulayan bir kişide yeterince gelişmiş olması gerekir. Bu durum, idarenin en üst düzeyinde yer alan yöneticilerin karar alma gayretlerindeki etkinliği arttırmaktadır (Adıgüzel, 2009).

Nevrotik davranışlar sergilemeyen, yönetime dair görevleri kullanmayı isteyen, önderlik etmek isteyen ve yönetsel yetkinliğini açığa vurmaktan hoşlanan bireyler için yönetsel yetkinlik kariyer çapası büyük önem taşıyan bir etkidir. Yetkinlik kariyer çapasını taşıyan kişiler, yönetim fonksiyonunu uygulayabilme becerisini taşıyan, sorun çözen, çözümleyici tarafı güçlü olan ve kariyerlerinin ileriki dönemlerinde kendi işlerinde çalışmayı tercih eden kişilerdir (Lee, Wong, 2004). Bu özellikleri nedeniyle genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası herkeste bulunmayan bir değer olarak nitelendirilir.

Teknik ve fonksiyonel yetkinlik çapası sadece tek bir alanda uzmanlaşma ile bağdaştırılabileceği için genel yönetsel yetkinlik çapası ile farklıdır. Çünkü GYY çapası taşıyan kişiler birden fazla alanda yetkin olmak istemekte, tek alana yönelmeyi ise yönetsel pozisyonlara gelmede engel olarak görmektedirler. Bu tip kişileri motive etmek için örgütlerin üzerine düşen başlıca sorumluluklar kariyer basamakları ve terfi sistemini açık ve düzenli bir şekilde oluşturmak, kişilere liderlik görevi üstlenebilecekleri pozisyonlar sunmaktır. Ayrıca, yüksek gelir elde etmek GYY çapasına sahip bireyleri motive eden bir diğer faktördür (Schein, 1990).

### **2.6.3.3. Girişimcilik ve Yaratıcılık (GY)**

Girişimcilik-yaratıcılık değerini taşıyanlar fazlasıyla sorumluluk içeren, liderlik edebilme imkânı bulduğu, çeşitli ve tamamlayıcı çalışma gerektiren güç işleri olan örgütlere katkı sağlamak isterler. Bu bireyler için bir işin cazip olması o işin örgüt içerisindeki önemine bağlıdır. İşi yaparken sergiledikleri başarıyı örgütün başarılı olması ya da olmamasıyla kıyaslarlar. Girişimcilik ve Yaratıcılık değerindeki bireyler kendilerini gelir seviyeleriyle değerlendirir ve maaşlarının yüksek olmasını isterler. Örneğin, onlardan bir alt pozisyonda çalışan kişilerden çok daha fazla maaş almak

istemelerine rağmen başka bir şirkette benzer pozisyonda çalışan kişiden fazla alıp almamaları önemli değildir (Schein, 1990).

Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik kariyer çapası taşıyan kişilerin tam tersine dış eşitlikten ziyade iç eşitliğe yöneldikleri görülmektedir. Bireysel başarıları onlar için adeta kişisel servetleridir. Bireysel başarılarını, risk alarak, karşıladıkları dezavantajları bertaraf ederek yaptıkları girişimin büyüklüğü ve başarısıyla değerlendirirler (İbicioğlu ve diğ., 2011). Kimi zaman bireyler bağımsızlık ihtiyacıyla kendi işlerini yapma hayali kurarlar. Ancak Girişimcilik-Yaratıcılık kariyer çapasını taşıyan kişiler genellikle gençlik yıllarından itibaren bu amacı taşımakta, küçük sermayelerle girişimlerde bulunmaya başlamaktadırlar. Bu güdülenmenin kimi zaman bu anlamda örnek olan ailelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Kariyerlerine adım attıklarında ise uzun süre bir örgütte kalmak yerine enerjilerini kendi fikirlerini üretip işe dönüşmeye ayırırlar. Bu anlamda GY çapasını ÖB çapasından ayırmak gerekir (Schein, 1990).

#### **2.6.3.4. Özerklik ve Bağımsızlık (ÖB)**

Özerklik ve Bağımsızlık kariyer çapasına sahip olan kişiler çalıştıkları örgütlerdeki biçimsel kurallar ve kısıtlılıklardan hoşlanmazlar. Bu insanları motive etmek oldukça kolaydır. Birlikte yapacakları çalışmaların planlamasında kendi adlarının geçmesini isterler. Şayet bu esnekliğin verilmediği bir durum söz konusu ise güdülenmesi ve performansları da düşecektir. Özerklik ve Bağımsızlık çapasını taşıyan kişiler için bağımsızlığın iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar; iş sorumluluklarını yerine getirirken ötekilerden bağımsız olabilmek ve çalışmayla ilgili süreçlerin belirlenmesinde ve uygulamasında hareket serbestliğine sahip olmaktır. Söz konusu bu iki boyut sağlanırsa performans ve güdülenmesi de artacaktır (Olçay, Düzgün, 2016).

Bağımsızlıklarının sınırlanabileceği gerekçesiyle bir örgüte katılıp çalışmak istemezler. Mesai, kılık kıyafet gibi kurallar ve işlemler iş yaşamını elverişsiz ve sınırlayıcı bulmalarına neden olur. Bu nedenle, Özerklik ve Bağımsızlık çapasına sahip kişilerin daha çok kendi kendilerinin patronu olabilecekleri türden işler yaptıkları belirtilmiştir. Akademisyenlik, yazarlık, danışmanlık gibi meslek tercihleri yaptıkları ifade edilmiştir. Makam, itibar, rütbe yerine özgürlük temelli tercihler yaptıkları bilinmektedir. Bu nedenle kariyerlerinde ilerleyebilecekleri fırsatları geri çevirebilirler (Edinsel, 2012).

Özerklik ve Bağımsızlık çapası güçlü olan kişilerin Teknik ve Fonksiyonel çapaları da güçlüdür. İyi oldukları işi kıstaslarını kendileri belirleyerek yapmak isterler. Eğer işin koşulları çalışana bir parça esneklik vermiyorsa, Özerklik-Bağımsızlık çapasına sahip çalışanları motive etmek güç görünmektedir. Bu çapaya sahip kişilerin yöneticileri tarafından bilinmesi, kimi zaman içinde serbest hareket edebilecekleri iş ortamları tasarlanması çalışan güdülenmesini ve üretkenliğini arttıracak tahmin edilmektedir (Schein,1990).

#### **2.6.3.5. Güvenlik ve İstikrar (Gİ)**

Bu çapayı taşıyanlar çalıştıkları işte ya da işletmede finansal güvenliği de kapsayan iş güvenliği aramaktadırlar. Ayrıca risk almadan emeklilik, uzun vadeli istihdam gibi üstünlük sunan bir iş isterler. Yer bakımından sabitlik sağlayan, güven ve kararlılık en önemli talepleridir. İşe dair güvenlik gereksiniminin yanı sıra sosyal güvenlik olgusu da bu kişiler için büyük önem taşır. İş güvencesinin sağlanmadığı, işsizlik seviyesinin yüksek seyrettiği gelişmekte olan ülkelerde işten atılan kişilerin hemen farklı bir iş bulmaları zor olmaktadır. Bu tip durumların yaşanmasıyla ortaya çıkan ailevi, duygusal ve iktisadi problemler aynı zamanda kişiyi olumsuz yönde etkileyen durumlardır. Bu kariyer değerini taşıyanlar düzenli bir kariyer sağladıklarında hissettikleri başarı duygusu sonucunda pozitif olabilmektedirler (Gezen, Köroğlu, 2014).

Güvenlik ve İstikrar çapasını taşıyanlar için fazla bir değişimin olmadığı, görev tanımlarının belli olduğu işler oldukça uygundur. Bu nedenle yaratıcılık ve devamlı yenilenmenin gerekli olduğu işlerden ziyade örgütsel işler bu kişilere uygundur. Ücret tercihleri çoğunlukla sabit ve kıdeme göre artış gösteren bir ücret yapısındadır. Ücret konusunda sabitliği tercih ettiklerinden primli ücret uygulaması performansa göre değişeceğinden ve bu durum da onlar için bir bilinmezlik yaratacağından tercih etmezler. Onlara göre sabit ücret her zaman kişinin kazanacağı garanti bir paradır. Bu yüzden güvenlik ve istikrar kariyer çapasını taşıyan iş görenler sabit ücretten hoşlanırlar. Yaşadığı anı güvence altına almak amacıyla sigorta, geleceklerini güvence altına almak için ise emeklilik planları konusunda hassas davranırlar. Bu kişiler için kariyerlerinde yükselme şayet iş güvenceleri için bir tehdit oluşturacaksa terfi etmeyi beklemezler. Onlar için işini korumak çok daha önemlidir. Örgüt içerisindeki diğer çalışanlarca örgütsel bağlılıkları yüksek ve belli bir düzeyde sabit performans gösteren

kişiler olarak algılanmayı arzu ederler. Özellikle devlet memuriyeti gibi potansiyel olarak çok daha güvenli işler güvenlik ve istikrar kariyer çapasına sahip insanlar için uygundur (Batur, Adıgüzel, 2014).

#### **2.6.3.6. Hizmet ve Kendini Adama (KA)**

Çevresel sorunlar karşısında hassasiyet, kişilere yararlı olabilme fikri bu kariyer çapasına sahip insanlarda baskın özelliklerdir (Yarnall, 1998). Dolayısıyla kariyer tercihinde bulunurken diğer insanlara yardımcı olma bu kişiler için becerilerinden daha önemlidir. Belirli kişisel ve toplumsal değerlere saygı duyma, kendini adama, yaşadığı toplumu geliştirme ve pozitif yönde değiştirme gayreti bu çapayı taşıyan bireylerde görülen en belirgin özelliklerdendir. Hizmet veya kendini adama değerini barındıran bireylerin kendilerini adadıkları değer; daha güzel yaşanabilecek bir dünya için çabalamak, çevresel sorunların çözümü, kişiler arasındaki ahengin geliştirilmesi, diğer kişilere yardımcı olmak, insanların güven içinde hayatlarını sürdürmelerini sağlamak gibi unsurlara önem verirler (Schein, 2006).

Hizmete veya kendini adama kariyer değerlerinin baskın olduğu insanlar dünyayı daha güzel bir yer yapma konusunda çaba sarf ederler. Çevrelerindeki sorunlara çözüm getirmek, insanların aralarındaki problemlerin ortadan kaldırılması ve uyum süreçlerinin kolaylaştırması gibi konularda yer almayı isterler. Yardımcı olmak, güvenliğin sağlanması ve yeni ilaçlar sayesinde tedavi ve bunun gibi insanlığa yararı dokunabilecek konularda faydalı şeyler sağlayacak işler ve çalışmalar üstüne odaklanırlar. Belirli kişisel ve toplumsal değerlere saygı, diğer kişilere faydalı olma ve başarıya olan adanmışlık bu değeri yansıtan özellikler olarak belirtilmektedir (Schein, 1990'dan aktaran Erdoğmuş, 2003)

#### **2.6.3.7. Saf Meydan Okuma (SMO)**

Saf Meydan Okuma kariyer çabasını taşıyan kişiler yarışmacı bir kişilik özelliği gösterirler. Kariyer seçimlerinde yarışabilecekleri bir alan onlar için önceliklidir. Kazanmayı seven ve başarı için güdülenmeleri yüksek olan bu kişiler, çözülmesi güç problemlerle uğraşmayı severler (Schein, 2006). Mesleklerinde deneyim kazandıkça daha zor problemler arama eğilimi içindedirler. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken bu tip kişilerin çözmeye çalıştıkları problemlerin belli bir alana yönelik olmamasıdır. Diğer bir deyişle, teknik ve fonksiyonel kariyer çapası geliştirmemişlerdir. Sorunun hangi alanda meydana geldiği ve bu alanın onların uzmanlık alanı olup olmaması Saf

Meydan Okuma çapasına sahip kişiler için belirleyici bir koşul değildir. Burada üzerinde durulması gereken kavramlar rekabet ve meydan okuma olarak ifade edilebilir (Schein, 2006).

İşgücü piyasasından yaşanan değişimler ve artan işsizlik ile birlikte meydan okuma kariyer değeri daha belirgin bir yer almıştır. Bu çapayı barındıran kişiler çalışılan işin alanı, yapısı, işletmenin türü, sunduğu olanaklardan ziyade kişiye kendini test etmesine olanak verip vermediğine odaklanmaktadır. Farklı ve yeni görevler arayışında olan çalışan için kariyerinde çeşitlilik kavramı önem taşımaktadır.

Kolay işler Saf Meydan Okuma çapası belirgin olan kişilere sıkıcı gelir. Kariyerlerinde ve iş hayatlarında yenilik, değişiklik ve zorluk arayışı içindedirler. İçinde bilinmezlik, risk, rekabet barındıran, karmaşık durumları çözmeyi gerektiren işlerde çalışmayı tercih ederler. Yeni tasarımlar yapmayı gerektiren mühendislik ya da risk ve rekabet duygusu veren borsa eksperliği gibi işler bu kariyer çapasına sahip kişilere uygun görünmektedir (Messara ve diğ., 2009).

#### **2.6.3.8. Hayat Tarzı (HT)**

Hayat tarzı çapasındaki kişiler, ailevi değerlere önem verme ve onların kendisine dair fikirlerini, arzu ve beklentilerini önemseme özelliklerini taşırlar. Bu tip kişiler kariyer seçimi yaparken bireysel, ailevi gereksinimlerle çalışmanın gerekliliklerinin birbiriyle uyumlu ve dengeli olmasına dikkat ederler (Messara ve diğ., 2009). Bu tip kişiler aile ve çalışma hayatında bir çatışmanın olmasını istemezler. Dolayısıyla, çalıştıkları işte mesai süreleri ve senelik izinler de oldukça önemlidir. Hayat tarzı kariyer çapası çift kariyerli ailelerde iş ve aile gibi iki değer gerektirdiklerini karşılamak istemelerinden de kaynaklanmaktadır (Schein, 2006).

Yaşamları sadece kariyerlerinden ibaret değildir. Aksine kariyerleri daha geniş bir sistem olan yaşamlarının bir parçası olarak yaşamları kadar önemli değildir. Bu nedenle, herhangi bir kariyer çapaları olmadığı şeklinde algılanabilirler. Coğrafi olarak yer değiştirmeme isteğinde olmaları bir başka özellikleridir. İlk etapta bu özellik güvenlik – istikrar kariyer çapasının ayırt edici bir özelliği gibi görünse de temelinde yatan neden farklıdır. Hayat tarzı çapasını taşıyan kişilerin yer değiştirmeme istekleri güvenlik istikrar çapasında olduğu gibi güvenlik ihtiyacından ziyade kişisel, mesleki ve ailevi ihtiyaçlarını dengede tutma isteklerinden kaynaklanmaktadır. Örgütler genellikle çalışanlarını farklı bir bölgeye ya da konuma kariyerlerinde yükselme



sağlayacak görevlendirmeler ile gönderirler ve olumlu karşılanacağı varsayımını yaparlar. Bu durumda hayat tarzı kariyer çapasına sahip bir bireyin mi görevi kabul edeceği yoksa çalıştığı işletmenin mi bulunduğu coğrafi konumu değiştirmeden farklı kariyer gelişim yolları sunacağı konusu belirsiz görünmektedir (Yetkin, 2006).

## **2.7. Kariyer Çapaları Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Yurtiçi ve yurtdışında kariyer çapalarına yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde birbirlerinden çok farklı sektörleri kapsayan araştırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar başta eğitim olmak üzere sağlık, endüstri, otomotiv gibi sektörlerde de yürütülmüştür (Bayram ve diğ., 2012; DeLong, 1987; Ghalavandi ve diğ., 2012; Gürbüz, Sığrı, 2012; Gürer ve diğ., 2014; McKinsey, 2011; Öztürk, 2017; Perera, 2014; Quesenberry, 2012; Steele, 2009; Solmaz, 2012; Tan, Quek, 2001; Van Vuuren, Fourie, 2000). Aşağıda kariyer çapaları üzerine yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar sırasıyla incelenmiştir.

### **2.7.1. Yurt İçinde Kariyer Çapaları Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Kariyer çapalarına yönelik eğitim sektöründe yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmacıların daha çok iş yaşamına henüz adım atmamış öğrenciler üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Akademisyenlerin kariyer çapalarını belirlemek için yurt içinde yürütülen tek çalışma Solmaz'ın (2012) yüksek lisans tezinde yer almıştır. Solmaz (2012) Mersin Üniversitesi'nde yürüttüğü çalışmada öğretim elemanlarının baskın kariyer çapalarını ve bu çapaların unvan, cinsiyet, medeni durum gibi çeşitli değişkenlerle olan ilgisini belirlemeyi amaçlamıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre öğretim elemanlarının en yüksek değere sahip çapaları sırasıyla İş Güvenliği ve İstikrar, Hizmet ve Kendini Adama, Özerklik - Bağımsızlık olduğu ifade edilmiştir. Çeşitli değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmasına yönelik yapılan incelemeler sonucunda 9 bağımsız değişken arasından unvan, cinsiyet, medeni durum ve idari görev değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Örneğin, cinsiyet değişkeni ele alınarak sonuçlar incelendiğinde, kadın öğretim elemanlarının İş Güvenliği ve İstikrar, hizmet ve kendini adama, hayat tarzı, teknik ve fonksiyonel yetkinlik ve coğrafi güvenlik kariyer çapalarının erkek öğretim elemanlarına göre daha belirgin olduğu ifade edilmiştir. Bir başka bulguya göre, idari görevi olan öğretim elemanlarının genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası puanları idari görevi olmayanlara

göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermiştir. Araştırmanın sonucu özetlenecek olursa, öğretim elemanları kendilerine ekonomik anlamda iş güvenliği sağlayan, toplumun refahı için kendilerini adayabilecekleri, bireysel faaliyet alanlarında özgürce hareket edebilecekleri bir kariyere önem verdiklerini göstermektedir.

Öztürk (2017) Schein'in Kariyer Çapaları Kuramına göre Isparta Meslek Yüksekokulu'nda öğrenci olan Y kuşağı içinde değerlendirilen öğrencilerin kariyer algılarını belirlemek istemiştir. Kariyer tercihlerinin öğrencilerin yaşadıkları coğrafi konuma, demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre öğrencilerin farklı kariyer değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Kariyer çaplarından güvenlik ve istikrar değerinde yoğunlaşmalar olmuştur. Bunun nedeni olarak da katılımcıların iş ve istihdam güvenliğine odaklı oldukları gösterilmiştir. İkinci olarak girişimcilik-yaratıcılık ve kendini adama boyutları ön plana çıkmıştır. Bundan öğrencilerin kendi işlerini kurma arzuları olduğu, özgün ve yenilikçi düşüncelere önem verdikleri anlaşılmıştır. Çalışmada kendini adama boyutunun yüksek çıkması şaşırtıcı görülmüştür.

Benzer konuda yapılan yurt içindeki çalışmalar arasında lisansüstü öğrencilerle çalışan Kula ve Adıgüzel'in (2012) çalışması dikkat çekmektedir. Kula ve Adıgüzel'in (2012) yürüttüğü çalışmada lisansüstü öğrencilerin kariyer planlamalarına etki eden faktörler araştırılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar lisansüstü eğitim ve akademisyenlik mesleğine günümüzde erkeklerin olduğu kadar kadınların da ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Cinsiyet ve kariyer değerleri ilişkisi incelendiğinde ise erkeklerin yönetici konumlarını daha çok tercih ettikleri belirtilmiştir. Lisansüstü öğrenciler eğitimlerinin son zamanlarında, çalışma yaşamında yönetici pozisyonunda olmayı tercih etmektedirler. Bunun nedeni kişilerin eğitimlerinin artmasıyla özgüvenlerinin de arttırması olarak açıklanmıştır. Kazandıkları bilgileri profesyonel hayatta da kullanmak istemektedirler. Doktora öğrencilerinin yaşama daha olumlu baktıkları ve kariyer planlarından memnun oldukları görülmüştür. Öğrencilik haricinde herhangi bir işe sahip olmayanlar ve akademisyen ve memur olan lisansüstü öğrencilerin, kendi işinde çalışan öğrencilere nazaran kariyer tercihi yaparken çok daha çekingen davrandıkları, iş garantisi olan örgütleri tercih ettikleri görülmüştür. Kendi işini yapan lisansüstü öğrenciler genel anlamda ticaret alanında çalışmakta, girişimci olmakta ve bu işlerde risk almaktan çekinmemektedirler. Kişinin kariyer tercihlerini etkileyen diğer bir

neden olarak ailesinde görülmektedir. Bir işi olmayan ve yoğun çalışma temposunda olan öğrenciler yaşama olumsuz bakmaktadır. Fakat uzun vadeli iş garantisi verilen yerlerde çalışanlar hayata karşı daha pozitif bakmakta, kariyer tercihlerinde de tedbirli olmaktadır.

Başka bir araştırmanın konusunda ise kariyer çapaları ve kişilik yapısı birlikte değerlendirilmiştir. Bu çalışmadaki temel amaç; üniversite öğrencilerinin kariyer çapalarını belirlemektir. Öğrencilerin kariyer çapaları ile kişilik özellikleri arasında ne tip bir bağlantı olduğu belirlenmek istenmiştir. Kız öğrencilerin teknik ve fonksiyonel, güvenlik ve istikrar, girişimcilik ve yaratıcılık, kendini adama ve hayat tarzı kariyer çapalarının puan ortalamasına bakıldığında, erkek öğrencilerin bu değerlerdeki puan ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bilindiği üzere, kariyer çapalarının en önemli noktası kişinin kendini iyi tanıması ve ne arzuladığını bilmesidir. Gelişime açıklık kişilik özelliğinin Güvenlik/İstikrar, Özerklik/Bağımsızlık, Genel Yönetmel Yetkinlik, Girişimcilik/Yaratıcılık ve Saf Meydan Okuma kariyer çapalarını ifade etmede önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Bayram ve diğ., 2012).

İriç (2004) araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenler ile çalışmıştır. Örneklem olarak sadece keşif evresindeki öğretmenler analize alınmış ve kariyer çapaları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre keşif evresindeki öğretmenler İş Güvenliği ve İstikrar, sonrasında Özerklik ve Bağımsızlık kariyer çapasına en çok önemi vermektedirler. Dolayısıyla işlerini güvence altında yapmak istedikleri, işten çıkarılma tehlikesinin ve baskının yüksek olmadığı iş ve kurumları tercih ettikleri ifade edilebilir. En düşük çıkan kariyer çapası ise Saf Meydan Okuma ve Girişimciliğdir. Yönetici olmaktansa kendi uzmanlık alanlarında kalmayı tercih ettikleri, zor problemlerle uğraşmayı sevmedikleri ve kendi işletmelerini kurma gibi fikirleri olmadığını belirtilmişlerdir. Ayrıca iş hayatlarında başarı ölçüsünü manevi tatmin, para kazanmak ve takdir edilmek olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kariyer çapaları konusu eğitim alanı dışında farklı alanlarında ilgilendikleri konular arasında yer almıştır. Örneğin, otomotiv sektörünü hedef alan Gürer ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel desteğin kariyer değerleri üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Sakarya'da otomotiv alanında faaliyet gösteren firmalarda görevli iş görenler arasından rastgele seçilen 276 kişinin

katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel destek algısı ve kariyer çapaları algıları arasında genel yönetsel yetkinlik kariyer çapası haricinde olumlu yönde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Özellikle insan kaynakları birimleri ve işe alım bölümleri tarafından yapılacak çalışmalarda yararlı olduğu düşünülen bu ilişkiyle, personelin örgütsel destek algılarının yükseltilmesine dair yapılacak araştırmaların, çalışanların kariyer değerleri üzerinde olumlu bir etki yaratacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla kariyer hedefleri konusunda bir farkındalığın da gelişeceği düşünülmüştür. Kariyer seçimleriyle ilgili doğru bir algı geliştirildiğinde iş görenlerin örgüt içerisinde kariyer algılarına uygun yerlerde çalışabilecekleri önerisinde bulunulmuştur. Bu doğrultuda yapılacak kariyer planlamaları sonucunda örgüte olan destek de artacaktır (Gürer ve diğ., 2014).

Yurt içi çalışmalarda öne çıkan ilk üç kariyer çapası sırasıyla, Hizmet - Kendini Adama, Saf Meydan Okuma ve Teknik ve Fonksiyonel Yetkinliktir. Bununla birlikte Türkiye’de 138 özel sektör örneğinde teknik ve yönetsel işlerde çalışan iş görenin katıldığı bir çalışmada baskın olan ilk üç kariyer çapası; güvenlik, hizmet-kendini adama ve girişimcilik-yaratıcılık çapaları olduğu görülmüştür (Gürbüz, Sığırı, 2012).

### **2.7.2. Yurt Dışında Kariyer Çapaları Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Kariyer çapalarına yönelik yurtdışında yürütülen ve eğitim örgütlerini kapsayan çalışmalar bulunmaktadır. Örnek olarak, Ghalavandi ve arkadaşlarının yaptığı çalışma, Urmiye Üniversitesi’nde öğretim üyelerine göre kariyer çapası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bunun için Urmiye Üniversitesi’ndeki 70 öğretim üyesini örneklem olarak almışlardır. Schein’in modeline benzer şekilde, yazarlara göre kariyer çapaları teknik - işlevsel yeterlilik, genel yönetim yeterliliği, özerklik/bağımsızlık, güvenlik/istikrar, girişimcilik - yaratıcılık, hizmete adanma, mücadele - meydan okuma ve yaşam tarzıdır. Çalışmanın bulguları, kariyer çapaları bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve ayrıca teknik-fonksiyonel yetkinlik, yönetsel yetkinlik, özerklik-bağımsızlık ve yaşam tarzının örgütsel bağlılığın önemli belirteçleri olduğunu göstermektedir. Pratik uygulamalar açısından kariyer çapaları, bireylerin kariyer yönelimleri ile işyeri arasındaki ilişkilerin iş tatmini, yüksek bağlılık ve performansa yol açtığı, ilişki eksikliğinin ise memnuniyetsizlik ve azalan ciroya neden olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu araştırma teknik-fonksiyonel yeterlilik çapasına sahip

bireylerin teknik becerilerini uygulama fırsatına sahip olmaları, ayrıca genel yönetsel yeterlilik çapasına sahip bireylerin örgütün belirli bir biriminin çıktısından sorumlu olmaları ve Saf Meydan Okuma çapasına sahip bireylerin ise çözümler üzerinde çalışma fırsatı bulduğu durumlarda daha verimli çalışmalar ortaya koyduklarını göstermiştir. Böylelikle, yazarlara göre, görünüşte çözülemeyen sorunlara karşı daha tatmin edici ve daha üst düzeyde bir kurumsal bağlılık ile örgütsel amaçlara ulaşabilir (Ghalavandi ve diğ., 2012).

DeLong (1987) öğretmenlerin neden kariyer olarak bu mesleği istediklerine ve seçtiklerine odaklanmıştır. Bu doğrultuda bir alan çalışması yapmış, 139 ilkokul ve ortaokul öğretmenini coğrafi konum ve mesleki deneyime dayanarak rastgele seçmiş ve 45 dakika süren mülakatlar yapılmıştır. Ona göre bir kariyer olarak öğretmenliği seçmenin en temel nedeni hizmet kavramıdır. Gelecekte öğretmenler, öğrencilerinin kendi çabalarına dayanarak geliştiklerini görmek isterler. Onlar için asıl olan toplumda bir fark yaratabilmektir. Çünkü öğretimdeki finansal kazançlar diğer mesleklerden nispeten daha az olduğundan ve diğer meslekler kadar çabuk sonuç alınmadığından öğretmenler ödülleri aramak için daha ileriye bakmalıdırlar. Bu noktadan hareketle DeLong'un elde ettiği verilere göre eğitim kavramı, hizmet anlayışını bir kariyer aracı olarak öne çıkarmaktadır. Başkalarının öğrenmesine ve gelişmesine yardım etmek, öğretmenlerin kendilerini faydalı hissetmesine neden olur. Bu noktalardan hareketle "hizmet" tanımı bir kariyer çapası olarak öğretmenlik mesleğinin en merkezindeki kavramdır (DeLong, 1987).

Tan ve Quek çalışmalarında Singapurlu öğretmenlerin öğretim ile kariyer çapaları arasındaki uyum derecesinin içsel ve dışsal memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemek için etnik bir yaklaşım benimsemişlerdir. Katılımcıların % 70,6'sı kadındır. Çünkü Singapur'da kadın eğitimciler iş gücünün % 70,4'ünü oluşturur. Aynı zamanda katılımcı eğitimcilerin % 42,0'ı en az lisansüstü eğitimi almıştır. Katılımcıların çoğunluğunun yaşı (% 66,2) 40 yaş ve altında, % 41,9'u öğretmenlik mesleğinde 5 yıldan daha az çalışmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örneklem, ağırlıklı olarak yaşam tarzı (% 38.13), hizmet (% 25.63) ve güvenlik (% 20.63) çapalarına sahip eğitimcilerden oluşmuştur. Sonuçlar ayrıca öğretmenlik mesleğinin, baskın kariyer çapası genel yönetsel yetkinlik olan çok az sayıda eğitimciden (% 1,88) oluştuğunu göstermiştir. Çünkü bireylerin, öğretmenlik mesleğine, öğretmenlik hiyerarşisini yükseltmek arzusundan daha çok, öğretmenlik yapma tutkusuyla girmeleri bunda

etkendir. Dolayısıyla bu tür öğretmenler, iyi bir öğretmen olmaktan ve öğrencilerin kişisel sorunlarını çözmekten başka hedef ve kariyer çapasına sahip değillerdir. Bu noktadan hareketle ikinci en baskın kariyer çapası olarak hizmet çapası belirlenmiştir. Güvenlik çapası ise üçüncü en baskın kariyer çapasıdır (% 20.63). Bu sonuç Schein'in (1990), kamu hizmeti işlerinin güvenlik bağlantılı kişilere çekici geldiğini belirtmesiyle paralel bir sonuçtur. Teorik olarak bu, birçok eğitimcinin birden fazla kariyer hedefini ve kişisel ilgiyi bir tür kariyer çapasına katmaya çalıştığı fikrine katkıda bulunur; çünkü bunlar çok çekici hedefler arasında yer almaktadırlar (Tan, Quek, 2001).

McKinsey ise siyahi kadınların kariyer çapalarıyla ilgili bir çalışma yapmıştır. Ona göre son on yılda yapılan araştırmalar, siyahi kadınların üniversiteden mezun olmalarına ve akademik işgücüne artan oranlarda girmelerine karşın, yükseköğretim kurumlarında idari pozisyonlarda yeterince temsil edilmediklerini göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kolejler ve üniversiteler gittikçe çeşitlenen toplumun gereksinimlerini karşılama talepleriyle karşı karşıya kaldıklarından, eğitim yöneticilerinin farklı büyüme fırsatlarını ele almak için bu ihtiyaçları gidermeleri gerekecektir. McKinsey (2011)'ye göre bu fırsatı ele almak amacıyla yükseköğretim kurumlarında çalışan siyahi kadınların kariyer seçimlerini etkileyen kişisel ve mesleki faktörler belirlenmelidir. Bu amaçla çalışmada ABD yükseköğretim kurumlarında yönetim pozisyonlarında çalışan siyahi kadınların kariyer kararlarını etkileyen kariyer çapalarını belirlemiş ve incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, Schein'in (1990) sekiz kariyer çapasının katılımcılar tarafından benimsendiğini ve içlerinde güvenlik / istikrarın en baskın çapa olarak görüldüğünü ortaya çıkarmıştır (McKinsey, 2011).

Perera'nın çalışmasına göre kadınlar günümüzde Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük öğretmen sayısını temsil etmekte ancak yine de en az sayıda kişi tarafından yönetici olarak temsil edilmektedirler. Onun çalışmada bu durum, Virginia Eyaleti'nde K-12 okul bölümlerinde kadın denetçi ve yöneticilerin kariyer gelişim deneyimlerinin anlaşılmasını sağlayan karma bir yöntem çalışmasıyla incelenmiştir. Perera da, Schein'in (1990) kariyer tercihlerini etkileyen kişisel ve mesleki değer ve boyutları inceleyen kariyer çapa teorisini kullanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre kadın liderler arasında üst düzey yöneticiliğe kavuşmanın öncelikli olarak kariyer çapalarından değil, kendi kamu hizmetlerine olan bağlılıklarından etkilendiği belirlenmiştir. Kadınların, yönetici pozisyonunu elde etmesindeki ana engel ailevi

rollerle ilişkiliyken, bunlarla başa çıkma mekanizmaları, erkeklerin yeteneklerini taklit etmeyi veya kadınların besleyici niteliklerini kullanmayı içerir. Çalışma, okul kurullarının, yükselen kadın liderler için çalışma ortamı sağlayan politikalar tasarlamasını ve uygulamasını tavsiye etmiştir. Ayrıca, eğitim liderliği kuruluşları, çeşitli cinsiyetlere ve kültürlere sahip eğitim profesyonelleri arasındaki ağı geliştirmek için bir grup oluşturulmasını önermiştir (Perera, 2014).

Vargas ve Teixeira (2017) çalışmasında kamu görevlilerinin kariyer çapaları ile iş tatminini karşılaştırmışlardır. Bu bağlamda çalışmaya öğretim elemanı ve idari personel olarak görev yapan 671 kişi katılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre %91'lik kısım sadece bir kariyer çapası, %9 ise birden fazla kariyer çapasına sahip olarak değerlendirilmiştir. Hizmet – Kendini Adama katılımcıların en baskın çapası olarak belirlenirken, bunu Güvenlik ve Hayat Tarzı çapaları takip etmiştir. Güvenlik çapası ile iş tatmini arasında yüksek ilişki bulunmuş ve insanların hala kamu kurumlarını güvenlik nedeniyle tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenler ve akademisyenler gibi öğrenciler de kariyer çapaları üzerine yapılan yurt dışı kaynaklı araştırmaların ilgi duydukları konular arasında olmuştur. Çalışma evrenini öğrencilerin oluşturduğu bir çalışmada Y kuşağı ile çalışan Cunha da Silva ve arkadaşları (2016) işletme bölümü öğrencilerinin kariyer çapaları ile güdülenme çeşitleri ve değerler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçları hayat tarzı çapasının en yüksek, genel yönetsel yetkinlik çapasının ise en düşük tercih edilen çapa olduğunu açığa çıkarmıştır. Y kuşağının özellikleri göz önünde bulundurulduğunda kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için işlerinde esnek bir yapıda çalışmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir. Ayrıca en yüksek orana sahip olan güdülenme çeşidi hedonizm, değeri ise öz iftihar ( self-gratification ) olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, bu kuşak ile çalışan kurumların öğrenmeyi teşvik eden, esnek yapıda, zevk ve kişisel başarı hissettiren çalışma ortamı sağlama konusunda hassas davranmaları gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Kariyer seçimlerinde kişilik ve yaşanılan çevre de etkilidir. Willner ve diğ. (2015)'nin araştırması da bu yönde olmuştur. ABD'nin bireyciliği ön plana çıkaran toplumunda, Çin'in kolektivist toplumsal yapısına göre ilgili konuda bir inceleme yapılmıştır. Araştırmaya her iki topluluğun da özelliğini barındıran İsrail de eklenmiştir. Kariyer karar verme ve kariyer kararsızlıkları bu bağlamda incelenmiş ve aralarındaki ilişki analiz edilmiştir. Kariyer karar verme uyumları puanlarına göre ortalama en yüksek

puan Amerikalı öğrenciler tarafından alınmışlardır. İkinci sırada ise İsraili öğrenci grubu yer almış, son sırada Çinli öğrenci grubu yer almıştır. Beyon ve diğ. (1998) araştırmalarında da Çinli öğrencilerin kariyer seçimindeki en önemli unsurun, bu tercihin aile için onur verici olup olmadığı konusudur. Nitekim kariyer tercihi de bu yönde şekillenmektedir.

Yurtdışında da Türkiye’de olduğu gibi kariyer çapaları araştırmaları farklı alanlarda hizmet veren katılımcılarla yapılmış, iş doyumu, örgütsel bağlılık, güdülenme ile kariyer çapaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneğin; Steele (2009) çalışmasında kariyer çapaları uyumu (kişi-kariyer uyumu), kariyer çapaları ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu bağlamda yürüttüğü çalışma için 27 farklı kurumdan 658 katılımcı ile çalışmıştır. Elde ettiği bulgular kariyer çapalarının ve kişi-kariyer uyumunun iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Kariyer değerlerindeki uyum, kariyer çapaları ve iş tatmini arasındaki etkileşimde yönlendirici etkisi olarak belirtilmiştir. Ayrıca, kadın katılımcıların dağılımları Hayat Tarzı kariyer çapasında artış gösterirken, erkek katılımcılar Genel Yönetmelik ile eşleşme göstermişlerdir.

Quesenberry (2012) kariyer çapalarıyla ilgili bilgi teknolojisi sektörü ve kadınlar arasındaki durumu ortaya koyan nicel bir çalışma yapmıştır. Ona göre küresel ekonomideki bilgi teknolojisi (BT) uzmanlarının yetersizliğine rağmen kadınlar BT işgücünde büyük oranda yetersiz temsil edilmektedir. Cinsiyet tabakalaşmasına ilişkin önceki araştırmalar, bu düşük oranın kurumsal ve sosyal yapıların bir yansıması olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda BT işgücünün özelliklerini ve BT uzmanlarının kariyer seçimini etkileyen fırsatları ve kısıtlamaları anlamak gerekir. Bu nedenlerden dolayı Quesenberry, Amerikan BT işgücündeki kadınların kariyer çapalarını incelemiştir. 210 kadın ile yapılan nicel çalışmanın sonuçlarına göre bilgi teknolojileri mesleğinde görev yapan kadınların kariyer değerlerinin ve güdülenmelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma ile BT mesleğinde çalışan kadınların, Schein (1990) tarafından önerilen kariyer çapalarını kapsadıklarını ortaya koymuştur. Ona göre kadınlar kariyer çapalarının bir birleşimini sergilemekte ve bu zamansal özelliklere göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle Quesenberry kuruluşların ve/veya şirketlerin, bireylerin yaşamlarında tatmin edici bir kariyere sahip olmaları için birçok kariyer fırsatı sunmaları gerektiğini önermiştir (Quesenberry, 2012).



Van Vuuren ve Fourie, Schein'in (1990) kariyer çapa modelinde tanımlandığı şekilde kariyer esnekliği ile kariyer çapaları arasındaki ilişkiyi, kariyer çapa modellemesinin bireylerin kariyer esnekliği düzeylerini potansiyel olarak engelleyip engelleyemeyeceğini belirlemek amacıyla araştırmışlardır. Yazarlar Schein'in (1990) "Kariyer Yönelimi Envanteri" ile birlikte "Kariyer Direnç Anketini" her ikisi de hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki farklı kurumdan gelen 352 beyaz yakalı çalışana uygulamış ve iki yapı arasındaki istatistiksel ilişki ile ilgili bulguları tartışmışlardır. Bu çalışmanın bulguları, kariyer çapası farklılaşması ve kariyer dayanıklılığı arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğu hipotezinin açık bir şekilde desteklenemediğini göstermektedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde kariyer çapaları (career anchors) ile kariyer değerleri (career values), kariyer yönelimleri (career orientations), kariyer güdüleyicileri (career incentives) gibi terimlerin eşanlamlı olarak kullanıldığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, kariyer kararları (career decisions), kariyer planlama (career planning) kariyer çapalarından etkilenmesi nedeniyle aralarında neden – sonuç ilişkisi kurulan ve ortak araştırma alanına sahip konulardır. Araştırmacının örneklemini oluşturan akademisyenler ile ilgili kariyer konusuna dair yurt içi ve yurt dışında yürütülen çalışmalar sınırlı sayıda olup, bu alanda çalışmanın çeşitli zorluklar içerdiği belirtilmiştir. Lindholm (2004) akademisyenlerle ilgili kariyer merkezli araştırmaların sınırlı sayıda olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadenin nedeni olarak, bireysel ve çevresel etkenlerin belirleyiciliği gösterilmiştir. Kariyer seçimi ve gelişimi noktasında akademisyenlerin kariyer gelişim süreçlerinin karmaşık bir yapıda olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda konuyla ilgili araştırmaların yapılmasının zorluğuna dikkat çekilmiştir. Çevresel koşullar nedeniyle sürekli değişim halinde olan, örgütlerin ve iş görenlerin rollerinin ve fonksiyonlarının yeniden tanımlanması gerektiği açıklanmıştır. Akademik kariyer sisteminin değişiminin yönünü belirleyerek öteki sektörlerdeki kariyer sistemleri için bir rol model meydana getirebileceği ve önderlik yapabileceği vurgulanmıştır.

Kariyer çapaları yurt içi çalışmalarda daha yoğun olarak yaş, medeni durum gibi kişisel değişkenler ile birlikte öğretmenler ve öğrenciler üzerinden araştırılan bir konu olmasına karşın, yurt dışında yürütülen çalışmalarda güdülenme, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ile birlikte anılan bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademisyenler açısından baktığımızda ise çalışmaların çok fazla olmadığı

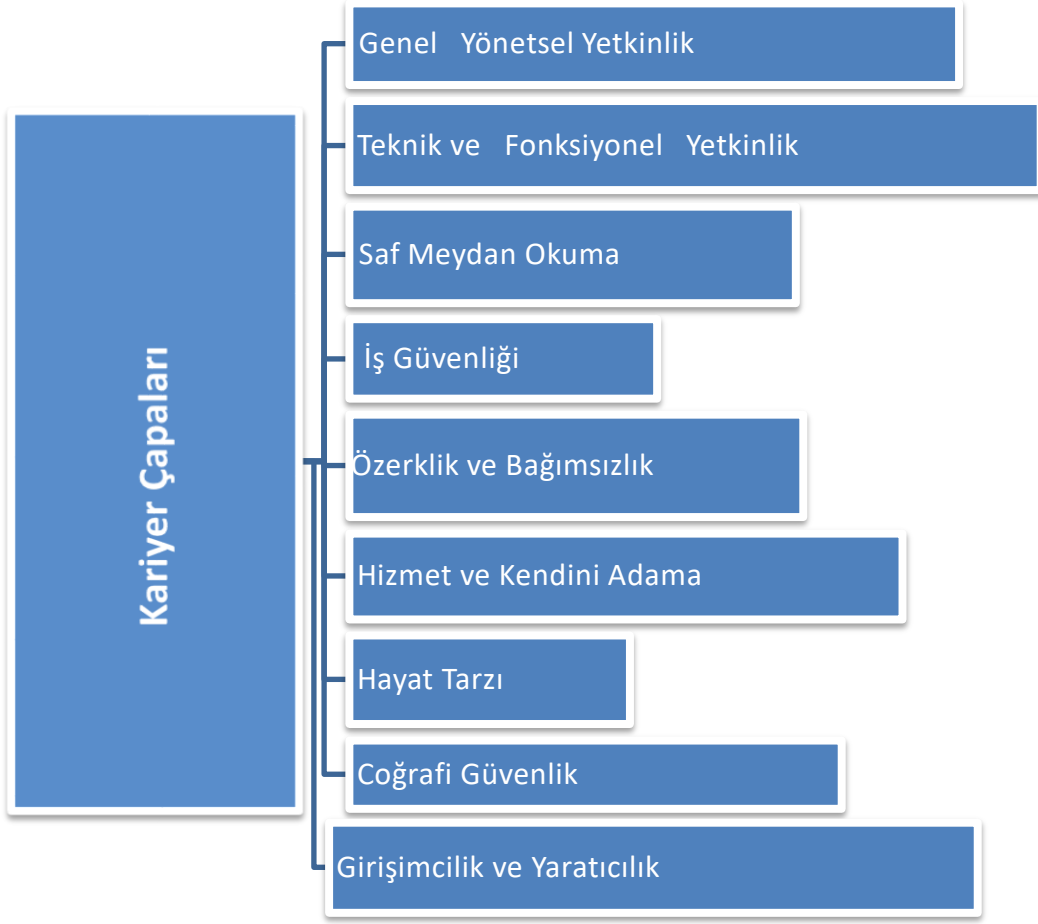
görülmektedir. Bu durum hem akademisyenlerin kariyer değerlerini ortaya çıkarmada yetersiz kalmakta hem de farklı coğrafyalar ve kültürlerde akademisyen olarak çalışan bireylerin kariyer çapalarını karşılaştırmada sınırlı sayıda veri ile bütüncül yorumlar yapılamamasına neden olmaktadır.

### **3. YÖNTEM**

Araştırmanın yöntem bölümünde ilk olarak araştırmanın modeli hakkında bilgiler verilmiştir. Sonrasında ise, araştırmanın evreni, veri toplama aracı olarak seçilen Kariyer Çapaları Ölçeği, ölçeğin uygulanma süreci ve elde edilen verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

İstanbul Medeniyet Üniversitesinin Göztepe, Cevizli ve Orhanlı olmak üzere tüm yerleşkelerinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarını belirlemek için yapılan bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009). Bu çalışmada öğretim elemanlarının çeşitli kişisel ve mesleki özelliklerinin kariyer çapalarını ne düzeyde etkilediği ortaya konmuştur. Bu yönüyle araştırma betimsel bir tarama modelidir. Bilindiği üzere betimsel tarama modelinde, katılımcıların sahip olduğu özellikler bağlamında çalışmada yer alan değişken/değişkenlerin durumu ortaya konur. Büyüköztürk ve diğ. (2014) betimsel araştırmaları verilen durumun olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlandığı araştırmalar olarak ifade etmiştir. Araştırmada yer alan Kariyer Çapaları aşağıdaki şekilde ifade edildiği gibi toplam 9 alt boyuttan oluşmaktadır:



**Şekil 4: Kariyer Çapaları İçerisinde Yer Alan Boyutlar**

Araştırmanın diğer değişkenlerini ise unvan, öğrenim durumu, daha önce öğretim elemanlığından farklı bir iş yapma durumu, mevcut kurumda şu an idari görevin olup olmaması, daha önceden idari görevin olup olmaması, öğretim elemanı olarak işini isteyerek yapma durumu, kariyer evresi, yaşam evresi, cinsiyet ve medeni durum oluşturmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın çalışma evrenini, 2017-2018 Akademik Yılı Bahar Döneminde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Göztepe, Cevizli ve Orhanlı olmak üzere 3 farklı yerleşkede bölümleri bulunan üniversite 9 fakülte ve 1 yüksekokuldan oluşmaktadır. Üniversitenin profesör doktor, doçent doktor, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi unvanlarına sahip toplam 671 öğretim elemanı bulunmakta ve araştırmanın çalışma evrenini

oluşturmaktadır. Bu araştırmada çalışma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayanması, bazı ğretim elemanlarının niversite dışında görevli ve/veya izinli olmaları nedeniyle 442 kişiye ulaşabilmıştir. Ayrıca 10 adet lme aracı eksik doldurulması nedeniyle araştırmanın analizine eklenmemiştir. Sonuç olarak 432 (0,64.4) ğretim elemanından elde edilen veriler analize alınmıştır.

Araştırmaya katılan ğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültelerine göre dağılımları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3: Öğretim Elemanlarının Görev Yaptıkları Fakültelere – Yüksekokula Göre Dağılımı**

	n	%
Edebiyat Fakültesi	84	19,4
Eğitim Fakültesi	32	7,4
Hukuk Fakültesi	33	7,6
Mühendislik Fakültesi	61	14,1
Mimarlık Fakültesi	21	4,9
Siyasal Bilimler Fakültesi	44	10,2
Tıp Fakültesi	103	23,8
Turizm Fakültesi	9	2,1
YDYO	23	5,3
Sağlık Fakültesi	22	5,1
Toplam	432	100,0

Katılımcıların görev yaptıkları fakülteye yönelik elde edilen dağılımlarda büyük çoğunluğunun Tıp Fakültesi (%23,8) ve Edebiyat Fakültesinde (19,4) görev yaptığı ortaya çıkmıştır. En az katılım ise Turizm (%2,1) ve Mimarlık Fakültesi (4,9) olarak görünmektedir. Tablo 4’de ğretim elemanlarının unvanlarına göre toplam sayıları ve dağılımları verilmiştir.

**Tablo 4: Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımı**

	n	%
Prof. Dr.	57	13,2
Doç. Dr.	59	13,7
Dr. Öğr. Üyesi	120	27,8
Öğretim Görevlisi	46	10,6
Arş. Gör.	150	34,7
Toplam	432	100,0

Katılımcıların unvan dağılımlarında 57 kişinin (%13.2) Prof. Dr.; 59 kişinin (%13.7) Doç. Dr.; 120 kişinin (%27.8) Dr. Öğr. Üyesi; 46 kişinin (%10.6) Öğretim Görevlisi ve 150 kişinin (%34.7) Araştırma Görevlisi olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların unvanlarına yönelik elde edilen dağılımlarda büyük çoğunluğunun Araştırma Görevlisi ve Dr. Öğretim Üyesi olduğu, en az katılımı ise Öğretim Görevlilerinin sağladığı belirlenmiştir. Aşağıdaki Tablo 5’de araştırmaya katılan öğretim elemanlarının öğrenim durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 5: Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

	n	%
Lisans	33	7,6
Yüksek Lisans	94	21,8
Doktora	305	70,7
Toplam	432	100,0

Öğretim üyeleri dışındaki katılımcıların öğrenim durumlarına yönelik dağılımda 33 kişinin lisans (%7,6); 94 kişinin yüksek lisans (%21,8) ve 305 kişinin ise doktora (%70,7) mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 6’da öğretim elemanlarının daha önce öğretim elemanlığından farklı bir iş yapış yapmama durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 6: Öğretim Elemanlarının Daha Önce Öğretim Elemanlığından Farklı Bir İş Yapma Durumlarına Göre Dağılımı**

	n	%
Evet	249	57,6
Hayır	183	42,4
Toplam	432	100,0

Katılımcıların öğretim elemanlığından önce herhangi farklı bir iş yapıp yapmadıklarına yönelik dağılımda 249 kişi (%57.6) farklı bir işte çalıştığını, 183 kişi (%42.4) ise farklı bir işte çalışmadığını ifade etmiştir. Aşağıdaki Tablo 7’de öğretim elemanlarının daha önce öğretim elemanı olarak farklı bir kurumda çalışıp çalışmama durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 7: Öğretim Elemanlarının Daha Önce Öğretim Elemanı Olarak Farklı Bir Kurumda Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı**

	n	%
Evet	282	65,3
Hayır	150	34,7
Toplam	432	100,0

Katılımcıların öğretim elemanlığı olarak farklı bir kurumda çalışıp çalışmadıklarına yönelik dağılımda 282 kişi (%65.3) farklı bir kurumda çalıştığını, 150 kişi ise (%34.7) farklı bir kurumda çalışmadığını ifade etmiştir. Tablo 8’de öğretim elemanlarının şu an idari görevleri olup olmadığına dair dağılımları verilmiştir.

**Tablo 8: Öğretim Elemanlarının Mevcut İdari Görev Durumlarına Göre Dağılımı**

	n	%
Evet	94	21,8
Hayır	338	78,2
Toplam	432	100,0

Katılımcıların mevcut kurumda idari görevinin olup olmadığına yönelik dağılımda 94 kişi (%21.8) şu an bir idari görevinin olduğunu, 338 kişi (%78.2) ise idari görevinin olmadığını dile getirmiştir. Aşağıdaki Tablo 9’da öğretim elemanlarının daha önceki idari görevlerine dair durumları verilmiştir.

**Tablo 9: Öğretim Elemanlarının Daha Önceki İdari Görev Durumlarına Göre Dağılımı**

	n	%
Evet	136	31,5
Hayır	296	68,5
Toplam	432	100,0

Katılımcıların daha önceden idari görevinin olup olmadığına yönelik dağılımda 136 kişi (%31.5) idari görevinin olduğunu, 296 kişi (%68.5) ise idari görevinin olmadığını dile getirmiştir. Aşağıdaki Tablo 10’da öğretim elemanlarının işlerini isteyerek yapıp yapmadıkları sorusuna ait dağılımları verilmiştir.



**Tablo 10: Öğretim Elemanlarının İşlerini İsteyerek Yapma/Yapmama Durumlarına Göre Dağılımı**

	n	%
Evet	424	98,1
Hayır	8	1,9
Toplam	432	100,0

Katılımcıların öğretim elemanı olarak işlerini isteyerek yapıp yapmadıklarına yönelik dağılımda 424 kişi (%98.1) işlerini isteyerek yaptıklarını, 8 kişi (%1.9) ise işlerini isteyerek yapmadıklarını ifade etmiştir. Bu durumda İMÜ’de görevli öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunun işini isteyerek yaptıkları ifade edilebilir. Tablo 11’de öğretim elemanı olarak kariyer evrelerine yönelik bilgi verilmiştir.

**Tablo 11: Öğretim Elemanlarının Kariyer Evrelerine Göre Dağılımı**

	n	%
1-5 yıl	202	46,8
6-10 yıl	150	34,7
11-15 yıl	33	7,6
16-20 yıl	15	3,5
21 yıl ve üzeri	32	7,4
Toplam	432	100,0

Deneyim yılları Bakioğlu (1996)’nın “Öğretmenlerin Kariyer Evreleri” olarak belirttiği yıllara göre düzenlenmiştir. Buna göre; katılımcıların mevcut işine yönelik deneyimlerinde %46.8’i 1-5 yıllık deneyime sahip olduğunu ifade etmiş ve “Kariyere Giriş Evresi” olarak gruplandırılmıştır. %34.7’si “Durulma Evresi”nde ve 6-10 yıllık deneyime sahiptir.%7.6’sı ise “Deneycilik Evresi”nde 11-15 yıllık deneyime sahip

olan öğretim elemanlarından oluşmaktadır. 4. Evre olan Uzmanlık evresi 16-20 yıllık deneyime sahip olan %3.5 tarafından temsil edilmektedir. %7.4'ü ise 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip olduğunu dile getirmiştir ve “Sakinlik Evresi”nde yer almaktadır. Elde edilen veriler ışığında İMÜ öğretim elemanlarının kariyer evrelerine göre büyük çoğunluğunu “Kariyere Giriş Evresi”, azınlığı ise “Uzmanlık Evresi”nde bulunan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Tablo 12 ise öğretim elemanlarının toplam iş deneyimlerine ait dağılımlarını göstermektedir.

**Tablo 12: Öğretim Elemanlarının Toplam İş Deneyimlerine Göre Dağılımı**

	n	%
1-5 yıl	92	21,3
6-10 yıl	157	36,3
11-15 yıl	72	16,7
16-20 yıl	55	12,7
21 yıl ve üzeri	56	13,0
Toplam	432	100,0

Katılımcıların iş deneyimlerinde büyük çoğunluğunun 6-10 yıllık deneyime sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kariyer evrelerine göre “Durulma Evresi”nde yer almaktadır. Bu kısımda en az deneyime sahip olanların 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde toplam iş deneyimlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, Uzmanlık ve Sakinlik Evrelerinde olan öğretim elemanları katılımcılar arasında azınlık grubu oluşturmaktadır. Aşağıdaki Tablo 13’de öğretim elemanlarının yaşlarına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 13: Öğretim Elemanlarının Yaşam Evrelerine Göre Dağılımı**

	n	%
18-24 yaş	14	3,2
25-44 yaş	350	81,0
45-64 yaş	64	14,8
65 yaş ve üzeri	4	0,9
Toplam	432	100,0

Katılımcıların yaş dağılımlarında 14 kişinin (%3.2) 18-24 yaş; 350 kişinin (%81) 25-44 yaş; 64 kişinin (%14.8) 45-64 yaş ve 4 kişinin (%0.9) 65 yaş ve üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bilgilere göre katılımcıların büyük çoğunluğunun yaşam evrelerinden kurma evresinde, çok az sayıda kişinin ise azalma – çözülme evresinde olduğu belirlenmiştir. Aşağıdaki Tablo 14’de öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 14: Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	n	%
Kadın	250	57,9
Erkek	182	42,1
Toplam	432	100,0

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarında 250 kişinin (%57.9) kadın ve 182 kişinin (%42.1) erkek olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 15’de öğretim elemanlarının medeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 15: Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

	n	%
Bekar	233	53,9
Evli	199	46,1
Toplam	432	100,0

Katılımcıların medeni durum dağılımlarında 233 kişinin (%53.9) bekar ve 199 kişinin (%46.1) evli olduğu ortaya çıkmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Kariyer Çapaları Ölçeği” Solmaz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Solmaz (2012) bu ölçeği; Schein (1990) tarafından geliştirilen “Kariyer Çapaları Envanteri”, Chandler ve Jansen (1991) tarafından geliştirilen ve Aktaş (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Kariyer Değerleri Ölçeği” , Igarria ve Baroudi (1993) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Kariyer Değerleri Ölçeği” ’nden yararlanarak oluşturmuştur (Ek.1).

Kariyer Çapaları ölçeği iki bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde, öğretim elemanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 15 adet soru yer almaktadır.
- İkinci bölümde, öğretim elemanlarının kariyer çapalarını belirlemeye yönelik 28 adet ölçek maddesi yer almaktadır.

Birinci bölüm öğretim elemanlarının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla görev yaptıkları fakülte, unvan, öğretim elemanlığından önceki kariyerleri, idari görevleri, deneyimleri, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumlarını ortaya koymaktadır.

İkinci bölüm ise öğretim elemanlarının kariyer çapalarını belirlemeye yönelik 28 madde içeren “Kariyer Çapaları Ölçeği”nden oluşmaktadır. Solmaz’ın (2012) uyarladığı ölçek dil olarak, benzer örnekleme çalışan araştırmacı için alanyazındaki diğer ölçeklerle kıyaslandığında en uygunu olarak belirlenmiş ve bu nedenle tercih

edilmiştir. Schein (1978) tarafından kuramsal olarak belirlenen sekiz kategori Solmaz (2012) tarafından uyarlanan ölçekte de yer almaktadır. Bu kategoriler ya da diğer bir deyişle ölçeğin alt boyutlarını Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik (Technical and Functional Competence), Genel Yönetmel Yetkinlik (General Managerial Competence), Saf Meydan Okuma (Pure Challenge), İş Güvenliği ve İstikrar (Security and Stability), Özerklik ve Bağımsızlık (Autonomy and Independence), Hizmet ve Kendini Adama (Service and Dedication to a Cause), Hayat Tarzı (Lifestyle) ve Girişimcilik-Yaratıcılık (Entrepreneurial Creativity) oluşturmaktadır. Solmaz (2012) ölçeği uyarlama çalışmalarında yaptığı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını göz önünde bulundurarak güvenlik ve istikrar kategorisini iş güvenliği ve coğrafi güvenlik olarak iki boyuta ayırmış ve dokuz boyut elde etmiştir. Creapeau ve diğerleri (1992), Igarria ve Baroudi (1993), Greenhaus ve Parasuraman (1991), Nordvik (1996), Petroni (2000), Summer ve diğ. (2005) de güvenlik ve istikrar çapasını, iş güvenliği ve coğrafi güvenlik olarak ikiye ayırmış ve dokuz alt boyut elde etmiştir (Solmaz, 2012). Kariyer çapaları ölçeği orijinalindeki gibi 4'lü likert tipinde hiç önemli değil (1), biraz önemli (2), önemli (3), çok önemli (4) şeklinde derecelendirilen sorular ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Dokuz boyuttan oluştđu belirtilen kariyer çapaları ölçeğine ilişkin bilgiler şu şekildedir:

- Genel Yönetmel Yetkinlik boyutunu ölçen ifadeler; 1, 7, 13, 21 no'lu ifadelerdir.
- Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik boyutunu ölçen ifadeler; 2, 14, 22, 27 no'lu ifadelerdir.
- Saf Meydan Okuma boyutunu ölçen ifadeler; 5, 11, 19 no'lu ifadelerdir.
- İş Güvenliği ve İstikrar boyutunu ölçen ifadeler; 9, 16, 23 no'lu ifadelerdir.
- Özerklik ve Bağımsızlık boyutunu ölçen ifadeler; 3, 6, 8, 15 no'lu ifadelerdir.
- Hizmet ve Kendini Adama boyutunu ölçen ifadeler; 4, 17, 24 no'lu ifadelerdir.
- Hayat Tarzı boyutunu ölçen ifadeler; 12, 20, 25 no'lu ifadelerdir.
- Coğrafi Güvenlik boyutunu ölçen ifadeler; 26, 28 no'lu ifadelerdir.
- Girişimcilik ve Yaratıcılık boyutunu ölçen ifadeler; 10, 18 no'lu ifadelerdir.

Solmaz (2012) tarafından Kariyer Çapaları Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu anlamda öncelikle yapı geçerliğini belirleme ve faktör yapısını incelemeye yönelik çalışmalar yapılmış, Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

tekniklerinden Temel Bileşenler Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. AFA sonuçlarına göre ölçeğin özdeğeri 1'den büyük 9 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve toplam varyansın %60.46'sı için açıklayıcı olduğu ifade edilmektedir. Ölçme aracında yer alan maddelerin faktör yükleri, ölçeğin faktör yapısı ve madde analizi yapılarak ulaşılan madde-toplam korelasyonları yapılmıştır. Bu analizler ışığında düşük madde-toplam korelasyonu alan, kuramsal olarak ilgili boyutta yer almayan ve birden çok boyutta yer alan toplam 5 madde ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçekte yer alan 28 madde pozitif değer taşımakta, bu bulgulara göre ölçeğin öğretim elemanlarının kariyer çapalarını dokuz boyutta ölçen geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Yapısal geçerliğini belirlemek için yapılan diğer bir analiz olan DFA sonuçlarına göre düşük ölçüm değeri gösteren aynı 5 maddenin çıkarılması uygun bulunmuştur. DFA ile elde edilen Lambda ve t gibi bütün değerler  $p < 0.5$  düzeyinde anlamlıdır. Güvenirlilik çalışmaları kapsamında ise analizler yapılmış, ölçeğe ait tüm faktörlerin anlamlı düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu gösteren Cronbach Alpha değeri ortalamasına .87 olarak ulaşılmıştır. Sonuç olarak ortaya çıkan tablo KÇÖ'nün geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir (Solmaz, 2012). Bu araştırmada da uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının değerlendirme aralıkları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Tavşancıl, 2006):

**Tablo 16: Cronbach's Alpha katsayısı için güvenilirlik düzeyleri**

$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçeğin “düşük” güveniliridir.
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek, “oldukça” güveniliridir.
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Ölçek, “yüksek” derecede güveniliridir.

Kariyer çapaları ölçek maddelerine yönelik yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 17: Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Cronbach's Alpha Katsayısı</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Güvenilirlik Düzeyi</b>
Genel Yönetmel Yetkinlik	.91	4	Yüksek Dereceli
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	.75	4	Oldukça Güvenilir
Saf Meydan Okuma	.87	3	Yüksek Dereceli
İş Güvenliği	.82	3	Yüksek Dereceli
Özerklik ve Bağımsızlık	.66	4	Oldukça Güvenilir
Hizmet ve Kendini Adama	.73	3	Oldukça Güvenilir
Hayat Tarzı	.84	3	Yüksek Dereceli
Coğrafi Güvenlik	.85	2	Yüksek Dereceli
Girişimcilik ve Yaratıcılık	.86	2	Yüksek Dereceli
<b>Genel Toplam</b>	<b>.85</b>	<b>23</b>	<b>Yüksek Dereceli</b>

Tablo 17'den de görüldüğü üzere, kariyer çapaları ölçeğinde yer alan ifadelerin toplamda 0.85'lik düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan KÇÖ formları iki aşamada toplanmıştır. İlk olarak araştırmacı tarafından öğretim elemanları görev yaptıkları bölümlerde ziyaret edilerek elden dağıtılmıştır. Anket formunun başında bulunan ve çalışmanın amacını açıklayan yazı, yapılan bu ziyaretlerde de tekrar sözlü olarak ifade edilmiştir. Gizlilik ilkesiyle ilgili kurallar öğretim elemanlarına belirtilmiştir. Ancak araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayanması ve bazı öğretim elemanlarına ofislerinde ulaşılamaması nedeniyle yeterli katılıma ulaşılamamıştır. İkinci aşamada ise araştırmacı anket formunu çevrimiçi platform üzerinden tekrar düzenleyerek öğretim elemanlarına göndermiş ve toplam verilerine ulaşmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Öğretim elemanlarının kariyer çapalarını belirlemek için toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bu amaçla, SPSS 17.0 programı kullanılmıştır. Bu araştırmanın bağımlı değişkeni toplamda 9 alt boyuttan oluşan kariyer çapalarıdır. Bağımsız değişkenlerden ilki olan görev yapılan fakülte 10 kategoriden oluşmaktadır. Bir diğer bağımsız değişken olan unvan profesör doktor, doçent doktor, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi olmak üzere 5 kategoriyle, öğrenim durumu değişkenine ise lisans, yüksek lisans, doktora dan oluşan 3 kategoriyle ele alınmıştır. Farklı bir işte çalışma, mevcut ve önceki idari görev, işi isteyerek yapıp yapmamaya yönelik sorular ise evet / hayır olmak üzere 2 cevap seçeneğini barındırmaktadır. Başka bir bağımsız değişken olan deneyimle ilgili sorular Bakıoğlu'nun (1996) çalışmasına göre öğretmenler için önerdiği 5 kategoriden oluşan kariyer evrelerine göre değerlendirilmiştir. Bu noktadan hareketle 1-5 yıl arası “kariyere giriş evresi”, 6-10 yıl arası “durulma”, 11-15 yıl “deneycilik”, 16-20 yıl arası “uzmanlık” ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem ise “sakinlik” evresi olarak kabul edilmiş, katılımcıların verdikleri yanıtlar ilgili kategori içerisinde analiz edilmiştir. Yaş değişkeni ise 15-24 yaş grubu “keşif”, 25-44 yaş aralığı “kurma”, 45-64 yaş grubu “koruma”, 65 yaş ve üzeri ise “azalma ve çözülme” evreleri olarak değerlendirilerek 4 kategori içerisinde analiz edilmiştir (Dündar, 2015). Cinsiyet değişkeni kadın – erkek, medeni durum değişkeni bekar – evli olarak 2 kategoriden oluşmaktadır. Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan test tekniklerinden biri normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temelinde olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerlerinin .05'ten büyük olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır.

**Tablo 18: Normallik Test Sonuçları**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İst.	df	p	İst.	df	p
Genel-Yönetmel Yetkinlik	,105	432	,000	,934	432	,000



**Tablo 18 - devam**

Teknik-Fonksiyonel Yetkinlik	,122	432	,000	,933	432	,000
Saf Meydan Okuma	,113	432	,000	,960	432	,000
İş Güvenliği ve İstikrar	,299	432	,000	,731	432	,000
Özerklik ve Bağımsızlık	,181	432	,000	,892	432	,000
Hizmet ve Kendini Adama	,296	432	,000	,783	432	,000
Hayat Tarzı	,216	432	,000	,836	432	,000
Coğrafi Güvenlik	,192	432	,000	,906	432	,000
Girişimcilik ve Yaratıcılık	,173	432	,000	,893	432	,000
Kariyer Çapaları	,054	432	,004	,993	432	,030

Tablo 18'den görüleceği üzere, değerlerin .05'ten küçük olması nedeniyle akademisyenlerin kariyer çapaları ve alt boyutlara yönelik verdiği cevapların normal bir dağılım göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle araştırmada parametrik olmayan test yöntemleri tercih edilmiştir. Sonuç olarak, öğretim elemanlarının Kariyer Çapaları Ölçeği'ne verdikleri cevaplar betimsel analiz, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H ve Tukey ve LCD testi ile analiz edilmiştir. Demografik özellikler içerisindeki ikili değişkenlerin (cinsiyet ve medeni durum gibi) test edilmesinde Mann-Whitney U testi; ikiden fazla değişken gruplarının (yaş, deneyim gibi) test edilmesinde ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

#### 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bulgular ve yorum bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde 2017-2018 Akademik Yılı Bahar Döneminde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, unvan, öğrenim durumu, daha önce öğretim elemanlığından farklı bir iş yapma durumu, mevcut kurumda şu an idari görevin olup olmaması, daha önceden idari görevin olup olmaması, öğretim elemanı olarak işini isteyerek yapma, kariyer evresi, yaşam evresi, cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik elde edilen bulgular sunulmuş ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bulgular araştırmanın alt amaçlarına göre sıralanmıştır.

##### 4.1. Öğretim Elemanları İçin Hangi Kariyer Çapasının Daha Önemli Olduğuna Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu kısmında İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları için hangi kariyer çapasının daha önemli olduğunu belirlemeye yönelik 9 kariyer çapasının her bir boyutunun aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Tüm boyutların betimsel analiz sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur. Boyutların aritmetik ortalamalarına ulaşmak için her bir boyuta ilişkin madde toplam puanları elde edilmiş ve bu puanların aritmetik ortalamaları bulunmuştur. Ortaya çıkan aritmetik ortalamalar ilgili boyutun madde sayısına bölünerek alt ölçek aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}_{alt-ölçek}$ ) hesaplanmıştır.

**Tablo 19: Kariyer Çapaları Alt Boyutlarının Betimsel Analiz Sonuçları**

	n	$\bar{X}$	Standart Sapma
Genel-Yönetimsel Yetkinlik	432	2,17	3,589
Teknik-Fonksiyonel Yetkinlik	432	3,27	2,269
Saf Meydan Okuma	432	2,66	2,397

**Tablo 19 - devam**

İş Güvenliği ve İstikrar	432	3,47	1,522
Özerklik ve Bağımsızlık	432	3,64	1,931
Hizmet ve Kendini Adama	432	3,47	1,320
Hayat Tarzı	432	3,40	1,720
Coğrafi Güvenlik	432	2,80	1,876
Girişimcilik-Yaratıcılık	432	2,08	1,864

Tablo 19'dan da görüldüğü üzere, kariyer çapalarına yönelik katılımcı görüşlerinde en yüksek düzeyli ortalamanın Özerklik ve Bağımsızlık boyutuna ait olduğu ortaya çıkmıştır ( $\bar{X}=3,64$ ). Bu boyutu sırası ile İş Güvenliği ve İstikrar ( $\bar{X}=3,47$ ), Hizmet ve Kendini Adama ( $\bar{X}=3,47$ ), Hayat Tarzı ( $\bar{X}=3,40$ ), Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik ( $\bar{X}=3,27$ ), Coğrafi Güvenlik ( $\bar{X}=2,80$ ), Saf Meydan Okuma ( $\bar{X}=2,66$ ), Genel Yönetmel Yetkinlik ( $\bar{X}=2,17$ ) ve Girişimcilik-Yaratıcılık ( $\bar{X}=2,08$ ) boyutları takip etmektedir. Schein (1978) kişilerin çeşitli kariyer çapalarına sahip olabileceğini ancak bunlardan sadece bir tanesinin vazgeçemeyeceği çapası olduğunu belirtmiştir. Feldman ve Bolino (1996) ise kişilerin birden fazla çapaya sahip olabileceğini ifade etmişlerdir. Schein'in görüşünün benimsendiği bu araştırmanın sonuçlarına göre, İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları tarafından en önemli olarak görülen kariyer çapası Özerklik – Bağımsızlık olarak belirlenmiştir.

Ölçek maddelerine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların kariyer çapalarına yönelik görüşlerini ortaya koyan ifadelerden en yüksek katılımı “İnsanlığa gerçek katkılarının olabileceği bir kariyer” ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır ( $\bar{X}=3,78$ ). Bu kısımda en düşük düzeyli katılımın ise “Kendi işimi kurmak ve geliştirmek” ifadesine ait olduğu görülmüştür ( $\bar{X}=2,01$ ) (Ek. 4).

Buna göre, “Güven ve istikrar duygusu hissetmemi sağlayan bir kariyer.” ( $\bar{X}=3,72$ ), “Bana güven ve istikrar duygusu verebilecek bir kurumda çalışmak.” ( $\bar{X}=3,65$ ), “Uzmanlığım dışında bir alanda terfi etmektense uzman olduğum alanda gelişebileceğim bir kariyer.” ( $\bar{X}=3,64$ ), “İşimi bildiğim gibi yapabilme ve planlayabilme özgürlüğü tanıyan bir kariyer” ( $\bar{X}=3,58$ ), “Kendi hayatımı istediğim

şekilde yönlendirmeme olanak sağlayan bir kariyer” ( $\bar{X}=3.57$ ), “Bana uzun vadeli ve istikrarlı bir iş sağlayabilen bir kurumda çalışmak” ( $\bar{X}=3.55$ ), “Kendi çalışma saatlerimi seçme özgürlüğü sağlayabilecek bir kariyer.” ( $\bar{X}=3.50$ ) ifadelerine de yüksek düzeyli bir katılım sağlandığı ortaya çıkmıştır.

Bu kısımda ayrıca “Bir kurumdaki diğer çalışanların işlerini koordine edip yönetebileceğim bir kariyer” ( $\bar{X}=2.07$ ), “Bir kurumda yönetici pozisyonuna yükselebileceğim bir kariyer” ( $\bar{X}=2.07$ ), “Kendi işimi kurmamı sağlayacak fikirler araştırmak” ( $\bar{X}=2.15$ ), “Bir kurumdaki diğer çalışanları etkileyebilecek kararlar alabileceğim bir kariyer” ( $\bar{X}=2.24$ ), “Sürekli olarak zor problemlerle karşılaşacağım ortamlar sağlayan bir kariyer” ( $\bar{X}=2.25$ ), “Kariyerimde bir kurumdaki diğer çalışanları yönlendirebileceğim bir mevkiye yükselmek” ( $\bar{X}=2.30$ ) ifadelerine ise düşük düzeyli bir katılım sağlandığı görülmüştür.

Özerklik ve Bağımsızlık çapasına sahip kişilerin mesleki ve teknik-fonksiyonel yetkinliklerini sürdürmek için maksimum ölçüde sınırsız olabilecekleri çalışma ortamları arayışları oldukları belirtilmiştir (DeLong, 1987). Özellikle deneyim kazandıkça öğretim yöntemi, kullanılan materyal gibi konularda bireysel etkinliğini arttırma ihtiyacı içinde olan öğretmenler ve akademisyenler için Özerklik ve Bağımsızlık çapasının benzer nitelikler barındırdığı ifade edilebilir. Ayrıca bilginin elde edilmesi, üretimi, incelenmesi bireysel bir süreç olduğundan özerklik ve bağımsızlık da akademisyenlik mesleğinde kariyer planlama ve yönetimini etkileyen diğer önemli unsurlardan birisidir (Rabe, Rugunanan, 2011). Eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapmak gibi yükümlülükleri bulunan öğretim elemanlarının Özerklik-Bağımsızlık kariyer değerine önem vermesi kısıtlamalardan uzak, bireysel anlamda etkin ve sınırsız olma ihtiyacından kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu çapaya sahip kişilerin kendi çalışma şekilleri, saatleri, iş yapma usulleri konusunda serbest oldukları çalışma ortamlarını tercih ettikleri bilinmektedir. Schein (1996) akademisyenler, mucitler, yazarları bu gruba örnek olarak göstermiştir.

Yapılan alanyazın incelemesinde, öğretim elemanlarının kariyer çapalarını belirlemeye yönelik yapılan Türkiye’de yapılan sadece bir tane çalışmaya rastlanmıştır. Solmaz (2012) yüksek lisans tezi için Mersin Üniversitesinde yürüttüğü çalışmanın sonuçlarına göre öğretim elemanlarının kariyer çapaları İş Güvenliği, Hizmet ve Kendini Adama, Özerklik ve Bağımsızlık olarak belirlenmiştir. İki araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında, her iki çalışmada da İş Güvenliği ve

İstikrar, Hizmet ve Kendini Adama, Özerklik ve Bağımsızlık çapalarının yüksek ortalamaya sahip olduğu ve sonuçların paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

DeLong (1987)'un öğretmenlerin neden öğretmenlik mesleğini seçtikleri sorusuna dair yaptığı çalışma sonuçlarına göre Hizmet ve Kendini Adama çapası en yüksek dağılıma sahip çapa olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılarını en çok etkileyen iş seçim nedenlerini de ortaya koyan çalışmaya göre coğrafi konum ve kendi uzmanlık alanlarında kalmak en yüksek öneme sahiptir. Diğer bir deyişle, coğrafi güvenlik ve teknik ve fonksiyonel yetkinlik iş seçimlerini etkileyen çapalarıdır. Singapurlu öğretmenlerin kariyer çapalarını konu alan bir çalışmanın bulgularına göre Hayat Tarzı, Hizmet ve Kendini Adama ve Güvenlik ve İstikrar en yüksek dağılıma sahip kariyer çapaları olarak belirlenmiştir (Tan, Quek, 2001). Öne çıkan bu verilere göre öğretmenler ve öğretim elemanlarının benzer kariyer çapalarına sahip oldukları ifade edilebilir.

Öğrencilerin kariyer tercihleri ile kariyer çapaları arasındaki ilişkinin incelenmesi en yoğun araştırma yapılan konulardan biridir. Bu bağlamda, Olcay ve Düzgün (2015)'ün Turizm bölümü öğrencilerinin meslek tercihlerini inceledikleri araştırma sonuçlarına göre katılımcıların kariyer çapalarının sırasıyla Güvenlik, Hayat Tarzı ve Teknik ve Fonksiyonel boyutlarında daha yüksek olduğu kaydedilmiştir. Batur ve Adıgüzel (2014) ise Fen Lisesinde okuyan öğrenciler ile çalışmışlar ve yaptıkları çalışma sonucunda katılımcıların kariyer çapaları içerisinde en yüksek düzeyli katılımın Güvenlik ve İstikrar boyutlarında sağlandığı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada öğretim görevlileri tarafından en az katılımın sağlandığı Girişimcilik ve Yaratıcılık çapası olarak belirlenmiştir. Buna neden olarak Girişimcilik ve Yaratıcılık çapasına sahip kişilerin temel gereksiniminin yeni ürünler geliştirerek kendi işini kurmak olarak belirtilmiştir ki bu özellik akademinin doğasına uygun değildir. Benzer şekilde örneklemini öğretmenlerin oluşturduğu diğer çalışmalarda da katılımcıların pek azı Girişimcilik ve Yaratıcılık çapasını sahip oldukları başlıca çapalar arasında olduğunu belirtmişlerdir (DeLong, 1982; Igarria, Baroudi, 1993; Tan, Quek, 2001).

#### 4.2. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Unvan Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, unvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve Tukey testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 20: Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Kariyer Çapaları Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

	Unvan	N	Sıralı Ort.	Kruskal-Wallis H	p
Kariyer Çapaları	Prof. Dr.	57	218,58	5.542	.24
	Doç. Dr.	59	221,61		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	232,19		
	Öğretim Görevlisi	46	183,21		
	Arş. Gör.	150	211,36		
	Toplam	432			
Genel-Yönetmelik Yetkinlik	Prof. Dr.	57	237,82	10.312	.04*
	Doç. Dr.	59	212,17		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	239,13		
	Öğretim Görevlisi	46	193,28		
	Arş. Gör.	150	199,12		
	Toplam	432			
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	Prof. Dr.	57	240,37	11.756	.02*
	Doç. Dr.	59	228,38		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	230,11		
	Öğretim Görevlisi	46	169,72		
	Arş. Gör.	150	206,22		
	Toplam	432			
Saf Meydan Okuma	Prof. Dr.	57	230,86	16.286	.00*
	Doç. Dr.	59	215,75		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	239,19		
	Öğretim Görevlisi	46	155,21		
	Arş. Gör.	150	211,98		
	Toplam	432			
İş Güvenliği ve İstikrar	Prof. Dr.	57	202,46	6.002	.20
	Doç. Dr.	59	188,17		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	225,29		
	Öğretim Görevlisi	46	222,93		
	Arş. Gör.	150	223,97		
	Toplam	432			
Özerklik ve Bağımsızlık	Prof. Dr.	57	188,01	6.803	.15
	Doç. Dr.	59	199,93		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	215,98		
	Öğretim Görevlisi	46	222,38		
	Arş. Gör.	150	232,46		
	Toplam	432			

<b>Tablo 20 - devam</b>					
	Toplam	432			
Hizmet ve Kendini Adama	Prof. Dr.	57	220,94	1.751	.78
	Doç. Dr.	59	231,53		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	215,39		
	Öğretim Görevlisi	46	203,55		
	Arş. Gör.	150	213,76		
	Toplam	432			
Hayat Tarzı	Prof. Dr.	57	175,66	14.139	.01*
	Doç. Dr.	59	202,34		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	208,18		
	Öğretim Görevlisi	46	235,53		
	Arş. Gör.	150	238,41		
	Toplam	432			
Coğrafi Güvenlik	Prof. Dr.	57	239,65	5.021	.29
	Doç. Dr.	59	234,06		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	213,53		
	Öğretim Görevlisi	46	215,78		
	Arş. Gör.	150	203,39		
	Toplam	432			
Girişimcilik-Yaratıcılık	Prof. Dr.	57	171,63	9.686	.05*
	Doç. Dr.	59	212,92		
	Dr. Öğr. Üyesi	120	229,82		
	Öğretim Görevlisi	46	225,25		
	Arş. Gör.	150	221,62		
	Toplam	432			

\* p< 0,05

Öğretim elemanlarının unvanlarına göre kariyer çapaları toplam puanlarına bakıldığında söz konusu değişkene göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır (p=.24). Buna karşın öğretim elemanlarının kariyer çapaları içerisinde yer alan “Genel Yönetsel Yetkinlik (.04), Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik (.02), Saf Meydan Okuma (.00), Hayat Tarzı (.01), Girişimcilik ve Yaratıcılık (.05) ” alt boyutlarından almış oldukları puanın unvana göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu kısımda ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Tukey testine başvurulmuş olup aşağıdaki tabloda sonuçlar ortaya konmuştur.

**Tablo 21: Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Kariyer Çapaları Tukey Testi Sonuçları**

	Unvan		Ortalamalar Farkı	p
Genel Yönetimsel Yetkinlik	Dr. Öğr. Üyesi	Arş. Gör.	1,208*	,046
		Prof. Dr.	-1,226*	,048
Teknik-Fonksiyonel Yetkinlik	Öğretim Görevlisi	Dr. Öğr. Üyesi	-1,126*	,033
		Prof. Dr.	-1,547*	,009
Saf Meydan Okuma	Öğretim Görevlisi	Dr. Öğr. Üyesi	-1,512*	,002
		Arş. Gör.	-1,129*	,039
		Prof. Dr.	-1,547*	,009
Hayat Tarzı	Prof. Dr.	Öğretim Görevlisi	-,959*	,037
		Arş. Gör.	-,976*	,002
Girişimcilik-Yaratıcılık	Prof. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi	-,858*	,034

Kariyer çapaları alt boyutlarından Genel Yönetimsel Yetkinlik boyutunda Dr. Öğretim Üyelerinin görüşleri ile Araştırma Görevlilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların Saf Meydan Okumaya yönelik görüşlerinde Öğretim Görevlilerinin görüşleri ile Prof. Dr., Dr. Öğr. Üyesi ve Arş. Görevlilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Kariyer çapaları alt boyutunda yer alan Hayat Tarzına yönelik görüşlerinde Prof. Dr. olanların görüşleri ile Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak kariyer çapaları alt boyutunda yer alan Girişimcilik-Yaratıcılık alt boyutuna yönelik görüşlerinde Prof. Dr. olanların görüşleri ile Dr. Öğretim Üyesi olanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bulgulardan yola çıkarak, Dr. Öğretim Üyelerinin yönetsel becerilerine dair güdülenme ve yönelimlerinin araştırma görevlilerine oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Görev tanımı itibarıyla yönetici pozisyonunda idari görev alma yetkisi



bulunmayan araştırma görevlilerinin bu konuda bir çapa geliştirmedikleri belirlenmiştir.

Schein'a göre Saf Meydan Okuma çapasına sahip kişiler başarıyı çok büyük engellerin üstesinden gelme olarak tanımlarlar ve meslek hayatlarında deneyim kazandıkça daha çetin zorluklar arama eğiliminde olurlar (Schein, 1990). Bu anlamda, Prof. Dr., Dr. Öğretim Üyesi unvanı almış kişiler meslek hayatlarında daha uzun bir yol kat etmiş ve çeşitli engellerle yüzleşmiş kişiler olarak onları daha da zorlayacak görevler arayışında olabilirler. Ayrıca Prof. Dr. ve Dr. Öğretim Üyeleri Teknik ve Fonksiyonel kariyer çapasına da daha fazla önem vermektedirler. Mesleki deneyimleri nedeniyle farklı bir uzmanlık alanında çalışmaya karşı ilgili olmadıkları, kendi uzmanlık alanlarında kalmayı kariyerleriyle daha uyumlu gördükleri ifade edilebilir. Bilindiği üzere, Prof. Dr. Ve Dr. Öğretim Üyesi unvanına sahip olmak için belirli bir alanda doktora derecesini tamamlamak ve aynı alanda çeşitli bilimsel çalışmalar yapma koşulu vardır. Aynı alanda kendi kariyerlerine bu kadar yatırım yaptıktan sonra başka bir alanda çalışma yapmayı tercih etmedikleri ve bu nedenle Teknik ve Fonksiyonel çapa geliştirdikleri sonucuna varılabilir.

Hayat Tarzı çapasına sahip kişiler ailevi ve mesleki yaşamlarını dengede tutmaya önem verirler. Esnek çalışma saatleri, part-time çalışma, doğum izni gibi seçenekler son yıllarda giderek artan çift kariyerlilik, çocuğunu yalnız başına büyüten ebeveyn olma gibi nedenlerden dolayı çok önemli unsurlar haline gelmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, araştırma görevlileri ve öğretim görevlileri Hayat Tarzı Çapasına diğer unvanlara kıyasla daha fazla önem vermektedir.

Schein (1990) Girişimcilik ve Yaratıcılık çapasını ben-merkezli, kişisel görünürlük ve toplumsal tanınırlık beklentisini olan kişilerin çapası olarak tanımlamıştır. Buna göre, Dr. Öğretim Üyelerinin diğer gruplara göre böyle bir ihtiyaca daha çok sahip olduğu ifade edilebilir.

İlgili alanyazın incelendiğinde, öğretim elemanlarının kariyer çapaları unvanlarına göre sadece Solmaz (2012) tarafından ele alınmıştır. Solmaz (2012)'ın çalışmasında öğretim elemanlarının unvanları ile kariyer çapaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sadece Genel Yönetmelik Yetkinlik çapası unvana göre farklılaşmıştır. Profesör, Dr. Öğretim Üyesi gibi unvanlara sahip kişilerin yönetsel becerilere daha eğilimli oldukları belirtilmiştir.

### 4.3. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve Tukey testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 22: Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

		N	Sıralı Ort.	Kruskal-Wallis H	p
Kariyer Çapaları	Lisans	33	148,64	1.940	.38
	Yüksek Lisans	94	169,11		
	Doktora	305	154,95		
	Toplam	432			
Genel-Yönetmelik Yetkinlik	Lisans	33	181,52	8.557	.01*
	Yüksek Lisans	94	174,82		
	Doktora	305	146,36		
	Toplam	432			
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	Lisans	33	145,18	1.000	.61
	Yüksek Lisans	94	156,63		
	Doktora	305	161,75		
	Toplam	432			
Saf Meydan Okuma	Lisans	33	116,39	7.980	.02*
	Yüksek Lisans	94	163,29		
	Doktora	305	163,47		
	Toplam	432			
İş Güvenliği ve İstikrar	Lisans	33	162,18	.751	.69
	Yüksek Lisans	94	163,71		
	Doktora	305	155,26		
	Toplam	432			
Özerklik ve Bağımsızlık	Lisans	33	167,58	1.050	.59
	Yüksek Lisans	94	163,62		
	Doktora	305	154,37		
	Toplam	432			
Hizmet ve Kendini Adama	Lisans	33	142,64	1.314	.52
	Yüksek Lisans	94	161,48		
	Doktora	305	159,79		
	Toplam	432			
Hayat Tarzı	Lisans	33	168,65	5.478	.07

<b>Tablo 22 - devam</b>					
	Yüksek Lisans	94	173,69		
	Doktora	305	149,17		
	Toplam	432			
Coğrafi Güvenlik	Lisans	33	132,45	4.055	.13
	Yüksek Lisans	94	154,09		
	Doktora	305	165,24		
	Toplam	432			
Girişimcilik-Yaratıcılık	Lisans	33	163,79	.190	.91
	Yüksek Lisans	94	156,02		
	Doktora	305	158,81		
	Toplam	432			

\*  $p < 0,05$

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretim elemanlarının kariyer çapaları toplam puan ile alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre kariyer çapalarının farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır ( $p=.38$ ). Buna karşın katılımcıların kariyer çapaları içerisinde yer alan “Genel Yönetsel Yetkinlik, Saf Meydan Okuma” alt boyutlarından almış oldukları puanın öğrenim durumuna göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu kısımda ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi için Tukey testine başvurulmuş olup aşağıdaki tabloda sonuçlar ortaya konmuştur.

**Tablo 23: Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Tukey Testi Sonuçları**

	Öğrenim durumu		Ortalamalar Farkı	p
Genel-Yönetsel Yetkinlik	Yüksek Lisans	Doktora	1,070*	,048
Saf Meydan Okuma	Lisans	Yüksek Lisans	-1,315*	,015
		Doktora	1,331*	,007

Kariyer çapaları alt boyutlarından “Genel Yönetsel Yetkinlik” boyutunda yüksek lisans mezunu olanların görüşleri ile doktora mezunu olanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların Saf Meydan Okumaya

yönelik görüşlerinde lisans mezunu olanların görüşleri ile yüksek lisans ve doktora mezunu olanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bilgilere göre, yüksek lisans mezunları Genel Yönetmelik Yetkinlik çapasına, yüksek lisans ve doktora mezunları ise Saf Meydan Okuma çapasına sadece lisans mezunu olanlardan daha büyük önem atfetmişlerdir.

Elde edilen bu bilgiler ışığında, öğretim elemanlarının öğrenim durumlarında gelişme kaydettikçe bazı kariyer çapalarının da farklılaştığı ifade edilebilir. Örneğin, yüksek lisans derecesini tamamlayan öğretim elemanları Genel Yönetmelik Yetkinlik çapasına önem vermekte, kariyerlerinde sadece buldukları alanda değil farklı alanlarda da sorumluluk almaya olumlu baktıkları söylenebilir. Benzer şekilde yüksek lisans ve doktora derecesini tamamlayan öğretim elemanları Saf Meydan Okuma çapasına yönelmişler, kendilerini zorlayacak görevler istemektedirler. Genel Yönetmelik Yetkinlik çapasında olduğu gibi Saf Meydan Okuma çapasında da, bulunduğu alanda kalma kaygısı yoktur. Başka bir deyişle, çalışmanın bulgularına göre lisans derecesini tamamlayan öğretim elemanlarına kıyasla yüksek lisans ve doktora derecesini tamamlayan öğretim elemanları yükselme, yeni beceriler kazanıp diğerlerine liderlik etme konusuna daha olumlu baktıkları ve daha yüksek bir güdülenmeye sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Belirtilen öğrenim durumu değişkenine ilişkin olarak yapılan alanyazın incelemesinde öğretim elemanlarının kariyer çapalarına bu değişken açısından bakan, yurt içinde veya yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalara rastlanamamıştır. Ancak öğretmenler ve öğrencilerin kariyer çapalarını inceleyen çalışmalardan bazıları öğrenim durumu değişkenini yönelik bulgular elde etmiştir. Örneğin, Işık (2017)'ın çalışmasına göre önlisans ve lisans öğrencilerinin kariyer çapaları arasında farklılıklar vardır. Önlisans öğrencilerinin kariyer çapası Güvenlik ve İstikrar, lisans öğrencileri ise Saf Meydan Okuma olarak belirlenmiştir. Bir başka çalışmaya göre, yüksek lisans ve doktora derecelerine göre kariyer çapalarının farklılaştığı hipotezi doğrulanmıştır. Örneklemini 76 yüksek lisans, 126 doktora öğrencisinin oluşturduğu araştırmada Hayat Tarzı kariyer çapaları farklılaşmıştır. Bu araştırmada farklı olarak Hayat Tarzı çapası İyimser ve Kötümser Hayat Tarzı olmak üzere ikiye ayrılmış ve bu bağlamda anket soruları eklenmiştir. Bulgular doktora öğrencilerinin yüksek lisans öğrencilerine kıyasla İyimser Hayat Tarzı çapaları daha yüksek bulunmuştur. Çalışmada bu durum

doktora öğrencilerinin yüksek lisans öğrencilerine kıyasla daha olumlu kariyer hedeflerine sahip oldukları şeklinde yorumlanmıştır (Kula, Adıgüzel, 2012).

Bu çalışmada ise Hayat Tarzı çapasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Ancak akademisyenlik mesleğinin kariyer gelişimi ile yüksek bir bağı olan öğrenim durumu değişkeni kişilerin kariyer çapalarında fark yaratacağı düşünülerek araştırılmaya değer bir konu olarak görülmektedir.

#### 4.4. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Daha Önce Öğretim Elemanlığından Farklı Bir İş Yapma Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, daha önce öğretim elemanlığından farklı bir iş yapma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 24: Öğretim Elemanlarının Daha Önce Öğretim Elemanlığından Farklı Bir İş Yapma Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		N	Sıralı Ort.	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U	p
Kariyer Çapaları	Evet	249	221,43	55137,00	21555,000	.34
	Hayır	183	209,79	38391,00		
	Toplam	432				
Genel-Yönetmelik Yetkinlik	Evet	249	214,96	53526,00	22401,000	.76
	Hayır	183	218,59	40002,00		
	Toplam	432				
Teknik-Fonksiyonel Yetkinlik	Evet	249	220,00	54780,50	21911,500	.49
	Hayır	183	211,73	38747,50		
	Toplam	432				
Saf Meydan Okuma	Evet	249	219,18	54576,00	22116,000	.60
	Hayır	183	212,85	38952,00		
	Toplam	432				
İş Güvenliği ve İstikrar	Evet	249	208,56	51931,50	20806,500	.09
	Hayır	183	227,30	41596,50		
	Toplam	432				
Özerklik ve Bağımsızlık	Evet	249	225,58	56169,50	20522,500	.07
	Hayır	183	204,14	37358,50		
	Toplam	432				
Hizmet ve Kendini Adama	Evet	249	212,42	52893,50	21768,500	.39
	Hayır	183	222,05	40634,50		
	Toplam	432				

<b>Tablo 24 - devam</b>						
Hayat Tarzı	Evet	249	220,86	54994,00	21698,000	.38
	Hayır	183	210,57	38534,00		
	Toplam	432				
Coğrafi güvenlik	Evet	249	217,70	54207,00	22485,000	.81
	Hayır	183	214,87	39321,00		
	Toplam	432				
Girişimcilik- Yaratıcılık	Evet	249	221,93	55259,50	21432,500	.28
	Hayır	183	209,12	38268,50		
	Toplam	432				

\*  $p < 0,05$

Daha önce öğretim elemanlığından farklı bir iş yapma durumu değişkenine göre öğretim elemanlarının kariyer çapaları toplam puan ile alt boyutlarından aldıkları puanlara göre, kariyer çapaları ve alt boyutlarında söz konusu değişkene göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, öğretim elemanlığından farklı bir iş yapıp yapmamak katılımcıların kariyer çapalarını etkileyen bir unsur olarak görülmemiştir. Schein (1990) bu durumu kendisinin bölüm başkanı olarak görev yapana kadar kariyer çapaları konusunda farklı düşünceleri olduğunu ancak bölüm başkanı olduktan sonra değerlerini daha iyi anladığını ve kariyer çapaları konusunda daha net fikirlerinin olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, çalışmada yer alan katılımcıların daha önce farklı kariyerleri olsa dahi, öğretim elemanı olduktan sonra benzer kariyer çapaları geliştirdikleri söylenebilir.

Solmaz (2012)'ın çalışmasına göre hizmet ve kendini adama, teknik fonksiyonel yetkinlik ve coğrafi güvenlik çapaları daha önce farklı bir işte çalışıp çalışmayanlar arasında farklılık göstermekte, sadece öğretim elemanı olarak çalışmış kişiler tarafından daha önemli bulunmaktadır. Alanyazın incelemesinde, bu değişkeni inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Schein'in belirttiği üzere kariyer çapasını oluşturan üç ana bileşenden ikisi olan beceri ve yetenekler, güdü ve ihtiyaçlar kişinin çalışma yaşamında edindiği gerçek deneyimlere dayanmakta, mesleki benlik algısı yıllar içinde edinilen gerçek deneyimlerle meydana gelmektedir. Bu nedenle, katılımcıların daha önce yaptıkları işler ve çalıştıkları kurumlara yönelik bilgiler özellikle incelenmesi gereken konular arasındadır.

#### 4.5. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının İdari Görev Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, şu an ve daha önce idari görevleri olup olmasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 25: Öğretim Elemanlarının İdari Görevlerinin Olup Olmamasına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		N	Sıralı Ort.	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U	p
Kariyer Çapaları	Evet	94	209,09	19654,50	15189,500	.52
	Hayır	338	218,56	73873,50		
	Toplam	432				
Genel Yönetmelik Yetkinlik	Evet	94	230,02	21621,50	14615,500	.23
	Hayır	338	212,74	71906,50		
	Toplam	432				
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	Evet	94	209,51	70814,00	13523,000	.03*
	Hayır	338	241,64	22714,00		
	Toplam	432				
Saf Meydan Okuma	Evet	94	235,09	22098,00	14139,000	.10
	Hayır	338	211,33	71430,00		
	Toplam	432				
İş Güvenliği ve İstikrar	Evet	94	175,26	16474,00	12009,000	.00*
	Hayır	338	227,97	77054,00		
	Toplam	432				
Özerklik ve Bağımsızlık	Evet	94	178,04	16735,50	12270,500	.00*
	Hayır	338	227,20	76792,50		
	Toplam	432				
Hizmet ve Kendini Adama	Evet	94	202,94	19076,50	14611,500	.20
	Hayır	338	220,27	74451,50		
	Toplam	432				
Hayat Tarzı	Evet	94	173,11	16272,50	11807,500	.00*
	Hayır	338	228,57	77255,50		
	Toplam	432				
Coğrafi Güvenlik	Evet	94	208,49	19598,00	15133,000	.47
	Hayır	338	218,73	73930,00		
	Toplam	432				
Girişimcilik-Yaratıcılık	Evet	94	207,70	19524,00	15059,000	.43
	Hayır	338	218,95	74004,00		
	Toplam	432				

\* p< 0,05

Öğretim elemanlarının mevcut kurumda şu an idari göreve sahip olup olmaması ile “Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş güvenliği, Özerklik ve Bağımsızlık ve Hayat Tarzı” alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda mevcut kurumda şu an idari göreve sahip olmayanların “Teknik

ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş Güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık ve Hayat Tarzı” toplam puanlarının idari görevi olanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 26: Öğretim Elemanlarının Daha Önceden İdari Görevlerinin Olup Olmamasına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		N	Sıralı Ort.	Sıralar Top.	Mann-Whitney U	p
Kariyer Çapaları	Evet	136	202,56	27548,00	18232,000	.12
	Hayır	296	222,91	65980,00		
	Toplam	432				
Genel Yönetmelik Yetkinlik	Evet	136	234,91	31947,50	17624,500	.04*
	Hayır	296	208,04	61580,50		
	Toplam	432				
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	Evet	136	211,49	28763,00	19447,000	.57
	Hayır	296	218,80	64765,00		
	Toplam	432				
Saf Meydan Okuma	Evet	136	221,29	30096,00	19476,000	.59
	Hayır	296	214,30	63432,00		
	Toplam	432				
İş Güvenliği ve İstikrar	Evet	136	188,19	25594,50	16278,500	.00*
	Hayır	296	229,51	67933,50		
	Toplam	432				
Özerklik ve Bağımsızlık	Evet	136	182,88	24871,50	15555,500	.00*
	Hayır	296	231,95	68656,50		
	Toplam	432				
Hizmet ve Kendini Adama	Evet	136	208,94	28415,50	19099,500	.36
	Hayır	296	219,97	65112,50		
	Toplam	432				
Hayat Tarzı	Evet	136	180,53	24551,50	15235,500	.00*
	Hayır	296	233,03	68976,50		
	Toplam	432				
Coğrafi Güvenlik	Evet	136	204,04	27750,00	18434,000	.15
	Hayır	296	222,22	65778,00		
	Toplam	432				
Girişimcilik ve Yaratıcılık	Evet	136	200,25	27234,00	17918,000	.06
	Hayır	296	223,97	66294,00		
	Toplam	432				

\* p< 0,05

Öğretim elemanlarının daha önceden idari göreve sahip olup olmaması ile “Genel Yönetmelik yetkinlik, İş güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık ve Hayat Tarzı” alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda daha önceden idari görevi olanların Genel Yönetmelik Yetkinlik düzeylerinin idari görevi olmayanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İdari görevi olmayanların ise İş Güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık ve Hayat Tarzı alt boyutlarından alınan puanların daha önceden idari görevi olanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.



Tablo 25 ve 26'daki bulgulardan yola çıkarak, kariyerinin herhangi bir döneminde idari görev almayan kişilerin benzer kariyer çapalarına önem verdikleri ifade edilebilir. Örneğin, şu an idari görevi olmayan öğretim elemanları ile daha önceden idari görevi olmayan öğretim elemanları İş Güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık, Hayat Tarzı olmak üzere aynı çapalara sahiptirler. Günay ve Özbilen (2018)'in çalışmasına göre öğretmenler sorumluluğun ve iş yükünün fazla olması ve yoğun mesai saatleri nedeniyle idari pozisyonları tercih etmemektedirler. Üniversitelerde de idari pozisyonlar ile eşleştirilen çeşitli roller bulunmaktadır. Bu nedenle, Özerklik ve Bağımsızlık, Hayat Tarzı gibi özgürlük ve bireysellik ile bağlantılı çapalara sahip kişilerin idari pozisyonlara geçtiklerinde sınırlanabilecekleri ve kurallara daha bağımlı olabilecekleri kaygısı nedeniyle bu görevlere yönelmedikleri ifade edilebilir.

Şu an idari görevi olanlar ile daha önceden idari görevi olanlar arasındaki farklılaşma Genel Yönetmelik Yetkinlik ve Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik çapalarında olmuştur. Şu an idari görevi olanların Genel Yönetmelik Yetkinlik çapalarında herhangi bir farklılaşma olmazken, daha önceden idari görevleri olduğunu belirten katılımcıların Genel Yönetmelik Yetkinlik çapalarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yönetmelik görevlerle ilintili olan idari görev değişkeninin idari görevi olanlar için daha önemli olması beklenmektedir. Ancak bu durumun doğrulanmadığı çalışmalarda mevcuttur. Örneğin, Vargas ve Teixeira (2018)'nin bulgularına göre %31'i idari görevi olan personelin sadece %2.62'si Genel Yönetmelik Yetkinlik çapasına sahiptir. Bu sonuç buldukları iş pozisyonunun görev ve sorumlulukları ile uyum sağlamadan yöneticilik yapmalarından kaynaklandığı şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca idari görevi olan kamu çalışanlarının iş memnuniyetlerine göre Hizmet ve Kendini Adama ve Güvenlik-İstikrar çapaları idari görevi olmayan öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgu çalışanların iş memnuniyetinin kariyer çapalarının yüksek çıkmalarından kaynaklandığı şeklinde ifade edilmiştir. İdari görev değişkenini inceleyen diğer bir çalışma olan Solmaz (2012)'in çalışmasında ise idari görevi olanlar lehine bir farklılık belirlenmiştir. Genel Yönetmelik yetkinlik çapası idari görevi olanların olmayanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Danziger ve diğ. (2008) Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik çapasına sahip kişiler için kademe atlamak veya üst pozisyona geçmenin önemli olmadığını belirtmiştir. Çalışmanın bulguları bu durumu destekler nitelikte olup şu an idari pozisyonu olmadığını belirten kişilerin Teknik ve Fonksiyonel kariyer çapasına daha çok önem

verdiklerini göstermiştir. Schein (1996) Teknik ve Fonksiyonel çapası yüksek olan kişilerin Özerklik ve Bağımsızlık çapalarının da yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada da benzer şekilde idari görev değişkenine göre şu an idari görevi olmayan öğretim elemanlarının Özerklik ve Bağımsızlık çapaları daha yüksek bulunmuştur.

#### 4.6. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının İş Memnuniyeti Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, işlerinden memnun olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 27: Öğretim Elemanlarının İşlerini İsteyerek Yapıp Yapmama Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

		N	Sıralı Ort.	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U	p
Kariyer Çapaları	Evet	424	217,78	92340,00	1152,000	.12
	Hayır	8	148,50	1188,00		
	Toplam	432				
Genel Yönetmelik Yetkinlik	Evet	424	216,77	91912,00	1580,000	.74
	Hayır	8	202,00	1616,00		
	Toplam	432				
Teknik-Fonksiyonel Yetkinlik	Evet	424	218,38	92595,00	897,000	.02*
	Hayır	8	116,63	933,00		
	Toplam	432				
Saf Meydan Okuma	Evet	424	216,59	91835,00	1657,000	.91
	Hayır	8	211,63	1693,00		
	Toplam	432				
İş güvenliği ve İstikrar	Evet	424	219,04	92875,00	617,000	.00*
	Hayır	8	81,63	653,00		
	Toplam	432				
Özerklik ve Bağımsızlık	Evet	424	217,04	92024,00	1468,000	.51
	Hayır	8	188,00	1504,00		
	Toplam	432				
Hizmet ve Kendini Adama	Evet	424	217,49	92216,00	1276,000	.20
	Hayır	8	164,00	1312,00		
	Toplam	432				
Hayat Tarzı	Evet	424	218,35	92582,00	910,000	.02*
	Hayır	8	118,25	946,00		
	Toplam	432				
Coğrafi Güvenlik	Evet	424	217,89	92386,00	1106,000	.09
	Hayır	8	142,75	1142,00		
	Toplam	432				
Girişimcilik-Yaratıcılık	Evet	424	215,58	91407,00	1307,000	.26
	Hayır	8	265,13	2121,00		
	Toplam	432				

\* p< 0,05

İş memnuniyeti durumuna göre öğretim elemanlarının kariyer çapaları toplam puan ile alt boyutlarından aldıkları puanları ortaya koyan sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların öğretim elemanı olarak işlerinden memnun olma durumu ile “Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş Güvenliği ve İstikrar ve Hayat Tarzı” alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, öğretim elemanı olarak işinden memnun olanların “Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş güvenliği ve İstikrar ve Hayat Tarzı” alt boyutlarından aldıkları puanlarının işinden memnun olmayanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İstanbul Medeniyet Üniversitesinin bir devlet üniversitesi olması nedeniyle öğretim elemanlarının kendilerini iş güvenliği anlamında güvende hissettikleri, işlerinden memnun oldukları ve bu nedenle İş Güvenliği ve İstikrar çapalarının yüksek çıktığı belirtilebilir. Mesai, yıllık izinler, doğum izni gibi konular 2457 sayılı Yükseköğretim Kanununda net bir şekilde belirtilmiş olup kamu çalışanları belirtilen haklarından yararlanabilmektedirler. Bilindiği üzere Hayat Tarzı çapasına sahip kişiler için belirtilen bu tip konular önemli olup iş seçimleri noktasında etkili olmaktadır. Ayrıca Teknik ve Fonksiyonel kariyer çapasının iş memnuniyeti değişkeni doğrultusunda farklılaştığını belirten çalışmalar olup (Igarria, Baroudi, 1993; Sakal, Yıldız, 2015) bu çalışmada bu yönüyle onları destekler niteliktedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde çalışmanın bulguları ile paralel bulgular içeren çalışmalara rastlanmıştır (Vargas, Teixeira, 2018; Ergeneli, Eryiğit, 2001; İriç, 2004). Örneğin, Vargas ve Teixeira (2018) kariyer çapalarını iş memnuniyeti açısından incelemiştir. İş memnuniyeti ile en yüksek bağı gösteren kariyer çapası İş Güvenliği olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bu durumu kamu sektöründe giderek artan ölçüde özel sektöre benzeşme olmasına karşın kişilerin hala kamu okullarında çalışmalarının en büyük nedeni olarak açıklamışlardır. Bu çalışmada da kişilerin işlerinden memnuniyetleri ile İş Güvenliği ve İstikrar çapaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Benzer olarak, Ergeneli ve Eryiğit (2001)’in çalışması devlet ve özel üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının iş tatminini araştırmıştır. Elde edilen verilere göre kamu üniversitelerinde çalışan öğretim elemanları özel sektörde çalışanlara oranla işlerinden daha memnun görünmektedirler. İriç (2004) yüksek lisans tezinde öğretmenlerin kariyer değerlerini analiz etmiş, çalışmasını Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında gerçekleştirmiştir. Öğretmenlerin de en belirgin çapasının Güvenlik ve İstikrar boyutunda birleştiği görülmektedir. Bu bulgulardan

yola çıkarak, öğretim elemanlarının kamuyu tercih etme gerekçelerinden önemli bir tanesinin İş Güvenliği ve İstikrar olduğu belirtilebilir. Igbaria ve Baroudi (1993)'nın bulgularına göre iş ve kariyer memnuniyeti ile Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik çapası arasında ilişki olduğunu varsayan hipotez doğrulanmıştır. Sakal ve Yıldız (2015) kariyer çapalarından Teknik Fonksiyonel Yetkinlik, Güvenlik ve İstikrar, Hayat Tarzı boyutları ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Schein kariyer çapalarının 3 temel boyutu olduğunu ifade etmiştir. Daha önce belirtildiği üzere yetenek, ihtiyaç ve değer temelli olan kariyer çapaları kendi içlerinde gruplara ayrılmaktadır. Teknik Fonksiyonel Yetkinlik, Genel Yönetsel Yetkinlik, Girişimcilik ve Yaratıcılık çapaları kişilerin mesleki yetenekleri ile bağlantılı olan çapalardır. Kişinin ihtiyaçları temelli olan çapalar Hayat Tarzı, Özerklik ve Bağımsızlık ve Güvenlik ve İstikrar çapalarıdır. Son olarak, değer yargılarını kapsayan çapalar Saf Meydan Okuma, Hizmet ve Kendini Adama olarak belirtilmiştir (Schein, 1990). Bu durumda işlerinden tatmin olma durumu ile iş güvenliği ve hayat tarzı çapaları farklılaştığı için iş tatmininin daha çok kişilerin ihtiyaçları temelli olduğu yorumu yapılabilir. Özetle, kişiler işlerinden tatmin olmak için ya da işlerini isteyerek yapmak için öncelikle kişisel ihtiyaçlarının karşılanması, daha sonra mesleki yetenekleri ve değer yargıları geldiği ifade edilebilir.

#### **4.7. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Kariyer Evreleri Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, kariyer evrelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve LSD testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 28: Öğretim Elemanlarının Kariyer Evrelerine Göre Kariyer Çapaları Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

		N	Sıralı Ort.	Kruskal-Wallis H	p
Kariyer Çapaları	1-5 yıl	202	212,93	3.590	.46
	6-10 yıl	150	210,18		
	11-15 yıl	33	251,88		
	16-20 yıl	15	221,53		

<b>Tablo 28 - devam</b>					
	21 yıl ve üzeri	32	229,78		
	Toplam	432			
Genel Yönetmel Yetkinlik	1-5 yıl	202	207,67	7.619	.11
	6-10 yıl	150	213,15		
	11-15 yıl	33	221,24		
	16-20 yıl	15	251,40		
	21 yıl ve üzeri	32	266,72		
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	1-5 yıl	202	205,41	14.672	.01*
	6-10 yıl	150	210,76		
	11-15 yıl	33	267,45		
	16-20 yıl	15	301,33		
	21 yıl ve üzeri	32	221,11		
Saf Meydan Okuma	1-5 yıl	150	193,63	10.073	.04*
	6-10 yıl	202	223,11		
	11-15 yıl	33	249,45		
	16-20 yıl	15	217,07		
	21 yıl ve üzeri	32	247,70		
İş Güvenliği ve İstikrar	1-5 yıl	202	217,05	1.923	.75
	6-10 yıl	150	216,26		
	11-15 yıl	33	236,61		
	16-20 yıl	15	202,10		
	21 yıl ve üzeri	32	200,19		
Özerklik ve Bağımsızlık	1-5 yıl	202	221,58	11.815	.02*
	6-10 yıl	150	217,77		
	11-15 yıl	33	251,55		
	16-20 yıl	15	142,83		
	21 yıl ve üzeri	32	176,88		
Hizmet ve Kendini Adama	1-5 yıl	202	225,85	6.378	.17
	6-10 yıl	150	198,06		
	11-15 yıl	33	226,76		
	16-20 yıl	15	210,10		
	21 yıl ve üzeri	32	236,34		
Hayat Tarzı	1-5 yıl	202	229,16	20.229	.00*
	6-10 yıl	150	218,73		
	11-15 yıl	33	231,97		
	16-20 yıl	15	129,93		
	21 yıl ve üzeri	32	150,77		
Coğrafi Güvenlik	1-5 yıl	202	192,85	14.825	.01*
	6-10 yıl	150	235,33		
	11-15 yıl	33	246,71		
	16-20 yıl	15	255,17		
	21 yıl ve üzeri	32	228,28		
Girişimcilik-Yaratıcılık	1-5 yıl	202	225,43	8.902	.06
	6-10 yıl	150	215,21		
	11-15 yıl	33	231,11		
	16-20 yıl	15	144,97		
	21 yıl ve üzeri	32	184,66		

\* p< 0,05

Öğretim elemanlarının kariyer evreleri ile “Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, Saf Meydan Okuma, Özerklik ve Bağımsızlık, Hayat Tarzı ve Coğrafi Güvenlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden LSD testine başvurulmuş olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 29: Öğretim Elemanlarının Kariyer Evrelerine Göre Kariyer Çapaları LSD Testi Sonuçları**

	Kariyer Evreleri		Ortalamalar Farkı	p
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	1-5 yıl	11-15 yıl	-1,069*	,012
		16-20 yıl	-1,669*	,006
	6-10 yıl	11-15 yıl	-,993*	,022
		16-20 yıl	-1,593*	,009
	11-15 yıl	1-5 yıl	1,069*	,012
		6-10 yıl	,993*	,022
	16-20 yıl	1-5 yıl	1,669*	,006
		6-10 yıl	1,593*	,009
		21 yıl ve üzeri	1,444*	,040
	Saf Meydan Okuma	1-5 yıl	6-10 yıl	-,592*
11-15 yıl			-1,130*	,014
21 yıl ve üzeri			-1,118*	,016
Özerklik ve Bağımsızlık	16-20 yıl	1-5 yıl	-1,170*	,023
		6-10 yıl	-1,087*	,037
		11-15 yıl	-1,564*	,009
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,752*	,040
		11-15 yıl	-1,145*	,016
Hayat Tarzı	16-20 yıl	1-5 yıl	-1,206*	,008
		6-10 yıl	-1,200*	,009
		11-15 yıl	-1,455*	,006
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-1,227*	,000
		6-10 yıl	-1,221*	,000
		11-15 yıl	-1,475*	,000
Coğrafi Güvenlik	1-5 yıl	6-10 yıl	-,686*	,001
		16-20 yıl	-1,039*	,036

Araştırmanın deneyim boyutu ile ilgili sorusu Bakioğlu (1996)’nın Öğretmenlerin Kariyer Evreleri olarak belirlediği gruplara göre kariyer girişi (1-5 yıl), durulma (6-10 yıl), deneycilik (11-15 yıl), uzmanlık (16-20 yıl) ve sakinlik (21 yıl ve üzeri) olmak üzere beş başlık altında değerlendirilmiştir.

Kariyer çapaları alt boyutlarından Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik boyutunda kariyere giriş ve durulma evresinde olanların görüşleri ile deneycilik ve uzmanlık

evresindeki olan öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Yine kariyer çapaları alt boyutlarından Saf Meydan Okuma boyutunda durulma evresinde olanların görüşleri ile kariyere giriş, deneycilik ve sakinlik evresinde olanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında kariyer çapaları alt boyutlarından Özerklik ve Bağımsızlık boyutunda uzmanlık evresinde olanların görüşleri ile deneycilik, durulma, kariyere giriş evresinde olanlar ve sakinlik evresinde olanların görüşleri ile kariyere giriş ve deneycilik evresinde olanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda ayrıca kariyer çapaları alt boyutlarından Hayat Tarzı boyutunda uzmanlık ve sakinlik evresinde olanların görüşleri ile deneycilik, durulma ve kariyere giriş evresinde olanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak Coğrafi Güvenlik alt boyutunda kariyere giriş evresinde olanların görüşleri ile durulma ve uzmanlık evresinde olanların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bu verilerden yola çıkarak, çeşitli yorumlara yer verilebilir. Örneğin, Saf Meydan Okuma çapası kariyere giriş evresindeki öğretim elemanları tarafından daha az önemli olarak görülmektedir. Bu çapa kişinin kariyerinin bundan sonraki bölümünde farklı bir iş yapma, yeni atılımlarda bulunmaya dair istekliliğini gösteren bir çapadır. Bu anlamda, kariyere giriş evresinde olan öğretmenler kariyerlerinin başında olan grup olarak daha çok kendilerini yaptıkları işte kanıtlama ihtiyacı içindedirler ve yeni açılımlara kapalı olmaları beklenebilir. Konuya öğretmenlerin gelişim evreleri açısından baktığımızda, kariyere giriş evresinde bulunan öğretmen ben-merkezli evrededir. Bu evre yoğun stres yaşadığı, kendine güveninin az olduğu öğretim konusunda seçenekler denemekten kaçındıkları evre olarak belirtilmiştir (Erdem,2000). Bu nedenlerle, kariyer deneyimi az olan bu grubun Saf Meydan Okuma çapası geliştirmedikleri düşünülebilir.

Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik çapasında deneycilik ve uzmanlık evresinde olan öğretim elemanlarının kariyere giriş ve durulma evresinde olanlara oranla daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Aynı alanda 11 yılı aşkın süredir çalışmalar yapan grubun kariyer tercihi yaptıkları alanda kalmaya ve uzmanlaşmaya deneyim süresi az olan gruba göre daha bağlı olmaları beklendik bir durum olarak görülmüştür. Ayrıca uzmanlık ve sakinlik evresinde bulunan öğretim elemanlarının diğer gruplara oranla Özerklik-Bağımsızlık kariyer çapasına daha az önem verdikleri belirlenmiştir.

Uzmanlık ve sakinlik evreleri öğretmenlerin ustalaştıkları ve rahatladıkları evre olarak belirtilmiştir ve öğrenci-merkezli evre ile ilişkilendirilir. Kendine güveni artan, öğrencilere nasıl yardımcı olabilirim sorusu daha çok önem kazanan bu gruplar için Özerklik ve Bağımsızlık kariyer çapasının daha az önemli olması deneyim itibarıyla en yüksek yere gelmelerinden ve artık böyle bir ihtiyaç hissetmemelerinden kaynaklandığı varsayılabilir. Benzer şekilde, bu iki grubun Hayat Tarzı çapaları da diğer gruplara oranla daha düşüktür. Kariyerinde daha az deneyime sahip olan grubun kendini göstermek ve ilerlemek için bu çapalara daha çok önem verdiği söylenebilir. Çünkü ben-merkezli ve görev-merkezli evrede olmaları yeni açılımlar yapma, yeni yöntemler deneme, iş yaşamı olduğu kadar ailevi ve bireysel yaşamlarını da yürütme ve bunları işlemlere takılmadan yapma noktasında onları daha çok etkilediği ifade edilebilir. Son olarak, Coğrafi Güvenlik boyutunda kariyere giriş evresinde olan öğretim elemanlarının diğer gruplara göre daha az önem verdikleri görülmüş, kariyerlerinde çalıştıkları şehrin büyük önem taşımadığını belirtmişlerdir. Henüz mesleğinin başında olan grup olarak mevcut düzenlerini bozabilecekleri, gerektiği takdirde kurum, şehir değiştirebilecekleri belirlenmiştir.

İlgili alanyazın incelendiğinde, İriç (2004)'in bulgularına göre Saf Meydan Okuma çapası kariyere giriş evresindeki öğretmenler tarafından diğer kariyer evresi gruplarına oranla en az tercih edilen çapadır. Ayrıca durulma evresi de öğretmenlerin belli bir deneyime ulaştıkları ancak geleceğe dair planlarında kaygıyı hissettikleri ve adım atmada zorlandıkları bir evre olarak nitelendirilmiştir (Bakioğlu, 1996 ). Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları yeni atılımlar yapma isteğinin en az durulma evresindeki öğretmenler tarafından hissedildiğini, diğer kariyer evrelerinde ise bu açılıma dair herhangi bir isteksizlik olmadığını göstermiştir.

Kariyer evrelerine göre öğretmenlerin kariyer çapalarını analiz eden bir başka çalışma olan Uslu (2006)'nun bulgularına göre öğretmenlerin kariyer evreleri ile Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik çapası önemli ölçüde farklılaşmıştır. Kariyer evresi olarak kariyere giriş ve durulma evresinde olan öğretmenler farklı bir alanda görev almak konusunda daha ılımlı olarak değerlendirilirken, özellikle sakinlik evresinde bulunan ve mesleğinde uzun yıllar geçirmiş öğretmenler açısından farklı bir alanda görev almayı tercih etmedikleri belirlenmiştir. Bu durum yeni bilgiler edinme ve üretken olma anlamında mesleğe bir anlamda yeni başlamış öğretmenlerin daha istekli ve esnek oldukları, uzun yıllar geçiren öğretmenlerin ise değişime karşı dirençli oldukları



şeklinde yorumlanabilir. Çalışmanın bulguları Saf Meydan Okuma çapasında da kariyer evresine göre farklılıklar göstermiştir. Deneycilik evresinde olan öğretmenlerin yeni tasarımlara daha olumlu baktıkları, kariyere giriş ve sakinlik evresinde olanların ise yeni adım atmada isteksiz oldukları saptanmıştır.

#### 4.8. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve LSD testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 30: Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Kariyer Çapaları Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	Sıralı Ortalama	KWH	p
Kariyer Çapaları	18-24 yaş	14	209,43	0.050	.98
	25-44 yaş	350	216,90		
	45 ve üstü	68	215,90		
	Toplam	432			
Genel Yönetmelik Yetkinlik	18-24 yaş	14	192,00	5.992	.05*
	25-44 yaş	350	211,12		
	45 ve üstü	68	249,26		
Teknik-Fonksiyonel Yetkinlik	18-24 yaş	14	242,86	5.046	.08
	25-44 yaş	350	210,01		
	45 ve üstü	68	244,46		
Saf Meydan Okuma	18-24 yaş	14	270,00	2.828	.24
	25-44 yaş	350	213,77		
	45 ve üstü	68	219,56		
İş Güvenliği	18-24 yaş	14	185,36	8.455	.02*
	25-44 yaş	350	224,22		
	45 ve üstü	68	183,15		
Özerklik ve Bağımsızlık	18-24 yaş	14	197,64	8.567	.01*
	25-44 yaş	350	224,71		
	45 ve üstü	68	178,11		
Hizmet ve Kendini Adama	18-24 yaş	14	232,14	0.266	.88
	25-44 yaş	350	215,88		
	45 ve üstü	68	216,46		
Hayat Tarzı	18-24 yaş	14	274,21	31.279	.00*
	25-44 yaş	350	228,25		
	45 ve üstü	68	144,14		
Coğrafi Güvenlik	18-24 yaş	14	179,21	5.174	.08
	25-44 yaş	350	212,57		

<b>Tablo 30 - devam</b>					
	45 ve üstü	68	244,42		
	Toplam	432			
Girişimcilik/Yaratıcılık	18-24 yaş	14	215,07	5.194	.08
	25-44 yaş	350	222,54		
	45 ve üstü	68	185,69		
	Toplam	432			

\*  $p < 0,05$

Yaşa göre öğretim elemanlarının kariyer çapaları toplam puan ile alt boyutlarından aldıkları puanları ortaya koyan sonuçlara bakıldığında, katılımcıların yaşları ile “Genel Yönetmelik Yetkinlik, İş Güvenliği, Özerklik ve Bağımsızlık, Hayat Tarzı” alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda ortaya çıkan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenebilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma test yöntemlerinden LSD testine başvurulmuş olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 31: Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Kariyer Çapaları LSD Testi Sonuçları**

	Yaş	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Genel Yönetmelik Yetkinlik	45 ve üstü	25-44 yaş	,656*	,029
İş Güvenliği	18-24 yaş	25-44 yaş	-1,466*	,000
		45 ve üstü	-1,076*	,015
Özerklik ve Bağımsızlık	25-44 yaş	45 ve üstü	,671*	,009
Hayat Tarzı	45 ve üstü	18-24 yaş	1,618*	,001
		25-44 yaş	1,221*	,000

Öğretim elemanlarının yaşlarına göre “ Genel Yönetmelik Yetkinlik” görüşleri kıyaslandığında 45 yaş ve üzeri grubun görüşleri ile 25-44 yaş grubundakilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının “İş Güvenliği” boyutuna ait görüşlerinde 18-24 yaş grubunun görüşleri ile 25-44 ve 45 ve üstündekilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretim elemanlarının “Özerklik/Bağımsızlık” boyutuna ait görüşlerinde 25-44 yaş grubundakilerin görüşleri ile 45 ve üstündekilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Son olarak öğretim elemanlarının “Hayat Tarzı” boyutuna ait görüşlerinde 45 ve üstündekilerin görüşleri ile 18-24 ve 25-44 yaş grubundakilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili alanyazın incelendiğinde, yaş değişkenine yönelik olarak beş evreye ulaşılmıştır. İnsan yaşamını oluşturan beş evre “ Büyüme evresi” (0-14 yaş), “keşif evresi”(15-24 yaş), “kurma evresi” (25-44 yaş), “koruma evresi” (45-64 yaş), “azalma ve çözülme evresi” (65 yaş ve üzeri) olarak değerlendirilmiştir (Dündar ve diğ., 2015). Araştırmanın öğretim elemanlarına yönelik olması nedeniyle büyüme evresi haricindeki tüm evrelerden katılım sağlanmıştır. 65 yaş ve üzeri olan gruptan yalnızca 4 katılımcıya ulaşılabildiği ve ortaya çıkan sonuçların istatistiksel açıdan anlamlı sonuç elde edilebilmesi için yeterli görülmediğinden katılımcılar 45-64 yaş arası evreyi kapsayan bir alt gruba eklenmiştir. Özetle, ortaya çıkan veriler koruma evresindeki katılımcıların Genel Yönetmelik Yetkinlik, kurma evresinin Özerklik ve Bağımsızlık ve keşif ve kurma evrelerinde olanların Hayat Tarzı, kurma ve koruma evresinde olanların İş Güvenliği çapalarına daha çok önem verdiklerini göstermektedir.

Keşif evresi kişinin kendini değerlendirdiği ve ne tür bir işe yatkın olabileceğini belirlemeye çalıştığı evre olarak nitelendirilmiştir. Kurma evresi ise mesleki yaşamın en önemli aşaması olarak belirtilmiştir. Kişi bu aşamada iş hayatını oluşturmaya çalışmaktadır. Hem mesleki hem bireysel gelişimi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca ailevi sorumluluklarının da yoğun olduğu bir dönem şeklinde ifade edilebilir (Dündar ve diğ., 2015). Bu açıdan bakıldığında, keşif ve kurma evresinde bulunan öğretim elemanlarının Hayat Tarzı çapasına diğer gruplara oranla daha çok önem vermeleri olağan görülmektedir. Hayat Tarzı çapası baskın olan kişiler iş, aile ve kendi yaşamı arasında dengeli bir ağı isterler. Onlara göre iş yaşamı kendisinden daha geniş olan yaşam sisteminin bir parçasıdır. Dolayısıyla, her birine gerektirdiği kadar önem

verebilmek ihtiyacı içindedirler. Benzer şekilde, kişinin kariyerine dair kararlarını vermeye başladığı keşif evresinden oluşturma sürecine geçtiği kurma evresine kadar hem ailevi hem mesleki anlamda bir yapılanma süreci içindedir.

Özerklik ve Bağımsızlık çapası baskın olan kişilerin serbest hareket edebilme ihtiyacı içinde oldukları ve bir örgüte bağlı olarak çalışmayı kimi zaman sınırlayıcı, irrasyonel ve kullanışsız olarak nitelendirdikleri belirtilmiştir. Bu kişiler için kendi yöntemiyle, kendi temposuyla ve kendi standartlarına göre çalışmak önemlidir. Dolayısıyla, örgütsel yaşamda karşılıklarına çıkacak tüm kurallar, işlemler, çalışma saatleri, kıyafet zorunluluğu gibi konular kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olmakta ve böyle bir iş yaşamını tercih etmedikleri ifade edilmektedir. Kurma evresine kişinin iş yaşamına adım attığı, örgütlerle etkileşim içinde olmayı öğrendiği evre olarak baktığımızda yaşamındaki ilkler örgütsel yaşamın sınırlayıcı özelliklerini en çok hissettikleri olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle kurma evresindeki öğretim görevlilerinin Özerklik ve Bağımsızlık çapalarının daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca Schein (1990) Özerklik ve Bağımsızlık ve Hayat Tarzı çapasını güdüler ve ihtiyaçlar ile eşleştirmiş ve bu değerlerin karşılanmasının bireyin arzuları ve yaşamı ile ahenk içinde olan bir iş ortamı ile mümkün olabileceğini belirtmiştir. Özetle, katılımcıların buldukları yaşam evreleri ile Özerklik ve Bağımsızlık ve Hayat Tarzı çapalarının özellikleri tutarlılık göstermektedir. Koruma evresi 45-65 ve üzeri yaşta katılımcıların buldukları evre olarak belirtilmiştir. Üniversitelerde idari görevler öğretim elemanlarının unvanlarıyla, dolayısıyla yaşlarıyla doğru orantılı gitmektedir. Üniversite Akademik Teşkilat Yönetmeliği Madde 14'den hareketle idari görevler akademik unvanı en yüksek olan kişilerden başlayarak seçilir. Dolayısıyla, bu yaşam evresine içerisinde olan öğretim görevlilerinin diğer gruplara oranla idari görevlerinin daha fazla olabileceğinden Genel Yönetmelik Yetkinlik çapalarının da daha yüksek bulunabileceği düşünülmektedir. Kurma ve koruma evrelerinde bulunan öğretim görevlilerinin İş Güvenliği ve İstikrar çapasında farklılaşma görülmektedir. Hayatının düzenini oturtma gayretinde olan kurma evresi ve düzenini kuran, yaşam deneyimi artan hatta emeklilik kariyer evresine kadar devam eden koruma evresindeki grubun katılımcılarının değişimin sınırlı ve ölçülebilir olduğu, istikrar ve belirli görev tanımları ile anılan İş Güvenliği ve İstikrar çapasının yüksek olması anlamlı görülmektedir. Örneğin, emeklilik öncesi kişinin yetki ve sorumlulukları azalmakta, aktif çalışma yaşamları ailevi bir takım sorunlar yüzünden (kendinin ya da eşinin

sağlık sorunları gibi) bir anlamda daha rutin bir hale dönüşmektedir. Bu anlamda kişinin güvenlik ve istikrar ihtiyacı içerisinde olması beklenebilir.

Yapılan alanyazın incelemesinde, kariyer çapalarını yaş değişkeni açısından analiz eden sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Sınıf öğretmenlerinin kariyer çapalarını belirlemeyi amaçlayan Uslu (2006)'nın araştırmasına göre yaşa göre en çok farklılaşan kariyer çapası Genel Yönetmelik Yetkinlik olarak bulunmuştur. Özellikle genç yaşlarda olan öğretmenlerde bu çapa daha belirgindir. Yönetim kadrolarının kariyer ve maaş durumunun uygun ve doyurucu bulunmaması nedeniyle mesleki deneyimleri daha fazla olan öğretmenler tarafından tercih edilmediği şeklinde yorumlanmıştır. Güvenlik ve İstikrar çapası öğretmenler için önemli bulunan ve yaş gruplarına göre farklılaşan diğer bir çapadır. Özellikle mesleğe yeni başlamış, genç yaşta öğretmenler tarafından daha önemli bulunduğu ifade edilmiştir. Bu açıdan sonuçlar mevcut çalışma ile paralellik göstermemektedir. İriç (2004) yüksek lisans tezinde yaşam evresi olarak keşif ve kurma evresinde bulunan öğretmenler ile çalışmış ve kariyer çapalarını incelemiştir. Elde edilen bulgular keşif ve kurma evresindeki öğretmenlerin en çok önem verdikleri kariyer çapalarının Güvenlik ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık, Hizmet ve Kendini Adama olarak belirlenmiştir. Keşif ve kurma evresinde bulunan öğretmenler, iş ve istihdam güvenliği, örgütsel sınırlamaların olmadığı bir kariyere önem verdiklerini ve kariyer tercihlerini bu bileşenleri gözetenek yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, Saf Meydan Okuma, Girişimcilik ve Yaratıcılık, Genel Yönetmelik Yetkinlik çapalarına düşük bir ortalama ile katılım sağladıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerin rekabetten hoşlanmadıkları, işletme kurmak ya da okul müdürlüğüne terfi etmek gibi konularda istekli olmadıkları açığa çıkmıştır. Mevcut çalışmada da keşif evresinde olan öğretim görevlileri tarafından Özerklik ve Bağımsızlık çapası önemli görülmektedir.

Igbaria ve Baroudi (1993) yaşları 22 ile 66 arasında değişen katılımcılardan oluşan araştırmalarında kariyer çapalarını ile yaş değişkeni açısından incelemiştir. Çalışmanın bulguları yaşam evresi olarak daha ileride olan grubun önce olan gruba göre güvenlik çapasında farklılaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yaşı büyük olan katılımcılar gençlere oranla güvenlik çapasına daha büyük önem vermektedirler. Erdoğan (2004) ise çalışmasında kariyer çapalarının yaşa göre farklılaşmadığını belirtmiştir.

#### 4.9. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 32: Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıralı Ortalama	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U	p
Kariyer Çapaları	Kadın	250	223,67	55918,50	20956.500	.16
	Erkek	182	206,65	37609,50		
	Toplam	432				
Genel Yönetmel Yetkinlik	Kadın	250	205,59	51398,00	20023.000	.03*
	Erkek	182	231,48	42130,00		
	Toplam	432				
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	Kadın	250	226,89	56722,00	20153.000	.04*
	Erkek	182	202,23	36806,00		
	Toplam	432				
Saf Meydan Okuma	Kadın	250	203,06	50765,00	19390.000	.01*
	Erkek	182	234,96	42763,00		
	Toplam	432				
İş Güvenliği ve İstikrar	Kadın	250	243,06	60765,00	16110.000	.00*
	Erkek	182	180,02	32763,00		
	Toplam	432				
Özerklik ve Bağımsızlık	Kadın	250	202,96	36739,00	20136.000	.04*
	Erkek	182	226,14	56789,00		
	Toplam	432				
Hizmet ve Kendini Adama	Kadın	250	233,87	58467,00	18408.000	.00*
	Erkek	182	192,64	35061,00		
	Toplam	432				
Hayat Tarzı	Kadın	250	241,98	60494,50	16380.500	.00*
	Erkek	182	181,50	33033,50		
	Toplam	432				
Coğrafi Güvenlik	Kadın	250	233,43	58356,50	18518.500	.00*
	Erkek	182	193,25	35171,50		
	Toplam	432				
Girişimcilik ve Yaratıcılık	Kadın	250	211,06	52764,00	21389.000	.28
	Erkek	182	223,98	40764,00		
	Toplam	432				

\* p< 0,05

Öğretim elemanlarının cinsiyetleri ile “Genel Yönetmel Yetkinlik, Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, Saf Meydan Okuma, İş Güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve

Bağımsızlık, Hizmet ve Kendini Adama, Hayat Tarzı ve Coğrafi Güvenlik” alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda erkeklerin “Genel Yönetmel Yetkinlik, Saf Meydan Okuma ve Özerklik-Bağımsızlık” alt boyutundan aldıkları puanın kadınlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın kadınların “Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş Güvenliği ve İstikrar, Hizmet ve Kendini Adama, Hayat Tarzı ve Coğrafi güvenlik” alt boyutlarından aldıkları puanların erkeklerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili alanyazın incelendiğinde çalışmanın bulgularına benzer bulgular farklı araştırmacılar tarafından da paylaşılmıştır (Solmaz, 2012; Igbaria, Baroudi, 1993; Eyüboğlu, 2006; Vargas, Teixeira, 2018; Uslu, 2006; Kula, Adıgüzel, 2012). Solmaz (2012)’da cinsiyet değişkeni ile kariyer çapalarını karşılaştırdığı çalışmada aynı sonuçlara ulaşmıştır. Kadın öğretim elemanlarının Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş Güvenliği ve İstikrar, Hizmet ve Kendini Adama, Hayat Tarzı ve Coğrafi Güvenlik çapaları erkeklerden daha belirgin olarak saptanmıştır.

Igbaria ve Baroudi (1993)’nin çalışması da kadınların Hayat Tarzı kariyer çapasına erkeklerden daha fazla önem verdiklerini, erkeklerin ise Genel Yönetmel Yetkinlik çapasının kadınlardan daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşarak mevcut çalışma bulgularını desteklemektedir. Tan ve Quek (2001) Hayat Tarzı çapasına sahip kişilerin kişisel, ailevi ihtiyaçlarını ve kariyerlerinin gerekliliklerini dengede tutmak istediklerini, başarının sadece işlerindeki başarıdan daha geniş bir anlama sahip olduğunu ve esnek çalışma saatlerinin önemini belirtmiştir. Toplumumuzda kadınların ailevi sorumluluklarının daha fazla olması, çocukları ile ilgili meselelerde daha aktif rol almaları, aile ve kariyer konularına erkeklerden daha fazla önem vermelerine neden olabilir. Bu nedenle, kadın öğretim elemanlarının hayat tarzı kariyer çapasının erkeklerden daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde, kadınlarda İş Güvenliği ve İstikrar çapasının da daha yüksek olması kabul edilebilir bir bulgu olarak görülmektedir. Schein herkesin bir noktada İş Güvenliği ve İstikrar çapasına sahip olduğunu ancak bazıları için bu çapanın kariyer tercihlerinde belirleyici rol oynadığının altını çizmiştir. İş güvenliği çapası ile maaş, çalışma saatleri, terfi sistemi gibi konuların birbiriyle ilintili olduğunu, bu çapaya sahip kişilerin bu nedenlerle öngörülebilir işler yapmak istediklerini belirtmiştir. Ailevi hayatının gerektirdikleri ile beraber kadınlarda bu çapanın daha belirgin olması anlamlı bir sonuç olarak görülmektedir. Ayrıca, toplumun kadınlar üzerindeki etkisinin daha baskın olması,

yüklendikleri sorumluluklar sonucunda Saf Meydan Okuma çapalarının da erkeklerden daha düşük olması şaşırtıcı bulunmamaktadır. Schein Saf Meydan Okuma çapası ile tek amaçlılığı ilişkilendirmiştir. Başarı tanımlarının çözülmesi zor problemleri çözmek, olanaksız gibi görünen görevleri yerine getirmek ile bağlantılı olduğunu belirterek onları savaşçı olarak tanımlamıştır. Belirtilen özellikler göz önünde bulundurulduğunda İş Güvenliği ve İstikrar, Hayat Tarzı çapaları ile Saf Meydan Okuma çapası birbirlerine zıt kavramlar olarak görülmektedir. Feldman ve Bolino (1996) ve Chapman (2001) kariyer çapalarını yakınlıklarını ve zıtlıklarını karşılaştırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, Saf Meydan Okuma ile Güvenlik-İstikrar çapası, Girişimcilik-Yaratıcılık ile Hayat Tarzı çapası birbirlerine zıt kavramlar olarak belirtilmiştir. Araştırmanın bulgularının cinsiyet değişkeni kapsamında bu modeli destekler nitelikte olması önemli görülmektedir.

Vargas ve Teixeira (2018)'in kamu çalışanlarının kariyer çapalarını incelediği araştırmada erkeklerin Genel Yönetmelik Yetkinlik, Saf Meydan Okuma, Özerklik ve Bağımsızlık çapası, kadınların Güvenlik-İstikrar ve Hayat Tarzı çapası yüksek olarak belirlenmiştir. Uslu (2006)'nın araştırmasına göre erkek öğretmenlerin Saf Meydan Okuma çapası, kadın öğretmenlerin ise Girişimcilik ve Yaratıcılık çapaları daha belirgin bulunmuştur. Erkek öğretmenler yarışmacı, rekabetçi olarak tanımlanmış, kadın öğretmenlerin ise yeni projelere katılmak istedikleri ve yaratıcılıklarını kullanma isteği içinde oldukları ifade edilmiştir. Eyüboğlu (2006)'nın üniversite öğrencilerinin kariyer çapalarını incelediği araştırmasında da benzer şekilde kadınların İş Güvenliği ve İstikrar çapasının erkeklerden daha belirgin olduğu, erkek öğrencilerin ise Özerklik - Bağımsızlık çapası kadın öğrencilerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kula ve Adıgüzel (2012) erkeklerin Genel Yönetmelik Yetkinlik, kadınların Girişimcilik ve Yaratıcılık çapasında farklılaştıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan yurtiçi ve yurtdışı çalışmaların bulguları ışığında, kadınlar çoğunlukla İş Güvenliği ve İstikrar, Hizmet ve Kendini Adama, Hayat Tarzı, İş güvenliği ve İstikrar çapalarına, erkekler ise Genel Yönetmelik Yetkinlik, Saf Meydan Okuma ve Özerklik ve Bağımsızlık çapalarına önem vermektedirler (Aksu, 2018; Kula, Adıgüzel, 2012; Eyüboğlu, 2006; Vargas, Teixeira, 2018; Igbaria, Baroudi, 1993).



#### 4.10. Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyer çapalarının, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları ve bu sonuçlara yönelik yorumlar yer almaktadır.

**Tablo 33: Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Kariyer Çapaları Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

	Medeni Durum	N	Sıralı Ort.	Sıralar Toplamı	Mann-Whitney U	p
Kariyer Çapaları	Bekar	233	241,95	56375,00	17253.000	.00*
	Evli	199	186,70	37153,00		
	Toplam	432				
Genel Yönetmelik Yetkinlik	Bekar	233	243,46	56726,00	16902.000	.00*
	Evli	199	184,93	36802,00		
	Toplam	432				
Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik	Bekar	233	221,73	51663,50	21964.500	.34
	Evli	199	210,37	41864,50		
	Toplam	432				
Saf Meydan Okuma	Bekar	233	241,99	56384,50	17243.500	.00*
	Evli	199	186,65	37143,50		
	Toplam	432				
İş Güvenliği ve İstikrar	Bekar	233	229,58	53492,50	20135.500	.01*
	Evli	199	201,18	40035,50		
	Toplam	432				
Özerklik ve Bağımsızlık	Bekar	233	233,25	54347,00	19281.000	.00*
	Evli	199	196,89	39181,00		
	Toplam	432				
Hizmet ve Kendini Adama	Bekar	233	224,10	52214,50	21413.500	.14
	Evli	199	186,65	37143,50		
	Toplam	432				

<b>Tablo 33 - devam</b>						
	Evli	199	207,61	41313,50		
	Toplam	432				
Hayat Tarzı	Bekar	233	220,07	51275,50	22352.500	.50
	Evli	199	212,32	42252,50		
	Toplam	432				
Coğrafi Güvenlik	Bekar	233	219,97	51254,00	22374.000	.52
	Evli	199	212,43	42274,00		
	Toplam	432				
Girişimcilik ve Yaratıcılık	Bekar	233	230,80	53777,50	19850.500	.01*
	Evli	199	199,75	39750,50		
	Toplam	432				

\*  $p < 0,05$

Medeni durum değişkenine göre, öğretim elemanlarının medeni durumları ile kariyer çapaları toplam puanları ve “Genel Yönetmelik Yetkinlik, Saf Meydan Okuma, İş Güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık ve Girişimcilik ve Yaratıcılık” alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kısımda bekar öğretim elemanlarının kariyer çapaları toplam puanı ve “Genel Yönetmelik Yetkinlik, Saf Meydan Okuma, İş Güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık ve Girişimcilik ve Yaratıcılık” alt boyutundan aldıkları puanın evli öğretim görevlilerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak bekar öğretim görevlilerinin yönetsel görevler almaya karşı istekli oldukları, onları zorlayacak görevler alarak iş yaşamlarında kendilerini gösterme arzusu içinde oldukları ifade edilebilir. Onlar iş yaşamlarında kural ve işlemlerden uzak, kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirebildikleri esnek bir iş istemektedirler. Bunun yanı sıra çıkan sonuçlar, bekar öğretim elemanlarının evlilere oranla iş yaşamlarında daha fazla istikrar ve güven arayışı içinde olduklarını göstermiştir. Diğer bir bulguya göre, bekar olanların yeni şeyler üretmek yada kendi işlerini kurmak gibi fikirleri olduğu belirlenmiştir.

Çarıkçı ve Morçin (2014)'nin çalışması da Genel Yönetmelik Yetkinlik çapası ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptamıştır. Üniversite öğrencileri

üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada bekar öğrencilerin Genel Yönetmelik Yetkinlik çapalarının evli öğrencilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Solmaz (2012)'in öğretim elemanlarının kariyer çapalarını belirlemeye yönelik yürüttüğü çalışmada analiz ettiği değişkenlerden biri de medeni durumdur. Sonuçlara göre; evli ve bekar öğretim elemanları arasındaki farklılaşma sadece Coğrafi Güvenlik ve Genel yönetmelik Yetkinlik çapalarında olmuştur. Evli olanlar Coğrafi Güvenliğe daha fazla önem verirken, bekar olanlar Genel Yönetmelik Yetkinliğe önem vermişlerdir. Bu durum evli öğretim elemanlarının şehir değiştirmesini gerektirecek bir kariyer yerine buldukları şehirde kalmayı tercih ettiklerine ve aile bütünlüğünü korumaya çalıştıkları şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca, evli öğretim elemanlarının bu kaygıları yüzünden yönetmelik açıdan aktif oldukları görevleri tercih etmeye bekarlara oranla daha az meyilli olmaları sonucu Genel Yönetmelik Yetkinlik çapalarının düşük çıktığı yorumuna yer verilmiştir.

Özgür (2014) yüksek lisans tezinde kariyer çapaları ile algılanan istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Çalışma ve İş Kurumu İzmir İl Müdürlüğüne bağlı 409 işsiz oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre bekarların Hizmet ve Kendini Adama çapası evli olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonucun nedeni olarak bekar olan işsizlerin gönüllü işlerde çalışarak kariyerinde avantaj sağlamak istemesi olarak belirtilmiştir.

Erdoğan (2004) Türkiye'de idari görevi olan 138 çalışanın kariyer çapalarını incelediği çalışmada medeni durum değişkenine göre Teknik Fonksiyonel Yetkinlik çapasının farklılaştığını belirtmiştir. Aksu (2018) kariyer çapalarının medeni durum değişkenine göre incelediği çalışmada, bekar katılımcıların Bağımsızlık-Özerklik ve Girişimcilik-Yaratıcılık çapaları evli olanlara oranla daha yüksek dağılım gösterdiğini belirtmiştir. Araştırmacı bu durumu bekarların bağımsızlıklarına daha çok önem vermeleri ve girişimci yönlerinin daha belirgin olması şeklinde yorumlamıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle araştırma sonucunda elde edilen bulguların genel bir değerlendirmesi yapılarak yorumlanmıştır. Sonrasında uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuç

Bu çalışmanın genel amacı İstanbul Medeniyet Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları tarafından en önemli olarak görülen kariyer çapalarını belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde geliştirilen alt amaçlar ile öğretim elemanlarının kariyer çapalarının kişisel ve mesleki değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretim elemanları tarafından en yüksek katılıma sahip kariyer çapası Özerklik ve Bağımsızlık olarak belirlenmiştir. Bu boyutu sırası ile İş Güvenliği ve İstikrar, Hizmet ve Kendini Adama, Hayat Tarzı, Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, Coğrafi Güvenlik, Saf Meydan Okuma, Genel Yönetsel Yetkinlik çapaları takip etmiştir. Öğretim elemanları tarafından dağılımın en düşük olduğu kariyer çapası Girişimcilik-Yaratıcılık olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların kariyer çapalarına yönelik görüşlerini ortaya koyan ifadelerden en yüksek katılımı “İnsanlığa gerçek katkılarının olabileceği bir kariyer” ifadesi, en düşük düzeyli katılımın ise “Kendi işimi kurmak ve geliştirmek” ifadesi ile sağlandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın ortaya çıkardığı bir diğer bulgu ise öğretim elemanlarının bazı kariyer çapalarının cinsiyet, unvan, öğrenim durumu, mevcut kurumda şu an idari görevin olup olmaması, daha önceden idari görevin olup olmaması, öğretim elemanı olarak işini isteyerek yapma, kariyer evresi, yaşam evresi ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğidir.

Öğretim elemanlarının unvanlarına göre bazı kariyer çapaları farklılaşmıştır. Buna göre, Dr. Öğretim Üyelerinin Genel Yönetsel Yetkinlik ve Girişimcilik-Yaratıcılık,

Prof. Dr. Ve Dr. Öğretim Üyelerinin Teknik-Fonksiyonel Yetkinlik ve Saf Meydan Okuma, Araştırma Görevlileri ve Öğretim Görevlilerinin ise Hayat Tarzı çapasına daha çok önem verdikleri ifade edilebilir.

Öğretim elemanlarının öğrenim durumlarına göre Genel Yönetmelik Yetkinlik ve Saf Meydan Okuma çapalarının farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre, yüksek lisans mezunları Genel Yönetmelik Yetkinlik çapasına, yüksek lisans ve doktora mezunları ise Saf Meydan Okuma çapasına sadece lisans mezunu olanlardan daha büyük önem vermektedirler.

Diğer bir sonuca göre, öğretim elemanlarının daha önce farklı bir iş yapıp yapmamaları kariyer çapalarını etkileyen bir durum olarak saptanamamıştır.

Öğretim elemanlarının idari görev durumları kariyer çapalarında farklılaşmaya neden olan bir durum olarak belirlenmiştir. Buna göre, şu an idari görevi bulunmayan öğretim elemanları Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık ve Hayat Tarzı çapalarına daha yüksek katılım göstermişlerdir. Araştırmanın daha önce idari görevi olan öğretim elemanlarına yönelik bulgusu ise Genel Yönetmelik Yetkinlik, İş Güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık ve Hayat Tarzı çapalarının hiç idari görev almayanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görevli öğretim elemanlarının çok büyük çoğunluğunun işini isteyerek yaptığı ve bu durumun kariyer çapalarını farklılaştırdığı belirlenmiştir. Buna göre, işinden memnun olan öğretim elemanları olmayanlara göre Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş güvenliği ve İstikrar ve Hayat Tarzı çapalarına daha çok önem vermektedirler.

Öğretim elemanlarının farklı kariyer evrelerinde farklı çapalar geliştirdikleri görülmüştür. Buna göre, Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik deneycilik ve uzmanlık evresinde, Saf Meydan Okuma durulma, deneycilik ve sakinlik evresinde, Özerklik-Bağımsızlık ve Hayat Tarzı kariyere giriş, deneycilik, durulma evresinde, Coğrafi Güvenlik durulma ve uzmanlık evresinde olan öğretim elemanları tarafından daha önemli olarak belirlenmiştir.

Yaşam evrelerine göre koruma evresindeki öğretim elemanlarının Genel Yönetmelik Yetkinlik, kurma evresinin Özerklik ve Bağımsızlık ve keşif ve kurma evrelerinde olan

öğretim elemanlarının Hayat Tarzı, kurma ve koruma evresinde olanların İş Güvenliği çapalarına daha çok katılım gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre, erkekler Genel Yönetsel Yetkinlik, Saf Meydan Okuma ve Özerklik ve Bağımsızlık, kadınlar ise Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlik, İş Güvenliği ve İstikrar, Hizmet ve Kendini Adama, Hayat Tarzı ve Coğrafi güvenlik çapalarına daha büyük önem vermektedir.

Son değişken olarak medeni duruma göre, bekar öğretim görevlilerinin kariyer çapaları toplam puanı ve Genel Yönetsel Yetkinlik, Saf Meydan Okuma, İş Güvenliği ve İstikrar, Özerklik ve Bağımsızlık ve Girişimcilik ve Yaratıcılık çapalarının evli öğretim görevlilerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

## **5.2. Öneriler**

Araştırmanın sonuçları göz önünde bulundurularak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

### **5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. Üniversitelerde kariyer planlaması ve kariyer yönetiminden sorumlu insan kaynakları bölümleri bulunmamakta ya da etkili olarak çalışmamaktadır. Bu sadece Türkiye’de değil tüm dünyada eksiklik olarak belirtilen konulardan bir tanesidir. Dolayısıyla bu süreç bireylerin kendi kendilerine kaldıkları ve çoğu zaman herhangi bir plan olmaksızın önlerine çıkan fırsatlara göre yön buldukları bir süreç üzerinden gitmektedir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki bireylerin kariyer çapalara yönelik farkındalıkları arttıkça daha doğru kariyer planlamaları yapabilmekte ve gelecekte kariyerleri konusunda daha yüksek bir tatmine sahip olmaktadır. Bu nedenlerle, üniversitelerin model olma özellikleri dolayısıyla hem çalışanlarına hem de öğrencilerine yönelik kariyer planlama ve kariyer çapalarının belirlenmesi konusunda yol göstermesi, etkili bir insan kaynakları hizmeti sunması önerilmektedir.

2. Yöneticiler açısından birlikte çalıştıkları kişilerin kariyer çapalarını bilmek önem taşımaktadır. Örneğin, İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları tarafından en çok katılım sağlanan kariyer çapası Özerklik ve Bağımsızlık

olarak belirlenmiştir. Bu çapaya sahip kişilerin özelliklerinin bilinmesi avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin yönetim tarzlarını belirlerken ve akademik personelinin iş ve görev planlamasını yaparken bu bilgidan hareket etmesi önerilmektedir. Yöneticilere kariyer çapalarına yönelik seminer aldırılması personelinin ihtiyaçlarını daha doğru şekilde saptaması açısından önerilmektedir.

### **5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Bu araştırma İstanbul Medeniyet Üniversitesi ile sınırlıdır ve elde edilen bulgular genellenemez. Başka devlet ve vakıf üniversitelerinde ve ayrıca daha geniş örneklem alınarak bölgesel ya da Türkiye çapında araştırma planlanabilir.
2. Öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumun türü, ücret, mesai gibi çeşitli politikaların kariyer çapaları üzerindeki etkisi araştırılabilir.
3. Bu araştırmada akademisyenlerin kariyer çapaları ile bazı demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konmuştur. Gelecekteki araştırmalarda iş memnuniyeti, güdülenme, değerler, örgütsel bağlılık, örgütsel destek gibi farklı değişkenler temel alınarak yeni araştırmalar yapılabilir.
4. Kişilerin kariyer çapalarının değişkenlik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla araştırma süreci içerisinde yayılarak tekrarlanabilir.
5. Bu araştırmada akademisyenlerin kariyer çapalarının belirlenmesinde nicel araştırma yöntemine başvurulmuş, katılımcıların görüşleri ölçek sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlı tutulmuştur. Gelecekte yürütülebilecek araştırmalarda odak grup görüşmeleri, mülakat ve diğer yöntemleri de içeren nitel analiz yöntemine başvurulup, katılımcılardan daha detaylı bilgiler edinilebileceği düşünülmektedir.
6. Akademik teşvik sisteminin üniversitelerde 2015 yılı itibariyle uygulanmaya başlaması nedeniyle altında birçok soru barındıran yeni bir araştırma konusu olarak değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılması önerilen bir diğer çalışmada ise akademisyenlerin kariyer çapaları ile akademik teşvik puanları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı ortaya konabilir.
7. Kariyer kavramının dışsal ve içsel olmak üzere iki boyutu olduğu kabul edilmektedir. İçsel boyutunu bu araştırmanın konusu olan kariyer çapaları gibi kişilerin mesleklerine yönelik geliştirdikleri değerler, tutumlar, ihtiyaçlar

oluşturmaktadır. Dışsal boyut ise icra ettikleri meslek ve çalıştıkları kurum ile ilintilidir. Bu nedenle, kariyer çapaları araştırılırken içsel ve dışsal boyut daha detaylı olarak karşılaştırılıp aralarındaki ilişkinin incelenebileceği düşünülmektedir. Örneğin, öğretim elemanlarının kariyer çapaları araştırılırken, çalıştıkları kurumun etkisini daha detaylı inceleyebilmek için bir araştırma da mevcut işyerlerini neden seçtiklerine dair yürütülebilir.

8. Yapılan alanyazın incelemesinde öğrencilerin kariyer çapalarını belirlemeye yönelik çalışmalar bulunmuş ve ancak bu çalışmalardan hiçbiri aynı öğrencilerin kariyer çapalarının mesleki yaşamlarının ilk yıllarında nasıl bir değişim geçirdiğini incelememiştir. Gelecekte kariyer çapaları üzerine yapılan araştırmaların konunun bu yönünü ele almasının alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan. 2009. Shein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 14. s. 2: 277-292.
- Ajiwibawani, M. Putri, Tjipto Harti, Waspodo Subroto. 2017. The Effect of Achievement Motivation, Adversity Quotient, and Entrepreneurship Experience on Students Entrepreneurship Attitude. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. c. 7. s. 9: 441-450.
- Akgemci, Tahir, Mehmet Sağır, Gamze Şenel. 2018. Örgütsel Desteğin Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimleri Aracılığı İle Örgütsel Bağlılığa Etkileri. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 23. s. 4: 1327-1350.
- Aksu, Ç. Bumin. 2018. Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, Burcu. 2010. Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansımaları Üzerine Öğretmen Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ashwin, Paul. 2006. **Changing Higher Education: The Development of Learning and Teaching**. New York: Taylor Francisco Group. <https://books.google.com.tr> [12.11.2019]
- Avent, Catherine, Dorothy Sisterson, Beryl Fawcett, Anthony Watts, Audrey Newsome. 1983. Career Guidance and Counselling in England. **Personnel and Guidance Journal**. c. 4. s. 8: 476-511.
- Bakioğlu, Ayşen. 1996. Öğretmenlerin Kariyer Evreleri. **II. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu Bildiriler, 18-20 Eylül 1996**. İstanbul: Marmara Üniversitesi: 18-25.
- Baruch, Yehuda, Douglas Hall. 2001. The Academic Career: A Model For Future Careers in Other Sectors. **Journal of Vocational Behaviour**. c. 64. s. 24: 241-262.
- Batur, H. Zeynep, Orhan Adıgüzel. 2014. Schein'in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Öğrencileri Örneği. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 42: 327-348.
- Bayraktaroğlu, Serkan. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, Cahit. 2010. **Kariyer Planlama ve Yönetimi**. İstanbul: Kumsaati Yayınları.

- Bayram, Nuran, Sevda Gürsakal, Serpil Aytaç. 2012. Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 12. s. 2: 181-189.
- Beynon, June, Toohey Kelleen, Kishor Nand. 1998. Do Visible Minority Students of Chinese and South Asian Ancestry Want Teaching As A Career? : Perceptions Of Some Secondary School Students In Vancouver. **Canadian Ethnic Studies Journal**. c. 30. s. 2: 50-73.
- Bingöl, Dursun. 2006. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bowin, B. Robert, Donald Harvey. 2001. **Human Resource Management**. Great Britian: Prentice Hall. <https://trove.nla.gov.au> [07.01.2019].
- Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, E. Özcan Akgün, Şirin Karadeniz, Funda Demirel. 2014. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Pegem Yayınları.
- Capuzzi, David, D. Mark Stauffer. 2006. **Career Counseling; Foundations, Perspectives and Applications**. Boston: Pearson. <https://books.google.com.tr> [12.11.2019].
- Cevher, Ezgi. 2015. Üniversitelerde Kariyer Planlama Faaliyetleri Ekseninde Kariyer Merkezlerine Yönelik Bir Araştırma. **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 5. s. 2: 164-177.
- Chapman, R. Jared. 2009. A Partial Response to Feldman and Bolino's Critique. Doctoral Dissertation. Brigham Young University.
- Cunho da Silva, Rodrigo Trevisan, Leonardo N. Veloso, Joel D. Dutra. 2016. Career Anchors and Values From Different Career Management Perspectives. **Review of Business Management**. c. 18. s. 59: 145-162.
- Çağlar, İrfan. 2013. **Küresel Normlu Çağdaş Değişim Yönetimi Aracı Olarak Örgüt Geliştirme**. Ankara: Nobel Yayıncılık. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) [03.01.2019].
- Çalık, Temel, Figen Ereş. 2006. **Kariyer Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çarıkcı, H. İlker, E. Sine Morçin. 2014. Önlisans Turizm Öğrencilerinin Kariyer Değerleri: Sarıkamış Örneği. **Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi**. c. 2. s. 2: 67-81.
- Dal, Veysel. 2009. Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algılarının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Damar, Muhammet, Yaşar Dereli, Zafer Dicle. 2015. DEU Kariyerim: Üniversiteler İçin Bir Kariyer Yönetim Sistemi. **Bilişim Teknolojileri Dergisi**. c. 8. s. 2: 89-98.

- Danziger, Nira, Dalia Rachman-Moore, Rony Valency. 2008. The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory. **Career Development International**. c. 13. s. 1: 7-19.
- Deewr. 2012. **National Career Development Strategy**. Australia
- Değirmencioğlu, M. Serdar. 2008. Türkiye'de Yüksek Öğretim Mezunları ve Eğitimde Fırsat Eşitliği. **Toplum ve Demokrasi Dergisi**. c. 2. s. 3: 47-66.
- DeLong, Thomas J. 1987. Teachers and Their Careers: Why Do They Choose Teaching?. **Journal of Career Development**. c. 14. s. 2: 118-125.
- Deniz, Mehmet, Ahmet Ünal. 2007. İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama. **e-Journal of New World Sciences Academy**. c. 2. s. 2: 101-119.
- Dessler, Gary. 2011. **Human Resource Management**. England: Pearson Education Limited.
- Dirienzo, Cassandra, Jayoti Das, Wonhi Synn. 2010. The Relationship Between MBTI and Academic Performance: A Study Across Academic Disciplines. **Journal of Psychological Type**. c. 70. s. 5: 53-67.
- Doğan, Hüseyin. 2014. Çağdaş Kariyer Karar Verme Yaklaşım ve Modellerinin İncelenmesi. **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**. c. 4. s. 6: 100-130.
- Edinsel, Sercan. 2012. Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Işığında Burçlar ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Isparta İlindeki Özel Bankacılık Sektöründe Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, C. Ergin, Berrin Burgaz. 2007. Hacettepe Üniversitesi Öğrencilerinin Bazı Akademik Hizmetlere İlişkin Beklenti ve Memnuniyet Düzeyleri. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 33: 120-134.
- Erdem, Yılmaz. 2000. Öğretmenlik Mesleğine Yönelme. **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 1. s. 1: 35-48
- Erdoğan, T. Hasan. 2009. Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, Nihat. 2003. **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- \_\_\_\_\_. 2004. Career Orientations Of Salaried Professionals: The Case of Turkey. **Career Development International**. c. 9. s. 2: 153-175.
- Ergeneli, Azize, Mehmet Eryiğit. 2001. Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. **H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 19. s. 2: 159-178.

- Eryiğit, Süleyman. 2000. Kariyer Yönetimi. **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**. c. 6. s. 1: 97-122.
- Eyüboğlu, Gülseren. 2006. Evaluation of the University Students' Career Anchors. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Feldman, C. Daniel, C. Mark Bolino. 1996. Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature Of Career Anchors and Their Consequences. **Human Resource Management Review**. c. 6. s. 2: 89-112
- \_\_\_\_\_. 2000. Career Patterns of the Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes. **Journal of Small Business Management**. c. 38. s. 3: 53-67.
- Gerek, Meltem. 2009. Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gezen, Tuba, Özlem Köroğlu. 2014. Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Seçimine Etki Eden Kariyer Çapalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 16. s. 2: 213-234.
- Ghalavandi, Hassan, Azizollah Arbabisarjou, Peyman Yarmohammadzadeh, Vahid Soltanzadeh, Solmaz Iman. 2012. Relationship Between Career Anchors and Organizational Commitment Among Faculty Members. **Journal of Studies in Education**. c. 2. s. 1: 58-71
- Gökdeniz, İsmail. 2017. Özel Sektör Ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c. 19. s. 32: 123-131.
- Göktaş, Pınar. 2017. Kuşakların Kariyer Yaklaşımları İle İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 8. s. 16: 373-393.
- Granrose, Cherlyn S., James D. Portwood. 2017. Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. **Academy of Management Journal**. c. 30. s.4: 24-46.
- Günay, Gökhan, F. Mutlu Özbilen. 2018. Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği İstekliliğini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. **Educational Sciences**. c. 13. s. 19: 1331-1344.
- Güneş, Mutlu. 2006. Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Sait, Ünsal Sığı. 2012. Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması. **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs 2012**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi: 1-5.
- Gürer, Ahmet, B. Ahmet Solmaztürk, Uğur Tın. 2014. Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapası Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir

Araştırma. **2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler, 7-8 Kasım 2014.**  
Kayseri: Erciyes Üniversitesi: 721-727.

Hall, T. Douglas. 1994. **Career Development in Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass Inc. <https://onlinelibrary.wiley.com> [11.01.2019].

Hense, L. Richard. 2000. The Big Five and Contextual Performance: Expanding Person-Environment Fit Theory. Doctoral Thesis. University of South Florida.

Holland, L. John. 1996. Exploring Careers with a Typology. **American Psychologist.** c. 51. s. 4: 397-406.

\_\_\_\_\_. 1997. **Making Vocational Choice: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments.** Florida: Psychological Assessment Resources. <https://onlinelibrary.wiley.com> [11.01.2019].

Igbaria, Magid, J. Jack. Baroudi. 1993. A Short Form Measure Of Career Orientations: A Psychometric Evaluation. **Journal of Management Information Systems.** c. 10. s. 2: 131-154.

Işık, Metin. 2017. Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Değerler Algılarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. **Journal of Academic Value Studies.** c. 3. s. 8: 25-40.

İbicioğlu, Hasan, Orhan Adıgüzel, Umut C. Öztürk. 2011. Kariyer Danışmanlığını Bir Sonraki Adıma Taşımak: Süreç Danışmanlığı Perspektifinde Kariyer Çapaları Kullanımı ve Bir Uygulama. **Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Bildiriler, 27-29 Mayıs 2011,** İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi: 1928-1935.

İnandı, Yusuf, Binali Tunç, Fatma Uslu. 2013. Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Kariyer Engelleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi.** c. 3. s. 1: 219-238.

İnceçay, Volkan. 2007. Öğretmenlerin Profesyonel Öğrenmesine Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İriç, Erkan. 2004. Keşif Evresindeki Öğretmenlerin Kariyer Değerlerinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jiang, James, Gary Klein. 2000. Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. **Journal of Management Information Systems.** c. 16. s. 3: 219-240.

Kale, Emine, Selda Özer. 2012. İşgörenlerin Çok Yönlü Ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi.** c. 7. s. 2: 173-196.

- Kamaşak, Rifat, Füsün Bulutlar. 2010. Kişilik, Mesleki Tercih Ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 2. s. 2: 119-126.
- Karasar, Niyazi. 2009. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kniveton, H. Bromley. 2004. The Influences and Motivations On Which Students Base Their Choice Of Career. **Research in Education**. c. 72. s. 1: 47-57.
- Kozak, Meryem, Tülin Dalkıranoğlu. 2013. Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 13. s. 1: 41:52.
- Kula, Ömer, Orhan Adıgüzel. 2012. Lisansüstü Öğrencilerinin Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**. c. 20. s. 1: 291-315.
- Kuzgun, Yıldız. 2014. **Meslek Rehberliği Ve Danışmanlığına Giriş**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Lee, H. Soo, K. Poh Wong. 2004. An Exploratory Study of Technopreneurial Intentions: A Career Anchor Perspective. **Journal of Business Venturing**. c. 19. s. 1: 7-28.
- Lick, W. Dale. 2002. **Leadership and Change in Field Guide to Academic Leadership**. San Francisco: Jossey Bass. (Aktaran: Galavandi, Hassan, Azizollah Arbabisarjou, Peyman Yarmohammadzadeh, Vahid Soltanzadeh, Solmaz Iman. 2012. Relationship Between Career Anchors and Organizational Commitment Among Faculty Members. *Journal of Studies in Education*. c. 2. s. 1: 58-71).
- Lindholm, A. Jennifer. 2004. Pathways to the Professoriate: The Role of Self, Others, and Environment in Shaping Academic Career Aspirations. **The Journal of Higher Education**. c. 75. s. 6: 603-635.
- Lips-Wiersma, Marjo, Judith Mcmorland. 2006. Finding Meaning And Purpose In Boundaryless Careers: A Framework For Study And Practice. **Journal Of Humanistic Psychology**. c. 46. s. 2: 147-167.
- Lloyd L. Byar, W. Leslie Rue. 1991. **Human Resource Management**. Boston: McGraw Hill Press. (Aktaran: Tunçer, Polat. 2012. Değişen İnsan Kaynakları Yönetim Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. c. 31. s. 1: 203-233).
- Mayo, Andrew. 1991. **Managing Careers Strategies For Organizations**. London: Institute Of Personnel Management. <https://eric.ed.gov/> [15.11.2019].
- McKinsey, M. Kimberly. 2011. An Examination of Factors Impacting the Career Decisions of Black Women in Management Positions at US Institutions of

Higher Education. Unpublished Doctoral Thesis. St. John Fisher College Jr. School of Education.

- Messara, Leila. 2009. The Linkage Between Professionals' Goal Orientation and Career Anchors. **International Journal of Business Research**. c. 9. s. 1: 50-56.
- Müftüoğlu, V. Yedigâr, İlknur Erol. 2013. Kariyer Kavramı Ve Maden Mühendisleri İçin Kariyer Seçenekleri. **Bilimsel Madencilik Dergisi**. c. 52. s. 4: 37-43.
- Nicholson, Nigel. 1996. Career Systems In Crisis: Change And Opportunity In The Information Age. **Academy Of Management Executive**. c. 10. s. 4: 40-51.
- Okakın, Neslihan. 2009. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Olçay, Altınç, Mehmet Düzgün. 2015. Turizm Eğitimi Gören Öğrencilerin Meslek Seçimlerinin Kariyer Çapaları ile Uygunluğunun Değerlendirilmesi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. c. 24. s. 3: 1127-1148.
- Onay, Mehmet, Zeynep Vezneli. 2012. Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c. 4. s. 1: 193- 202.
- Özdemir, Yasemin, Ö. Rana Kutanis. 2011. Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Eğilimi Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay. **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 5. s. 1: 98-130.
- Özdemir, Yasemin, Mustafa Aras. 2015. Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. Sosyal Hizmet Özel Sayısı: 107-121.
- Özden, Cemil. 2008. **Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi**. İstanbul: Ödül Yayınları.
- Özen, Fatmanur. 2017. Türkiye ve Amerika Birleşik Devletlerinde Öğretmen Değerlendirme Uygulamaları. **Eğitime Farklı Bakış**. ed. Emine Babaoğlu, Erkan Kırıl, Adem Çilek, Ferah Güçlü Yılmaz. Ankara: Eyuder Yayınları: 57-68.
- Özen, Yener. 2011. Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler. **Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama**. c.8. s. 3: 81-96.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. 2002. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Öztürk, C. Umut. 2017. Kariyerde Kuşak vs. Toprak: Kariyer Algısında Doğulan Coğrafi Konum ve Kuşağın Etkisi. **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c. 5. s. 5: 112-126.

- Özyılmaz M. Duygu, Eyüp Bedir. 2017. Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşağın Değişen Kariyer Algısı: Bilişim Sektörü Uygulaması. **Çalışma İlişkileri Dergisi**. c. 8. s. 1: 78-99.
- Perera, A. Katrise. 2014. Perceptions of Females in Virginia Regarding the Personal and Professional Factors Impacting Their Career Paths to the Superintendency. Doctoral Thesis. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Quesenberry, L. Jeria. 2012. Re-Examining the Career Anchor Model: An Investigation of Career Values and Motivations Among Women In the Information Technology Profession. **Globalization, Technology Diffusion and Gender Disparity**. USA: IGI Global. [https://pdfs.semanticscholar.org/\[02.02.2020\]](https://pdfs.semanticscholar.org/[02.02.2020])
- Rabe, Marlize, Pragna Rugunanan. 2011. Is There Life After Sociology? Exploring the Career Paths of Former South African Academics in Sociology. **South African Review of Sociology**. c. 42. s. 3: 60-78.
- Sadullah, Ömer, Cavide Uyargil, Mehmet Acar, A. Cevat Özçelik, Oya Dünder, İ. Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner. 2015. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sakal, Önder, Sebahattin Yıldız. 2015. Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerler, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi. **Journal of Yaşar University**. c. 10. s. 40: 6612-6623.
- Savickas, L. Mark. 2002. **Career Construction: A Developmental Theory of Vocational Behavior**. San Francisco: Jossey-Bass. [https://books.google.com.tr/\[02.02.2020\]](https://books.google.com.tr/[02.02.2020]).
- Schein, H. Edgar. 1990. **Career Anchors (Self Assessment)**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer. [https://vk.com/\[23.06.2018\]](https://vk.com/[23.06.2018]).
- \_\_\_\_\_. 1990. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Francisco : Jossey-Bass Pfeiffer. [https://vk.com/\[23.06.2018\]](https://vk.com/[23.06.2018]).
- \_\_\_\_\_. 1990. **Career Anchors and Job/Role Planning: The Links Between Career Pathing and Career Development**. San Francisco : Jossey-Bass Pfeiffer. [http://dspace.mit.edu\\_\[01.07.2019\]](http://dspace.mit.edu_[01.07.2019]).
- \_\_\_\_\_. 1996. Career Achors Revisited: Implications For Career Development In the 21st Century. **Academy of Management**. c. 10. s. 4: 80-88.
- \_\_\_\_\_. 2006. **Career Anchors Participant Workbook**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer. [http://dspace.mit.edu \[01.07.2019\]](http://dspace.mit.edu [01.07.2019]).
- Seçer, Barış, Efe Çınar. 2011. Bireycilik Ve Yeni Kariyer Yönelimleri. **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**. c. 18. s. 2: 49-62.



- Seçer, Hasibe. 2013. Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Solmaz, Burcu. 2012. Öğretim Elemanlarının Baskın Kariyer Çapalarının İncelenmesi: Mersin Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Solmaz, Burcu, Sıdıka Gizir. 2014. Öğretim Elemanlarının Baskın Kariyer Çapalarının İncelenmesi: Mersin Üniversitesi Örneği. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. c. 14. s. 5: 1746-1758.
- Soysal, Abdullah. 2006. Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları, Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. **Çimento İşverenler Dergisi**. c. 3. s.5: 3-24.
- Spokane, R. Arnold, J. Erik Luchetta, H. Mathew Richwine. 2002. **Holland's Theory of Personalities in Work Environments. Career Choice and Development**. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer. <http://dspace.mit.edu> [01.07.2019].
- Steele, Carol. A. 2009. **Measuring Career Anchors and Investigating the Role of Career Anchor Congruence**. England: Coventry. <https://vk.com/> [01.06.2018].
- Super, Donald, T. Douglas Hall. 1978. Career Development: Exploration and Planning. **Annual Reviews Psychology**. c. 29. s. 2: 333-372.
- Şimşek, M. Şerif, Adnan Çelik. 2004. **Kariyer Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tan, Hwee, Boon Quek. 2001. An Exploratory Study On The Career Anchors Of Educators In Singapore. **The Journal Of Psychology**. c. 135. s. 5: 527-545.
- Taşlıyan, Mustafa, Nazmiye Arı, Burak Duzman. 2011. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İIBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 3. s. 2: 231-241.
- Tavşancıl, Ezel. 2006 . **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunçer, Polat. 2012. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 31. s. 1: 203- 233.
- Uslu, Mehmet. 2006. Sınıf Öğretmenlerinin Kariyer Değerlerinin Belirlenmesi: Sاریyer İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Valcour, Monique, Jamie Ladge. 2008. Family And Career Path Characteristics As Predictors Of Women's Objective And Subjective Career Success: Integrating Traditional And Protean Career Explanations. **Journal Of Vocational Behavior**. c. 73. s. 2: 300-309.

- Van Vuuren, J. Louis, Clara Fourie. 2000. Career Anchors and Career Resilience: Supplementary Constructs. **SA Journal of Industrial Psychology**. c. 26. s. 3: 15-20.
- Vargas, C. Rosangela, Arideldo Teixeira. 2018. Satisfaction at IFES: An Analysis Through Career Anchors. **Revista de Administração Mackenzie**. c. 19. s. 3: 153-179.
- Werther, William, Keith Davis. 1993. **Human Resources and Personnel Management**. ABD: McGraw Hill. <https://vk.com/> [01.06.2018].
- Willner, Tirza, Itamar Gati, Yanjun Guan. 2015. Career Decision-Making Profiles and Career Decision-Making Difficulties: A Cross-Cultural Comparison Among US, Israeli, and Chinese Samples. **Journal of Vocational Behavior**. c. 8. s. 8: 143–153.
- Wils, Laura, Will Thierry, Michel Tremblay. 2010. Toward a Career Anchor Structure: An Empirical Investigation of Engineers. **Departement Des Relations Industrielles**. c. 65. s. 2: 236-256.
- Woods, H. Richard. 1997. **Human Resources Management**. Michigan: Educational Institute Of Ahma. <https://vk.com/> [14.06.2019].
- Yarnall, Jane. 1998. Career Anchors: Results of an Organisational Study in the UK. **Career Development International MCB University Press**. c. 3. s. 2: 56-61.
- Yetkin, Ceren. 2006. Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yirmibeşoğlu, Sıla, Öznur Bozkurt. 2018. Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasında Bir İlişki Var Mıdır?. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c.16. s. 4: 183-196.
- Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. 2018. Yükseköğretim, Öğrenci, Öğretim Elemanı, Birim İstatistikleri. [www.istatistik.yok.gov.tr](http://www.istatistik.yok.gov.tr) [18.01.2020].
- Yükseköğretim Kurulu. 2019. Türkiye Yükseköğretim Sistemi. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2019/turkiye-yuksekogretim-sistemi-2019/index.html> [18.01.2020].

## **EKLER**

### **Ek 1. Kariyer apaları leği**

Sayın ğretim Elemanı,

Bu araştırmanın amacı İstanbul Medeniyet Üniversitesinde görev yapan ğretim elemanlarının kariyer çapalarını belirlemektir. Bu amaçla kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, ikinci bölüm ise kariyer çapalarını belirlemeye yönelik maddeleri içermektedir.

**Ölçekte vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve bu araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Araştırmanın ikinci aşamasında kullanılacak nitel soruların tarafınıza yöneltilmesi için e-mail adresinizi yazmayı lütfen unutmayınız.**

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Öğretim Görevlisi SERAY DÖNMEZ

Yıldız Teknik Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

**Görev Yaptığımız Fakülte :**

.....

**Görev Yaptığımız Bölüm :**

.....

**Unvanınız :** ( ) Prof. Dr. ( ) Doç. Dr.  
( ) Dr. Öğr. Üyesi ( ) ğretim  
Görevlisi  
( ) Arş. Gör.

**ğrenim Durumunuz (ğretim yeleri hariç):**

( ) Lisans ( )Yüksek Lisans ( ) Doktora

**Daha önce öğretim elemanlığından farklı bir iş yaptınız mı?** : ( ) Evet ( ) Hayır

**Öğretim elemanı olarak daha önce farklı bir kurumda çalıştınız mı?:** ( ) Evet ( ) Hayır

**Çalıştığınız kurumda şu an idari göreviniz var mı?** : ( ) Evet ( ) Hayır

**Daha önce idari bir göreviniz oldu mu?** : ( ) Evet ( ) Hayır

**Öğretim elemanı olarak işinizi isteyerek mi yapıyorsunuz?** : ( ) Evet ( ) Hayır

**Şu an yaptığınız işteki deneyiminiz (Yıl)** :

.....

**Toplam iş deneyiminiz (Yıl)** :

.....

**Yaşınız** :

.....

**Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek

**Medeni durumunuz** : ( ) Bekar ( ) Evli

**Eşiniz çalışıyor mu?** : ( ) Evet ( ) Hayır

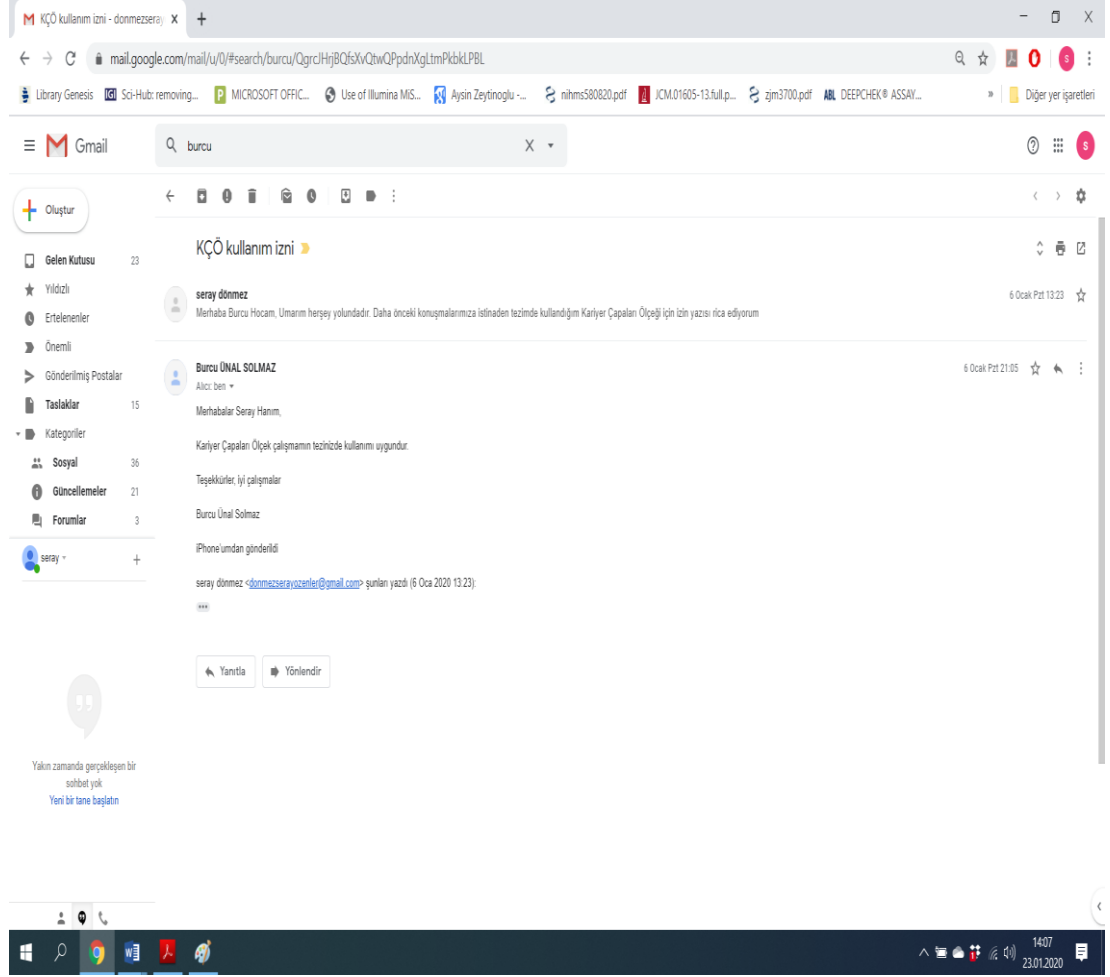
**Lütfen diğer sayfaya geçiniz >>**

Lütfen, her ifadeyi **sizin için önem derecesini** düşünerek aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.

<b>Kariyer Çapaları Ölçeği</b>		<b>Hiç Önemli Değil</b>	<b>Biraz Önemli</b>	<b>Önemli</b>	<b>Çok Önemli</b>
1	Kariyerimde bir kurumdaki diğer çalışanları yönlendirebileceğim bir mevkiye yükselmek	1	2	3	4
2	Uzmanlığım dışında bir alanda terfi etmektense uzman olduğum alanda gelişebileceğim bir kariyer	1	2	3	4
3	Kendi çalışma saatlerimi seçme özgürlüğü sağlayabilecek bir kariyer	1	2	3	4
4	İnsanlığa gerçek katkılarımın olabileceği bir kariyer	1	2	3	4
5	Zor problemler üzerinde çalışabileceğim bir kariyer	1	2	3	4
6	Kendi hayatımı istediğim şekilde yönlendirmeme olanak sağlayan bir kariyer	1	2	3	4
7	Bir kurumdaki diğer çalışanların işlerini koordine edip yönetebileceğim bir kariyer	1	2	3	4
8	Kurallar, prosedürler, kılık kıyafet ve benzeri kurumsal kısıtlamalardan bağımsız bir kariyer	1	2	3	4
9	Bana uzun vadeli ve istikrarlı bir iş sağlayabilen bir kurumda çalışmak	1	2	3	4
10	Kendi işimi kurmak ve geliştirmek	1	2	3	4
11	Zor problemlerle yüzleşip onları çözebileceğim bir kariyer	1	2	3	4
12	Kişisel ve ailevi gereksinimlerle kariyer gereksinimlerimi dengeleyebileceğim bir kariyer	1	2	3	4
13	Bir kurumdaki diğer çalışanları etkileyebilecek kararlar alabileceğim bir kariyer	1	2	3	4
14	Kariyerim boyunca kendi uzmanlık alanımda kalmak	1	2	3	4
15	İşimi bildiğim gibi yapabilme ve planlayabilme özgürlüğü tanıyan bir kariyer	1	2	3	4
16	Güven ve istikrar duygusu hissetmemi sağlayan bir kariyer	1	2	3	4
17	Toplumun refahı için hizmet edebileceğim bir kariyer	1	2	3	4
18	Kendi işimi kurmamı sağlayacak fikirler araştırmak	1	2	3	4
19	Sürekli olarak zor problemlerle karşılaşacağım ortamlar sağlayan bir kariyer	1	2	3	4
20	Aileme ve kariyerime her zaman aynı oranda ağırlık verebileceğim bir kariyer	1	2	3	4

21	Bir kurumda yönetici pozisyonuna yükselebileceğim bir kariyer	1	2	3	4
22	Sadece uzmanlık alanıma yönelik becerilerimi sürekli olarak geliştirebileceğim bir kariyer	1	2	3	4
23	Bana güven ve istikrar duygusu verebilecek bir kurumda çalışmak	1	2	3	4
24	Becerilerimi başkalarının yararına kullanabileceğim bir kariyer	1	2	3	4
25	Özel hayatım ve iş hayatımı uyumlu bir şekilde sürdürmeme olanak sağlayan bir kariyer	1	2	3	4
26	Şehir değiştirmemi gerektirmeyecek bir kariyer	1	2	3	4
27	Herhangi bir düzeyde yöneticiliğe terfi etmektense alanımda uzmanlaşabileceğim bir kariyer	1	2	3	4
28	Farklı şehirdeki bir göreve terfi etmektense bulunduğum şehirde çalışmaya devam etmek	1	2	3	4

## Ek 2. Ölçek Kullanım İzni



The screenshot shows a Gmail inbox on a desktop browser. The search bar at the top contains the text "burcu". The left sidebar shows various filters and categories, including "Gelen Kutusu" (23), "Yıldızlı", "Etilenenler", "Önemli", "Gönderilmiş Postalar", "Taslaklar" (15), "Kategoriler", "Sosyal" (36), "Güncellemeler" (21), and "Forumlar" (3). The main content area displays an email titled "KÇÖ kullanım izni" from "seray dönmez" dated "6 Ocak Paz 13:23". The email body contains the following text:

**Burcu ÜNAL SOLMAZ**  
Alıcı: ben  
Merhabalar Seray Hanım,  
Kariyer Çapaalı Ölçek çalışmam tezinizde kullanımı uygundur.  
Teşekkürler, iyi çalışmalar  
Burcu Ünal Solmaz  
iPhone'umdan gönderildi  
seray dönmez <dönmezserayozener@gmail.com> şunları yazdı (6 Oca 2020 13:23):  
\*\*\*

Below the email content, there are two buttons: "Yanıtla" (Reply) and "Yönlendir" (Forward). At the bottom of the screen, the Windows taskbar is visible, showing the time as 14:07 and the date as 23.01.2020.

### Ek 3. Ölçek Uygulama İzni



T.C.  
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ

**Sayı** : 44353324-730.08.03-E.5213  
**Konu** : Anket İzni

30/03/2018

#### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 26/03/2018 tarihli ve 20425557-900-E.4931 sayılı yazınız.

Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Yönetimi programında yürütmüş olduğunuz tez çalışmasına ilişkin Üniversitemiz Fakülteleri ve Yüksekokulları'nda Akademik Personele yönelik "Kariyer Çapaları" adlı ölçeği uygulama talebiniz uygun görülmüştür.  
Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**

Prof. Dr. Ahmet ÇİHAN  
Rektör V.

Dağıtım:  
Gereği:  
Sayın Seray DÖNMEZ

Bilgi:  
Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğüne

---

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.  
Evrak teyidi <https://ebysorgu.medeniyet.edu.tr/> adresinden AYMA-Z6ZJ-860Y kodu ile yapılabilir.



**Ek 4. “Kariyer Çapaları” Ölçek Maddelerine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar**

**GENEL YÖNETSEL YETKİNLİK**

**Kariyerimde bir kurumdaki diğer çalışanları yönlendirebileceğim bir mevkiye yükselmek**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	130	30,1	2,30	1,055
Biraz önemli	109	25,2		
Önemli	128	29,6		
Çok önemli	65	15,0		
Toplam	432	100,0		

**Bir kurumdaki diğer çalışanların işlerini koordine edip yönetebileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	140	32,4	2,07	0,955
Biraz önemli	163	37,7		
Önemli	87	20,1		
Çok önemli	42	9,7		
Toplam	432	100,0		

**Bir kurumdaki diğer çalışanları etkileyebilecek kararlar alabileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	118	27,3	2,24	1,001
Biraz önemli	153	35,4		
Önemli	102	23,6		
Çok önemli	59	13,7		
Toplam	432	100,0		

---

**Bir kurumda yönetici pozisyonuna yükslebileceğim bir kariyer**

---

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	164	38,0	2,07	1,042
Biraz önemli	127	29,4		
Önemli	86	19,9		
Çok önemli	55	12,7		
Toplam	432	100,0		

---

**TEKNİK ve FONKSİYONEL YETKİNLİK**

---

**Uzmanlığım dışında bir alanda terfi etmektense uzman olduğum alanda gelişebileceğim bir kariyer**

---

	N	%	$\bar{X}$	SS
Biraz önemli	20	4,6	3,64	0,569
Önemli	116	26,9		
Çok önemli	296	68,5		
Toplam	432	100,0		

---

**Kariyerim boyunca kendi uzmanlık alanımda kalmak**

---

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	17	3,9	3,13	0,835
Biraz önemli	75	17,4		
Önemli	175	40,5		
Çok önemli	165	38,2		
Toplam	432	100,0		

---

**Sadece uzmanlık alanıma yönelik becerilerimi sürekli olarak geliştirebileceğim bir kariyer**

---

	N	%	$\bar{X}$	SS
--	---	---	-----------	----

---

Hiç önemli değil	12	2,8	3,04	0,812
Biraz önemli	98	22,7		
Önemli	183	42,4		
Çok önemli	139	32,2		
Toplam	432	100,0		

**Herhangi bir düzeyde yöneticiliğe terfi etmektense alanımda uzmanlaşabileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	4	,9	3,31	0,746
Biraz önemli	62	14,4		
Önemli	164	38,0		
Çok önemli	202	46,8		
Toplam	432	100,0		

**SAF MEYDAN OKUMA**

**Zor problemler üzerinde çalışabileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	29	6,7	2,92	0,876
Biraz önemli	96	22,2		
Önemli	186	43,1		
Çok önemli	121	28,0		
Toplam	432	100,0		

**Zor problemlerle yüzleşip onları çözebileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	35	8,1	2,80	0,883
Biraz önemli	114	26,4		
Önemli	184	42,6		

Çok önemli	99	22,9
Toplam	432	100,0

**Sürekli olarak zor problemlerle karşılaşacağım ortamlar sağlayan bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	97	22,5	2,25	0,925
Biraz önemli	177	41,0		
Önemli	111	25,7		
Çok önemli	47	10,9		
Toplam	432	100,0		

**İŞ GÜVENLİĞİ ve İSTİKRAR**

**Bana uzun vadeli ve istikrarlı bir iş sağlayabilen bir kurumda çalışmak**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	6	1,4	3,55	0,665
Biraz önemli	24	5,6		
Önemli	127	29,4		
Çok önemli	275	63,7		
Toplam	432	100,0		

**Güven ve istikrar duygusu hissetmemi sağlayan bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Biraz önemli	10	2,3	3,72	0,497
Önemli	100	23,1		
Çok önemli	322	74,5		
Toplam	432	100,0		

**Bana güven ve istikrar duygusu verebilecek bir kurumda çalışmak**

	N	%	$\bar{X}$	SS
--	---	---	-----------	----

Hiç önemli değil	4	,9	3,65	0,598
Biraz önemli	16	3,7		
Önemli	106	24,5		
Çok önemli	306	70,8		
Toplam	432	100,0		

### ÖZERKLİK ve BAĞIMSIZLIK

#### Kendi çalışma saatlerimi seçme özgürlüğü sağlayabilecek bir kariyer

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	2	,5	3,50	0,667
Biraz önemli	36	8,3		
Önemli	139	32,2		
Çok önemli	255	59,0		
Toplam	432	100,0		

#### Kendi hayatımı istediğim şekilde yönlendirmeme olanak sağlayan bir kariyer

	N	%	$\bar{X}$	SS
Biraz önemli	16	3,7	3,57	0,566
Önemli	155	35,9		
Çok önemli	261	60,4		
Toplam	432	100,0		

#### Kurallar, prosedürler, kılık kıyafet ve benzeri kurumsal kısıtlamalardan bağımsız bir kariyer

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	24	5,6	3,23	0,867
Biraz önemli	52	12,0		

Önemli	157	36,3
Çok önemli	199	46,1
Toplam	432	100,0

**İşimi bildiğim gibi yapabilme ve planlayabilme özgürlüğü tanıyan bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	2	,5	3,58	0,596
Biraz önemli	18	4,2		
Önemli	139	32,2		
Çok önemli	273	63,2		
Toplam	432	100,0		

**HİZMET ve KENDİNİ ADAMA**

**İnsanlığa gerçek katkılarımın olabileceği bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Biraz önemli	8	1,9	3,78	0,459
Önemli	80	18,5		
Çok önemli	344	79,6		
Toplam	432	100,0		

**Toplumun refahı için hizmet edebileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	2	,5	3,57	0,582
Biraz önemli	14	3,2		
Önemli	153	35,4		
Çok önemli	263	60,9		
Toplam	432	100,0		

**Becerilerimi başkalarının yararına kullanabileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Biraz önemli	22	5,1	3,59	0,587
Önemli	132	30,6		
Çok önemli	278	64,4		
Toplam	432	100,0		

### **HAYAT TARZI**

#### **Kişisel ve ailevi gereksinimlerle kariyer gereksinimlerimi dengeleyebileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	2	,5	3,51	0,657
Biraz önemli	33	7,6		
Önemli	141	32,6		
Çok önemli	256	59,3		
Toplam	432	100,0		

#### **Aileme ve kariyerime her zaman aynı oranda ağırlık verebileceğim bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	6	1,4	3,32	0,719
Biraz önemli	46	10,6		
Önemli	182	42,1		
Çok önemli	198	45,8		
Toplam	432	100,0		

#### **Özel hayatım ve iş hayatımı uyumlu bir şekilde sürdürmemeye olanak sağlayan bir kariyer**

	N	%	$\bar{X}$	SS
Biraz önemli	25	5,8	3,59	0,598

Önemli	126	29,2
Çok önemli	281	65,0
Toplam	432	100,0

## COĞRAFİ GÜVENLİK

### Şehir değiştirmemi gerektirmeyecek bir kariyer

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	65	15,0	2,81	1,043
Biraz önemli	87	20,1		
Önemli	143	33,1		
Çok önemli	137	31,7		
Toplam	432	100,0		

### Farklı şehirdeki bir göreve terfi etmektense bulunduğum şehirde çalışmaya devam etmek

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	53	12,3	2,79	0,968
Biraz önemli	98	22,7		
Önemli	168	38,9		
Çok önemli	113	26,2		
Toplam	432	100,0		

## GİRİŞİMCİLİK-YARATICILIK

### Kendi işimi kurmak ve geliştirmek

	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	158	36,6	2,01	0,968
Biraz önemli	147	34,0		
Önemli	90	20,8		
Çok önemli	37	8,6		



Toplam	432	100,0		
<b>Kendi işimi kurmamı sağlayacak fikirler araştırmak</b>				
	N	%	$\bar{X}$	SS
Hiç önemli değil	141	32,6	2,15	1,028
Biraz önemli	147	34,0		
Önemli	84	19,4		
Çok önemli	60	13,9		
Toplam	432	100,0		

## ÖZ GEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Seray Dönmez
2. **Doğum Tarihi:** 13.04.1985
3. **Unvanı:** Öğretim Görevlisi
4. **E-mail Adresi:** seray.donmez@medeniyet.edu.tr
5. **Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İngilizce Öğretmenliği	Doğu Akdeniz Üniversitesi	2007
Y. Lisans	Eğitim Yönetimi	Yıldız Teknik Üniversitesi	2020
Doktora			

Seray Dönmez lisans derecesini tamamladıktan sonra Doğu Akdeniz Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Bölümünde araştırma görevlisi olarak göreve başladı. 2013 - 2017 yılları arasında İstanbul Gedik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda okutman olarak görev yaptı. 2017 eğitim öğretim yılında İstanbul Medeniyet Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak başladığı görevine halen devam ediyor.