

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ**  
**KARİYERDE DURGUNLUK KAYNAKLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Merve DURUSOY**

**Antalya, 2018**

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ**  
**KARİYERDE DURGUNLUK KAYNAKLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Merve DURUSOY**

**Danışman: Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN**

**Antalya, 2018**

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

11 / 01 / 2018

Merve DURUSOY

İmzası

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Merve DURUSOY'un bu çalışması 11.01.2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir

İMZA

**Başkan** : Prof. Dr. Kamile DEMİR  
(Alanya Alsaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi)

**Üye** : Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU  
(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi)

**Üye (Danışman)** : Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN  
(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi)

**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynaklarına İlişkin Görüşleri**

**ONAY:** Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarihli ve ..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

(Unvan, Ad, SOYAD)

Enstitü Müdürü

## **ÖNSÖZ**

Akademik çalışmalarımın bir başlangıcı ve ilerleyen yıllarımda bana büyük getirileri olacağına inandığım bu çalışmamda bilgi birikimi, hayat tecrübesi, kişiliği ile her zaman örnek alacağım, güvenini hep yanımda hissettiğim değerli tez danışmanım

Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN'a yardımlarından ve bu tezin tamamlanmasında gösterdiği titiz çalışmalarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca engin bilgilerinden, tecrübelerinden yararlandığım beni her konuda cesaretlendiren ve desteğini hep arkamda hissettiğim Ferhat YILDIRIM'a sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmalarında bana akademik anlamda her konuda destek sağlayan, bilgisini, hoşgörüsünü ve güler yüzünü hiç eksik etmeyen Alanya Atatürk Ortaokulu idareci ve öğretmenlerine tüm yardımları için teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her anında ve aldığım bütün kararlarda her zaman yanımda olan, beni destekleyen, çalışmalarım boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım canım annem, babam ve ablama sonsuz teşekkür ederim. Daha çok küçük olmasına rağmen varlığıyla bana psikolojik destek veren biricik yeğenime teşekkürler ederim.

**Merve DURUSOY**

## **ÖZET**

### **ÖĞRETİM ELEMANLARININ KARIYERDE DURGUNLUK KAYNAKLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

DURUSOY, Merve

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN

Ocak 2018, ix + 147 sayfa

Bu araştırmanın amacı Akdeniz Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının kariyerlerinde durgunluğa yönelik görüşlerini tespit etmektir. Araştırma nitel ve nicel tekniklerin kullanıldığı karma yöntem araştırma desenindedir. Bu amaç doğrultusunda öğretim elemanlarının kariyerde durgunluğa maruz kalma nedenleri ile kariyerde yaşanan durgunluğa dair görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, çalışılan örgütteki hizmet süresi, aynı unvandaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma Akdeniz Üniversitesi merkez yerleşkede 17 farklı fakültede görev yapan 310 öğretim elemanı ile yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarına araştırmacı tarafından geliştirilen ve sekiz alt boyuttan oluşan Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeği uygulanmıştır. Verilerin analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Çift Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Gruplar arasında anlamlı etkileşimlerin kaynağının saptanması için post –hoc yöntemlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS for Windows 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre araştırmaya katılan öğretim elemanlarından %43.87'sinin kariyerinde durgunluk yaşadığı, durgunluğun ailesel sebeplerinde çocuğun önemli etken olduğu, durgunluğun örgütten kaynaklı sebeplerinde kadro probleminin en önemli etken olduğu ve durgunluk yaşayan bireylerin daha çok doktora sonrası bu sürece girdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, çalışılan örgütteki hizmet süresi, aynı unvandaki hizmet süresi değişkenlerine göre kariyerde yaşanan durgunlukla ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Durgunluk, kariyer, kariyerde durgunluk, öğretim elemanı

## ABSTRACT

### THE OPINIONS OF THE FACULTIES ABOUT RESOURCES OF STAGNATION IN CAREER

DURUSOY, Merve

Post Graduate, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Çiğdem APAYDIN

January 2018, ix + 147 pages

The objective of this research is to determine the opinions of the lecturers who are working in Akdeniz University, about their stagnation in their careers. Research is in the mixed method research model, where qualitative and quantitative techniques are used. It was examined whether the opinions of the lecturers about the reasons of exposure to the stagnation in the career and the opinions about the stagnation in the career differ according to gender, marital status, age, title, duration of service in the working organization and duration of service in the same term in accordance with this purpose. Research was carried out with 310 lecturers working at 17 different faculties in the main campus of Akdeniz University. A resources of stagnation in career scale, developed by researcher, which has eight sub-dimensions applied to the lecturers participating in research. One way analysis of variance (ANOVA) and two way analysis of variance were used in the analysis of data. The Scheffe test, which is a post-hoc method, was used to determine the source of significant interactions among the groups. The obtained data were analyzed by SPSS for Windows 23.0 programme. According to the findings, 43.87% of the faculties participating in the research had a stagnation in their career, the child was the important factor in the familial reasons of stagnation, the staff problem was the most important factor in the reasons originating from the organization and the individuals who have suffered from stagnation, mostly entered into this process at post-doctorate, are the results. It was found that there was a significant difference between the opinions of the faculties about the stagnation experienced in the career according to the variables of gender, marital status, age, title, duration of service in the working organization, duration of service in the same title.

**Key Words:** Stagnation, career, stagnation in career, faculties

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	ii
ÖZET .....	ii



ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
BÖLÜM I.....	10
GİRİŞ.....	10
1.1 Problem Durumu.....	10
1.2 Araştırmanın Amacı ve Problemleri.....	3
1.3 Araştırmanın Önemi.....	3
1.4 Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6 Tanımlar.....	4
BÖLÜM II.....	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1 Kariyer.....	5
2.2 Kariyerin Tarihsel Gelişimi.....	7
2.3 Kariyer Yaklaşımları.....	9
2.3.1 Geleneksel Kariyer Yaklaşım.....	9
2.3.2 Çağdaş Kariyer Yaklaşımı.....	10
2.3.3 Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	11
2.3.4 Portföy Kariyer Yaklaşımı.....	11
2.3.5 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	12
2.3.6 Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı.....	12
2.4 Kariyer Kalıpları.....	13
2.4.1 Devamlı(Kararlı) Kariyer Kalıbı.....	14
2.4.2 Doğrusal Kariyer Kalıbı.....	14
2.4.3 Spiral Kariyer Kalıbı.....	14
2.4.4 Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı.....	14
2.5 Yaşam Dönemleri ve Kariyer Evreleri.....	14
2.5.1 Yaşam Dönemleri.....	15
2.5.2 Kariyer Evreleri.....	17
2.6 Kariyer Seçme Teorileri.....	22
2.6.1 Holland'ın Tipler Kuramı.....	22
2.6.2 Edgar Schein'in Kariyer Çapaları.....	25
2.6.3 Minnesota İşe Uyum Kuramı.....	26
2.6.4 Carl Gustav Jung'ın Karakter Tipolojisi.....	28

2.7 Kariyer Planlama .....	29
2.7.1 Bireysel Kariyer Planlaması.....	30
2.7.2 Örgütsel Kariyer Planlaması .....	33
2.8 Kariyer Geliştirme .....	35
2.8.1 Bireysel Kariyer Geliştirme .....	36
2.8.2 Örgütsel Kariyer Geliştirme.....	37
2.8.3 Kariyer Geliştirme Yolları .....	38
2.9 Kariyer Yönetimi .....	43
2.9.1 Bireysel Kariyer Yönetimi .....	45
2.9.2 Örgütsel Kariyer Yönetimi.....	46
2.10 Kariyer Engelleri.....	48
2.10.1 Gözden Düşme(Derailing) .....	49
2.10.2 Stres ve Tükenmişlik(Burnout).....	49
2.10.3 İşten Çıkartılmak.....	49
2.10.4 Engellenme (Frustration) .....	50
2.11 Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar.....	50
2.11.1 Çift Kariyerli Eşler.....	51
2.11.2 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	52
2.11.3 Çift Kariyerlilik.....	54
2.11.4 Ay Işığı Sorunu (Moonlighting) .....	55
2.11.5 Yetenek Demodeliği (Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi).....	55
2.12 Durgunluk .....	56
2.12.1 Kariyerde Yaşanılan Durgunluğun Bireysel Nedenleri .....	58
2.12.2 Kariyerde Yaşanan Durgunluğun Örgütsel Nedenleri .....	63
2.12.3Durgunluğun Bireysel Sonuçları.....	69
2.12.4 Durgunluğun Örgütsel Sonuçları .....	70
BÖLÜM III.....	72
YÖNTEM .....	72
3.1 Araştırmanın Modeli .....	72
3.2 Evren ve Örneklem .....	72
3.2.1.Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler .....	74
3.3 Veri Toplama Aracı .....	75
3.3.1 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Geliştirilme Süreci.....	76
3.3.2 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri ..	77
3.3.3 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi.....	77

3.4 Verilerin Toplanması .....	82
3.5 Verilerin Analizi .....	82
BÖLÜM IV .....	84
BULGULAR.....	84
4.1 Kariyerde Durgunluğa Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının İçerik Analizi Bulguları	84
4.2 Cinsiyetin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular.....	90
4.3 Medeni Durumun Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular .....	91
4.4 Yaşın Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular .....	93
4.5 Unvanın Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular .....	95
4.6 Çalışılan Örgütteki (Akdeniz Üniversitesi) Hizmet Süresinin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular .....	96
4.7 Aynı Unvandaki Hizmet Süresinin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular.....	98
4.8 Cinsiyetin ve Medeni Durumun Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular .....	99
BÖLÜM V .....	102
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	102
5.1 Sonuç .....	102
5.2 Tartışma .....	104
5.3 Öneriler .....	111
5.3.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	111
5.3.1 Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	112
KAYNAKÇA.....	113
EKLER.....	123
EK-1 İzin Belgeleri.....	123
EK-2 Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu İzin Belgesi .....	140
EK-3 Kariyerde Durgunluk Kaynağı Ölçeği (Madde ve Boyutlar) .....	142
EK-4 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeği .....	145
ÖZGEÇMİŞ .....	148

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması .....	13
Tablo 2.2 Yaşam ve Kariyer Devreleri Arasındaki ilişki.....	22

Tablo 2.3 Kariyer Planlamasında Roller.....	34
Tablo 2.4 Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlama Farklılıkları .....	35
Tablo 2.5 Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller .....	54
Tablo 3.1 Fakültede Çalışan Toplam Öğretim Elemanı Sayıları ve Elde Edilen Veri.....	74
Tablo 3.2 Öğretim Elemanlarının Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	75
Tablo 3.3 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğine Ait Güvenirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	78
Tablo 3.4 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri .....	80
Tablo 3.5 İkinci Mertebeden Doğrulayıcı Faktör Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri .....	81
Tablo 4.1 Kariyerde Durgunluğa Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının İçerik Analizi Bulguları .....	85
Tablo 4.2 Cinsiyetin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisi .....	91
Tablo 4.3 Medeni Durumun Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisi.....	92
Tablo 4.4 Öğretim Elemanlarının Yaşlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	93
Tablo 4.5 Öğretim Elemanlarının Unvanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	95
Tablo 4.6 Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Örgütteki Hizmet Sürelerinin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları .....	97
Tablo 4.7 Öğretim Elemanlarının Aynı Unvandaki Hizmet Sürelerinin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları .....	99
Tablo 4.8 Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Boyutlarından Örgütte Yaşanan Stres Alt Boyutuna Etkisinin Çift Yönlü ANOVA Sonuçları.....	100
Tablo 4.9 Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Elde Edilen Puanların Betimsel Sonuçları.....	100

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Kariyer Aşamaları.....	17
Şekil 2.2 Holland'ın Mesleki Tercih Şeması .....	25
Şekil 2.3 Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	31

Şekil 2.4 Kariyer Yönetim Modeli.....	48
Şekil 3.1 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Şeması.....	80
Şekil 3.2 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Tek Boyutlu (1. Mertebe) Yol Diyagramı .....	81
Şekil 4.1 Cinsiyetin ve Medeni Durumun Birlikte Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisinin Şeması.....	101

## **KISALTMALAR**

**AFA:** Açıklayıcı Faktör Analizi

**Akt.:** Aktaran

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**KDKÖ:** Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeği

**s.:** Sayfa

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

#### **1.1 Problem Durumu**

İş yaşamında değişimin hızını yakalamak ve içinde bulunulan döneme ayak uydurabilmenin en önemli unsurlarından biri de insan kaynağının verimli şekilde

yönetilmesi ve örgüt içinde mutlu, doyuma ulaşmış bir iş gücünün oluşturulmasıdır. Bunun elde edilebilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda belirlediği bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında eşgüdüm oluşturularak işin daha iyi yapılabilmesinde eldeki imkânların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatının tanınması gerekmektedir. Bu durum ise kariyer kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Çalık ve Ereş, 2006, s. 31). Kariyer, bireylerin çalışma hayatları boyunca yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır(Bingöl, 2004, s. 245). “Kariyer günlük konuşmalarda; meslek ve iş yaşamında ilerlemek, başarı elde etmek ve kişinin tüm bu iş yaşantısı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır” (Pınar, 2016, s. 3).

Dinamik iş hayatı göz önüne alındığında çalışanlar kariyerlerinin her safhasında farklı sorunlar yaşayabilmektedir. Kişiler kariyerin başlangıcından itibaren kendilerini hedeflerine ulaştıracak seçimler yapmaktadır. Yapılan seçimler bazen hedefe varmayı sağlarken kimi zaman da kişiyi hedeften uzaklaştırabilmektedir. Bireyler kariyerin orta evresine geldiklerinde dönüp arkalarına bakarak neleri yapıp yapamadıklarının muhasebesini yapma gereksinimi duymaktadır. Hedefe ulaşamayan çalışanda iş tatminsizliği, stres, bıkkınlık, durgunluk gibi durumlar sezilmektedir (Dündar, 2013, s. 295). Büyük Türkçe Sözlük'e göre durgunluk; sakin, canlı olmayan, sönük, hareketsiz, gelişmemiş, etkin olmama durumudur (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 724-725). Çalışanlar kariyerlerinin herhangi bir döneminde motivasyon, istek ve heyecanını; bilgi, beceri eksikliği ya da farklı sebeplerle kaybetmekte ve kişinin çalışma hayatındaki yükselme potansiyeli yok olmaktadır. Bu durum kariyerde durgunluk olduğu anlamına gelmektedir. Kariyerde durgunluk; hiyerarşik yükselme ihtimalinin düşük olduğu kariyer noktası olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002, s. 369).

Kariyerde yaşanan durgunluk bireyin kendisinden kaynaklanabileceği gibi örgütten de kaynaklanabilmektedir. Gerek örgütten gerekse bireyin kendisinden kaynaklı durgunluk, üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının kariyerlerinde karşılaşılabilecekleri sorunlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk kaynaklarına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

## 1.2 Araştırmanın Amacı ve Problemleri

Bu araştırmanın amacı öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk yaşayıp yaşamadıklarını saptayarak durgunluğa dair görüşlerini bazı değişkenlere göre incelemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretim elemanlarının kariyerde durgunluğa maruz kalma nedenleri nelerdir?
2. Öğretim elemanlarının cinsiyete göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Öğretim elemanlarının medeni duruma göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Öğretim elemanlarının yaşa göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
5. Öğretim elemanlarının unvana göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
6. Öğretim elemanlarının çalışılan örgütteki hizmet süresine göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
7. Öğretim elemanlarının aynı unvandaki hizmet süresine göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
8. Cinsiyetin ve medeni durumun birlikte öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?

## 1.3 Araştırmanın Önemi

Çalışanlar kariyer planlama, geliştirme ve yönetim sürecinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bireyin yaşadığı ve baş etmek zorunda kaldığı sorunlardan hem kendisi hem de örgüt olumsuz anlamda etkilenmektedir. Birey sorunlarla baş edemediği durumlarda işe karşı olumsuz tutum geliştirmekte, psikolojik olarak yıpranmakta ve bireyin kendine olan güveni sarsılmaktadır. Bu durumdan dolayı olarak bireyin sosyal ve aile hayatı da etkilenecektir. Kariyerde yaşanan durgunluk bir kariyer sorunudur ve bu döneme girmiş ya da girme ihtimali olan bireyleri tanımak, anlamak birey ve örgütün etkili ve verimli bir şekilde ilerleyebilmesi için büyük önem taşımaktadır.



Üniversitelerde öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk yaşamaları bireyi, örgütü ve örgüt içindeki öğrenim gören öğrencileri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bağlamda öğretim elemanlarının kariyerde yaşadıkları durgunluğun sebepleri ve dönemleri hakkında bilgi sahibi olmak yaşanacak olan durgunluğu önlemek ya da durgunluk sürecinden daha çabuk çıkmak anlamında fayda sağlayacaktır. Etkili ve verimli bir eğitim ortamı ile birlikte akademik anlamda gelişme için bu çalışma önem arz etmektedir.

#### 1.4 Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışma grubunda yer alan öğretim elemanlarının temsil niteliğine sahip oldukları varsayılmıştır.
2. Araştırma için geliştirilen veri toplama aracı araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
3. Araştırmaya katılan kişiler gönüllü olduklarından katılımcıların ölçeğe samimi cevaplar verdiği varsayılmıştır.

#### 1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma Akdeniz Üniversitesi merkez yerleşkede yer alan 17 fakülte görev yapan öğretim elemanları ile sınırlıdır.
2. Araştırma konu açısından kariyer sorunlarından kariyerde durgunluk ile sınırlıdır.

#### 1.6 Tanımlar

**Kariyer:** Bireylerin çalışma hayatları boyunca yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır.

**Kariyerde Durgunluk:** Çalışanların motivasyon istek ve heyecanını, bilgi beceri eksikliği ya da farklı sebeplerle kaybederek kariyerinde yükselme ihtimalinin olmadığı süreçtir.

**Öğretim Elemanı:** Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarıdır.

## **BÖLÜM II**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

#### **2.1 Kariyer**

İş yaşamında değişimin hızını yakalamak ve içinde bulunulan döneme ayak uydurabilmenin en önemli unsurlarından biri de insan kaynağının verimli şekilde yönetilmesi ve örgüt içinde mutlu, doyuma ulaşmış bir iş gücünün oluşturulmasıdır.

Bunun elde edilebilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda belirlediği bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında eşgüdüm oluşturularak işin daha iyi yapılabilmesinde eldeki imkanların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatının tanınması gerekmektedir. Bu durum ise kariyer kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Çalık ve Ereş, 2006, s. 31).

Kariyer kavramının insan yaşamında önemli bir yeri vardır. Geleceğe dair planlar erken yaşlarda yapılmaya başlanır. Birçok etkenin birleşimi ile kişiler belirli bir mesleğe yönelirler ve bu konuda aldıkları eğitimi deneyimle birleştirerek uzmanlaşmayı amaçlarlar. Kariyer yönünün belirlenmesinde; ülkenin nüfus yapısı, sosyal ekonomik düzeyi, eğitim seviyesi, küresel eğilimler, ulusal ve uluslararası rekabet büyük oranda etkili olmaktadır. Kariyerin belirlenmesinde daha az etkili faktörler ise kişisel beceriler, ilgi, istek ve beklentiler, fırsatlar, örgütsel olanaklar ve bölgesel etmenler olarak ifade edilebilir (Dündar, 2013, s. 268).

Kariyer kavramı, Latince 'carrus'(at arabası) ve 'carrera'(yol), Fransızca 'carriere'(varış yolu), İngilizce 'career'(meslek) kelimelerinden gelmektedir. Geçmiş yüzyıllarda kariyer, at arabasının giderken arkasında bıraktığı yol anlamına gelmekteydi. Günümüzde ise bir kişinin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır. Türkçeye girmiş olan kariyer kelimesi günlük hayatta sıkça kullanılan kavramların başında gelmektedir. Kelimenin sözlük anlamı 'arena', genel kullanım alanı ise 'yaşam-iş ve meslek'tir(Aytaç, 2005, s. 5).

Kariyer, bireylerin çalışma hayatları boyunca yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır (Bingöl, 2004, s. 245). “Kariyer günlük konuşmalarda; meslek ve iş yaşamında ilerlemek, başarı elde etmek ve kişinin tüm iş yaşantısı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimlerinin bütünü” (Pınar, 2016, s. 3) ya da kişilerin normal şartlarda genç yaşlarda ilerleme amacıyla girdikleri ve emekli oluncaya kadar devam eden onur verici bir iş olarak da tanımlanmaktadır (Tortop vd., 2013, s. 68). Başka bir tanıma göre kariyer; bir çalışanın tüm çalışma yaşamı boyunca yaptığı işlerden oluşur. Bazı çalışanlar için yapılan işler, dikkatli bir planın parçası olarak yapılmakta iken bazıları için sadece bir şans veya kader sonucu sahip olunan bir durumdur. Kariyer kişinin iş hayatı boyunca izlemesi gereken bir dizi “faaliyet yolu” olarak da ifade edilmektedir. Kariyer, bireyin hayatı boyunca edindiği işe dair deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlardır (Rosenberg, 1983, s. 485). Mathis ve Jackson'ın (1994, s. 286) bakış

açılarından kariyer; çalışanların hayatı süresince mesleki pozisyonları ile işi arasındaki ilişkidir. Wilensky'e (1961, s. 523) göre kariyer; çalışma hayatı boyunca düzenlenmiş, açıkça belirtilmiş prestij basamaklarının ve bireyin elde ettiği başarıların dikey yollu hareketidir. “Genel olarak söylemek gerekirse kariyer, kişinin hayatı boyunca çalıştığı işle ilgili mevkilerdir” (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 187).

Farklı bir kaynak kariyeri dört farklı tanıma göre sınıflandırmıştır. Birinci tanıma göre kariyer “ilerleme”, olarak adlandırılır ve çalışanların örgütte çalıştıkları süre boyunca aldığı terfiler ve yükselmeler olarak belirtilmektedir. İkinci tanımda kariyer “meslek” olarak ifade edilmiştir ve ilerleme yolunun açık olduğu mesleklerde gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir. Üçüncü tanımda kariyer “hayat boyu devam edecek bir iş silsilesi” olarak belirtilmiştir. Bu tanıma göre yapılan işin ne olduğu önemli olmadan bireyin yaptığı tüm işler kariyer olarak ifade edilmektedir. Bu anlayışa göre herkesin bir kariyeri vardır. Dördüncü ve son tanımda kariyer “rol ile alakalı deneyimlerin hayat boyu sıralanması” şeklinde ifade edilmiştir. Yani bireylerin çalışma hayatında yaptıkları iş ve görevleri nasıl deneyimlediklerini belirtmektedir. Bu tanımın içinde iş değişikliğinin yanı sıra duygusal durumlar ve tutumlar gibi gündelik hayatın konuları da vardır (Neo, 2002, s. 368-369).

Kariyer, bireyin yaşamındaki üretken yılların çoğunluğunu harcayarak başlangıçta yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da meslek olarak görülebilir. Bu anlamda bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını da taşımaktadır (Atay,2006, s. 3).

Kariyer; bireylerin yaşamında bir plan ve eğitim dahilinde olabileceği gibi tesadüfi olarak da başlayabilen ve kendi içinde başlangıç, orta ve son aşamaları olan yaşam boyu devam eden iş hayatındaki tüm deneyimlerdir.

## **2.2 Kariyerin Tarihsel Gelişimi**

Kavramsal olarak kariyer, 16.yüzyıldan bu yana bilinmesine rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel anlamda kullanılmaya başlanması ilk olarak Anne Roe'nun

1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile görülmektedir. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Super'in yazdığı “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ve bunlara ek olarak 1966 yılında John Holland'ın yazdığı “Meslek Tercih Teorisi” kariyer kavramını tartışılır hale getirmiştir (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 185).

Kariyer kavramının tanımı ve kapsamı zaman içinde değişiklik göstermektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 39). Kariyer kavramı üzerine oluşturulan yeni anlayış ise kariyeri, “çok yönlü kariyer” olarak açıklamasından gelmektedir. Çok yönlü kariyer; kişinin yeteneklerindeki ve ilgi alanlarındaki değişimler olarak belirtilmektedir. Klasik kariyer tanımı ile karşılaştırıldığında, bireyin kariyerini yönetmede asıl sorumluluğu kendisinin aldığı görülmektedir (Noe,2002, s. 370). Zaman içinde kariyerin tanımında farklı temalara vurgu yapılmıştır. İlk tema “ilerleme” teması kariyerin birçok tanımında geçmektedir. Bu temada bireyin sadece para, statü gibi özellikler bakımından dik ve hızlı bir şekilde yol alırsa ilerleyebileceğini ima etmektedir. Bu tanım kariyeri şiddetli bir şekilde sınırlamaktadır. Çünkü burada gelişim deneyimi yaşamamış, gerçekten önemli başarılarla sahip olmamış insanlar dolaylı olarak anlatılmaktadır. İkinci temada kariyer “meslek” olarak vurgulanmaktadır. Örneğin fizikçiler ve hakimler kariyer sahibi olarak görülürken memur ve işçiler kariyer sahibi olarak görülmezler. Bu vurgu da kariyerin oluşması için mesleki ve sosyal statü kazanması gerektiğini savunduğu için çok sınırlıdır. Üçüncü tema ise “kararlılık” olarak belirtilmiştir. Kariyerin etrafında mesleki olan ya da onunla yakından bağlantılı olanlar arasındaki ilişkiyi amaçlamaktadır. Açıkça bağlantısız mesleklerin (yazar, politikacı, metin yazarı) bunu ihlal edip kariyer oluşturmazken birbiri ile bağlantılı mesleklerin (öğretmen, özel öğretici, danışman) yakından takibi bir kariyerin temsili olarak düşünülmektedir (Greenhaus, vd., 2000, s.8-9). Bu temalar kariyerin anlamına ciddi sınırlamalar getirdiğinden zamanla geçerliliklerini kaybederek farklı kariyer tanımları yapılmıştır.

Geleneksel kariyer yaşamı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Fakat günümüzde örgütlerin yaşadığı değişimler sonucunda, istihdam edilebilirlik özelliğinin ön planda olduğunu ve iş güvencesinin olmadığı

görülmektedir. Alanyazın kariyer bakımından incelendiğinde, “sınırsız (boundaryless)” ve “çok yönlü (protean)” kariyer olmak üzere iki farklı kariyer bakış açısının öne çıktığı ve gelişim gösterdiği görülmektedir. Yeni kariyer yaklaşımlarına bakıldığında, kariyerin sadece hiyerarşik basamak şeklinde yükselme olmadığı ve kişilerin kariyer için belli bir örgüte bağımlı olmadıkları belirtilmektedir. Tüm bunların yanında kariyer yönetimi konusundaki sorumluluk sadece örgütle sınırlandırılmamakta bireyin sorumluluğunun ön planda olduğu vurgulanmaktadır (Seçer ve Çınar, 2011, s. 51). Kısacası kariyer kavramı zaman içinde farklı anlamlar taşıyarak günümüze gelmiştir (Parlak, 2016, s. 6).

## **2.3 Kariyer Yaklaşımları**

### **2.3.1 Geleneksel Kariyer Yaklaşım**

Kariyerde hakim olan örgütsel bakış açısı 1970'li yıllardan sonra geleneksel kariyer yaklaşımını meydana getirmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996, s. 8). Çalışan bireylerin aynı meslek içinde bir pozisyondan diğerine dikey olarak tek bir yönde hareket etmesi sonucunda ilerlemenin sağlandığı kariyer yaklaşımıdır. Bu ilerleme geleneksel yol şeklinde de ifade edilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımı çoğunlukla memur ya da üretim çalışmaları fonksiyonlarında yaygındır. Bu yaklaşımda, gidilecek yol açık ve net bir şekilde belirtilmiş olup, çalışan bireyler ilerlemesi boyunca geçeceği işlemler dizisini bilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımında çalışanların yatay deneyim kazanmaları ve kariyer geliştirmeleri söz konusu değildir. Gücünü geçmişe dayandırıp günümüzün değişen ve gelişen koşullarını dikkate almaması bu kariyer yaklaşımının esnek olmadığını göstermektedir (Aytaç, 2005, s. 179-180).

Geleneksel yol; işgücü kalitesi, örgütün yapısı ve teknolojiadaki farklılaşmalar sebebiyle işlevini kaybetmiştir. Örneğin; ara yönetim basamaklarının olmadığı kurumlarda geleneksel yol uygulanamamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların dikey boyutta hareket edememesi yönetim kadrosu için yatay ve aşağıya doğru alternatif geçişleri de zorlaştırmaktadır (Köseoğlu, 2010, s. 52). Çalışanların iş hayatında motive olmalarını sağlayan en önemli unsurlardan biri, onlara kariyer fırsatlarının sağlanmasıdır. İş hayatında kariyer geliştirme imkânlarının tanınması ve kariyer planlamalarının yapılmasıyla motive olmuş bireyler ile iş hayatı nitelik kazanacak ve

örgütsel verimliliğin artması sağlanacaktır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 104). Geleneksel kariyer yaklaşımının hâkim olduğu örgütlerde bireysel ve örgütsel verimliliğin istenilen seviyede olmadığı söylenebilir.

Geleneksel kariyer yaklaşımına göre işgücünü planlama farklı uluslar tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır. Kullanılan bu yöntem çalışanları ekonomik ve psikolojik anlamda yükseltmekten uzak kalmıştır. 1970 ve 1980'li yıllarda ihtiyaçlara cevap veremeyen geleneksel kariyer anlayışının yerine yeni ve farklı fırsatların yer aldığı, bireyin daha fazla gelişebileceği bir anlayış benimsenmiştir. 1990'lı yıllardan sonra işverenin çıkarlarıyla çakışıp çakışmadığına bakılmaksızın çalışanların kişisel bilgi ve becerilerini artırmak için onlara çeşitli fırsatlar sunulmuştur. Bunu işverene karşı stratejik bir meydan okuma şeklinde yorumlayanlar da olmuştur. Boşalan pozisyonların hızlı bir şekilde doldurulamaması örgütleri geleneksel kariyer anlayışından uzaklaştırarak yeni ve gelişmiş politikalar uygulamaya zorlamıştır (Pearson, 1991, s. 202).

Sonuç olarak geleneksel kariyer yaklaşımının mevcut ihtiyaçlara cevap verememesi, teknolojideki ilerlemeler, örgüt yapısının farklı ve karmaşık bir hal alması, iş güvencesinin azalmasıyla alternatif çalışma şekillerinin ortaya çıkması, iş yerleşimlerin aksamaması ve örgüt sayılarının fazlalaşması gibi sebeplerden dolayı geleneksel kariyer yaklaşımı yerini çağdaş ve farklı yaklaşımlara zorunlu olarak bırakmıştır.

### **2.3.2 Çağdaş Kariyer Yaklaşımı**

Çağdaş kariyer; çalışan bireylerin farklı uğraşları olsa dahi yaptıkları işlerin ve davranışlarının hangi ortak yönleri olduğu, sözel mi sayısal mı düşündüklerini belirlemede ve bunların yanında işin yapılabilmesi için gerekenlerin de analizini yapmaktadır. Analiz sonucunda birbirine yakın olan işleri aynı “iş ailelerine” dâhil etmektedir. Başka bir ifadeyle işlerin ortak özellikleri iş ailelerini oluşturmaktadır. Çağdaş kariyer; çalışan bireylerin kendi istekleri doğrultusunda, farklı gruplar arasında değişik iş ailelerine dâhil olarak onların davranışlarını öğrenebilecekleri bir ortam hazırlamaktadır. Bu yönüyle çağdaş kariyer, akıllıca ve kabul edilebilir gelişim ve planlama sahası belirlemektedir. Geleneksel yaklaşıma bakıldığında bir işgörenin alt kademedan üst kademeye geçebilmek için tüm dikey evreleri tek tek geçmesi

gerekirken çağdaş yaklaşımda yatay hareketlerle bu sağlanabilmektedir. Sonuçta işgörenlerin ve yönetim kadrosunun birlikte çalıştığı kaliteli bir kariyer planlaması ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2005, s. 186-187).

### **2.3.3 Esnek Kariyer Yaklaşımı**

Esnek kariyer, çalışanlara kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmesi sorumluluğunu vermekte, örgüte de çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek ve onlarla güvene dayalı bir ilişki içinde hareket etme sorumluluğu yüklemektedir (Ünsal, 2013, s. 35). Başka bir tanıma göre esnek kariyer; çalışan bireyleri olumsuz etkileyen durumlara uyum sağlayabilme kabiliyetidir. Kariyerin esnek olması kişinin kendi potansiyelinin farkına varması ve rekabet edilebilir kabiliyetlere sahip olması açısından önemlidir. Esnek kariyer (self-resilient career) modeli günümüz bilgi dünyasında olması gerekenler arasında gösterilen ve bilgi işçisindeki artış çerçevesinde kariyerde yeni bir model olarak algılanan yaklaşımdır (Aytaç, 2005, s. 239-242). Esnek kariyer yaklaşımında çalışanların kendi kariyerlerinin yönetiminde aktif olmaları gerektiği öngörülmektedir. Bu noktada yönetim kadrosu çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri için gereken ortamı hazırlamaktadır. Böylece yönetim ve işgörenler arasında profesyonel bir ilişki kurulabilmektedir (Akin, 2005, s. 6).

### **2.3.4 Portföy Kariyer Yaklaşımı**

Portföy kariyer yaklaşımına göre çalışanlar; tam zamanlı mesai yapıp örgütten ücretini alanlar değil, bağımsız bir şekilde işlerini yürütüp yaptıkları işin karşılığını alanlardır. Aynı zamanda müşteri ve işin aynı anlama geldiği yaklaşımdır. Portföy kariyer yaklaşımı; esneklik, çeşitlilik ve özgürlük sunarken bunun yanında kurumsal yetenek ve risk yönetimi gerektirmektedir (Kırıkçı, 2007, s. 51-52). Bu yaklaşıma göre işin temelini müşterilerle birlikte onların talepleri oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışanlar kendi portföyünü oluşturmak zorundadır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 288). Bilgi, beceri ve yetkinlikleri doğrultusunda portföyünü oluşturan kişiler, bu birikimlerinin yeterliliği çerçevesinde, dışarıdan gelecek iş fırsatlarını değerlendirebilmektedir (Sansarcı, 2011, s. 29).



### **2.3.5 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

Sınırsız kariyerden ilk defa 1994 yılında bahsedilmiştir ve bu zamandan itibaren kariyerle ilgili alanyazında bir hareketlilik yaşanmıştır (Pringle ve Mallon, 2003, s. 839). Çalışan bireylerin örgütte kalma sürelerinin azalması, işe yerleştirmelerin düzenli ve istikrarlı biçimde yapılmaması, yaşamları boyunca tek bir örgüt yerine farklı örgütlerde görev almaları yeni bir kariyer yaklaşımına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu ihtiyaç Arthur ve Rousseau'ya (1996) göre sınırsız kariyer yaklaşımı ile giderilecektir.

“Tek bir kurumda çalışmaktan öte, iş fırsatlarının değerlendirilmesi, bu yaklaşımın özünü oluşturmaktadır. Bireyin kariyer hareketliliği, başka kurumlara doğru olabileceği gibi, çalıştığı kurumun farklı iş bölümlerine de olabilmektedir” (Akın, 2005, s. 6). Sansarcı (2011) sınırsız kariyerin geleneksel yaklaşımların aksine, işle ilgili etkinlikleri tek bir örgütle sınırlamasının olanaklı olmadığını aksine kariyerde çeşitlilik yaratacağını belirtmektedir. Çünkü sınırsız kariyere göre başarı; statü, maaş veya kontrol gücü gibi dışsal öğelerden çok içsel öğelerle beraber gelmektedir (Aytaç, 2005, s. 244). Günümüzde bireylerin kendi yetenek ve becerilerinin farkına varmalarıyla birlikte kendi kendilerini yönlendirme istekleri, sınırsız kariyer yaklaşımına olan ilgiyi artırmaktadır (Yörük, 2013, s. 50).

### **2.3.6 Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı**

“Çok yönlü kariyer yaklaşımı, bireyin psikolojik başarıya yönelik olarak kariyerini kendisinin yönlendirdiği, esnek, uyarlanabilir, çok yönlü kariyer anlayışıdır” (Ünsal,2013, s. 37). Çok yönlü kariyer; bireysel olarak belirlenmiş hedeflere bireyin kendi kendisini yönlendirmesiyle ortaya çıkan ve yaşam dönemlerini bütünsel bir şekilde kapsayan maddiyat, yükselme, güç gibi başarılarından ziyade psikolojik ve içsel başarıya odaklanan bir yaklaşımdır (Hall, 2002, s. 152). Çok yönlü kariyer yaklaşımı, bilgi çağında çalışanların tercih ettiği bir modeldir. Bu yaklaşımda kariyer süreci, geleneksel yaklaşımdaki gibi dışsal etkenlerin aksine kişinin bizzat kendisi tarafından yönetilir. Çok yönlü kariyer yaklaşımı, bireyin eğitim ve gelişim deneyimlerini, farklı örgütteki işleri ile mesleki değişimlerini içermektedir(Yörük, 2013, s. 56). Bireyin çok fazla sorumluluk aldığı çok yönlü kariyer yaklaşımında çalışanlar psikolojik başarı sayesinde kendilerini yönlendirirler. Günümüz ihtiyaçlarına cevap veren bir yaklaşım olan çok yönlü kariyer, bireylere kendilerini

bir işi ya da pozisyonu sevip sevmediği konusunda değerlendirme olanağı vermektedir (Neo, 2002, s. 369). Birçok insan kariyer başarısını, bir meslek sahibi olarak, işleri dışındaki ilişkilerini sürdürebilecekleri ve sosyal aktiviteleri için boş zaman bulacağı bir duruma getirmiştir. Bu anlayış ancak çok yönlü kariyer kavramı ile hayata geçirilebilir. Çok yönlü kariyerler; kişilerin yetenekleri ve ilişkilerindeki değişimler ile iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmeler sonucunda değişen kariyerler olarak da tanımlanabilir (Kırıkçı, 2007, s. 54).

Kariyer olgusunu farklı şekillerde ele alan yeni kariyer yaklaşımlarının temel olarak bir noktada birleştikleri söylenebilir: Günümüz şartlarında kariyer bireylerin kendi sorumluluğuna bırakılan bir süreçtir. Dolayısıyla bu sürecin nitelikli bir şekilde planlanmasının, iş yaşamında başarılı olmak isteyen bireyler için zorunluluk haline geldiği söylenebilir (Mavisu, 2010, s. 16).

*Tablo2.1 Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması*

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi-maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş Güvencesi	Esneklik-işe yararlılık
Yer Değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven
Yönetim sorumluluğu	Örgüt	Personel
Temel Değerler	İlerleme, güç	Özgürlük, gelişme
Hareket düzeyi	Düşük	Yüksek
Davranış Boyutu	Örgütten sorumluyum	Kendimden sorumluyum
	Örgütsel farkındalık	Bireysel farkındalık
	Ne yapmak gerekir	Ne yapmak istiyorum

**Kaynak:** Neo, 1999, s.332; Aldag ve Stearns, 1991, s. 335.

Tabloda geleneksel kariyer yaklaşımından çok yönlü kariyer yaklaşımına geçişte bireyselliğin ön planda olduğu, bireyin kendini tanıması ve farkındalık oluşturması gibi konuların daha önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca örgüt merkezlikten bireysel odaklı bir kariyer gelişimi de gözlenmektedir.

## 2.4 Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireyin iş hayatı boyunca işi ve kariyeri ile ilgili davranışları göstermektedir. İşgörenlerin ilgi, ihtiyaç ve beklentileri aynı olmayacağı için değişik kariyer kalıpları ortaya çıkmıştır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 74).

#### **2.4.1 Devamlı(Kararlı) Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbında bireyin eğitimini tamamladıktan sonra iş yaşamında kariyer sorumluluğu devam etmektedir. Devamlı kariyer kalıbına dâhil olan bireylerin içsel motivasyonları yüksektir ve yaptıkları işe hâkimlerdir. Ayrıca belirli bir uzmanlık alanına sahip olan bireylerdir (Aytaç, 2005, s. 108).

#### **2.4.2 Doğrusal Kariyer Kalıbı**

Doğrusal kariyer kalıbı geleneksel kariyer kalıbı olarak da adlandırılmakta olup üç aşamada incelenmektedir. Bunlar; ilk işler, deneme işler ve kararlı istihdamdır. İlk işleri; öğrencilik döneminde yapılan kısa süreli, yarı zamanlı ve genellikle yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işler oluşturmaktadır. Deneme işler, kişilerin 20-30 yaşları arasında ilk kez tam zamanlı olarak çalıştıkları işlerdir. Üçüncü aşama olan kararlı istihdam aşaması, bireyin artık deneyimlerinin doyum noktasına ulaştığı, yükselme ve terfi etme olanaklarının sınırlı olduğu dönemden başlayarak emeklilik dönemine kadar devam eden süreçtir (Can vd., 2009, s. 218).

#### **2.4.3 Spiral Kariyer Kalıbı**

Bireyin aralarında çok fark olmasa da farklı işlerde çalışmasına spiral kariyer kalıbı denmektedir. Genellikle orta yaşlarda kendini gösteren kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilik bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin sergiledikleri özelliklerdendir (Tunç ve Uygur, 2001, s. 86).

#### **2.4.4 Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı**

Geçiş tipi kariyer kalıbına dâhil olan bireyler sürekli iş değiştirmekte ve çalıştıkları işlerin özellikleri birbirinden farklılaşmaktadır. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı aşamaya geçmeye yetecek süre kalmamaktadırlar. Beceri ve eğitim anlamında yetersiz kişilerin izlediği kalıptır (Tunç ve Uygur, 2001, s. 86).

### **2.5 Yaşam Dönemleri ve Kariyer Evreleri**

### 2.5.1 Yaşam Dönemleri

Birey yaşamın farklı dönemlerinde karşılaştığı sorunları yönetmek ve üstesinden gelmek durumundadır. Henüz kariyerinin başlangıcında bu bilinçte olan birey, gelecekte karşısına çıkan sorunları daha profesyonelce çözecektir. Kişinin yaşam dönemleri ve kariyer gelişimi arasında yakın bir ilişki vardır (Aldemir vd., 2004, s. 218).

Kuramcılardan bazıları kariyerle alakalı analizleri Erik Erikson'un ünlü yaşam aşamaları kuramına dayandırmaktadır. Erikson; dördü çocukluk, dördü yetişkinlik olmak üzere bireyin yaşamını sekiz farklı aşamada incelemiştir. Çocukluk çağı konumuz dışında kalmaktadır. Büyüme çağında bireyin görevi, benlik kimliğini elde etmektir. Gençlik döneminde birey başkalarıyla ilişki içindedir. Yetişkinlik döneminde ise gelecek kuşaklarla ilgilenir. Yaşlılık döneminde ise birey benlik bütünlüğü elde etmek için çaba sarf eder (Şimşek, 2002, s. 354). Bireylerin kariyere yerleşme ve ilk adımı atmaları yetişkinlik döneminin ilk aşamasında meydana gelir. Aynı dönemin ikinci aşamasında ise bireyler kariyer ortası ve kariyer sonu aşamalarını yaşarlar. Yetişkinlik döneminde birey üretkenlik durumuna geçemezse hayatına durgunluk ve anlamsızlık gelir. Son dönemde ise bireylerin kariyerinde azalma meydana gelir ve bu durum genelde emeklilik olarak ifade edilir (Aytaç, 2005, s. 56-57-58).

Bireyin yaşam dönemleri ve kariyerle ilişkisinde Daniel Levinson'un farklı bir bakış açısı vardır. Bireyin yaşam aşamalarını kariyer ile ilişkilendirerek olgunlaşma döneminde aşağıdaki aşamalardan geçeceğini savunmuştur (Şimşek, 2002, s. 354-355):

*Aileden Ayrılma (yaş 17-22):* Bireyin aile olmadan kendi kendine yetebildiği ve tek başına kalmayı öğrendiği dönemdir. Ekonomik ve duygusal anlamda hala aile ile bağları olabilir.

*Rüşt Yaşına Giriş (yaş22-28):* Bireyin eğitimini sonlandırdığı ve gelecekle ilgili planlar yaptığı dönemdir. Meslek seçme ve hayat tarzı arayışı bu dönemin özelliklerindedir.

*30 Yaş Değişimi- Geçiş Dönemi (yaş28-33):* Bireysel hedeflerin ve mesleki amaçların öncelikli olduğu bir dönemdir. Gelişmeler bireyin istediği yönde ise

kararlılıkla aynı yönde devam eder fakat farklı bir durum söz konusu ise birey köklü değişiklikler için yeni kararlar alır.

*Yerleşme (yaş33-40):* Sosyal bağlantıların azaltıldığı, odak merkezinin iş olduğu bir dönemdir. Hiyerarşide kendinden üsttekilerden takdir kazanmak birey için önemlidir.

*Orta Ömre Geçiş (40-45):* Başarı ve deneyimlerin bireyde gurur oluşturduğu bir dönemdir. Bu dönemin istenilen gibi olmaması “orta hayat bunalımı” yaşanmasına sebep olabilir. Bu dönem kariyer gelişiminin yakından incelendiği ve önemsendiği bir dönemdir.

*Orta Yetişkinliğe Giriş (yaş45-50):* Bu dönem süresince kariyerleri hakkında bireyler değişik fikirlere sahip olurlar.

*50 Yaş Değişimi (yaş 50-55):* Birey orta ömre geçiş döneminde çok az değişim yaşanırsa bu dönemde bunalımlar geçirebilir.

*Orta Erişkinliğin Sonu (yaş 55-60):* Diğer dönemlere göre durağan diyebiliriz. İstekleri olsun ya da olmasın birey bu dönemde artık sona yaklaştığının farkındadır ve emekliliğe hazırlanır.

*Son Erişkinliğe Geçiş (yaş 60-65):* Birçok bireyin emekliliğini yaşadığı dönemdir. Kimileri için bu dönem oldukça hüzünlü ve düşünceli geçerken kimileri için de mutlulukla doludur.

*Son Erişkinlik (60 yaş ve sonrası):* Tüm yaşamın gözden geçirilip değerlendirildiği dönemdir. İş hayatının getirdiği sorumluluktan kurtulan bireyler boş zamanlarını güzel bir şekilde değerlendirmeyi tercih ederler. Bu döneme kadar yapamadıkları uğraşlara zaman ayırırlar. Bunun yanında ekonomik ve sağlık sıkıntısı yaşayan bireyler de vardır.

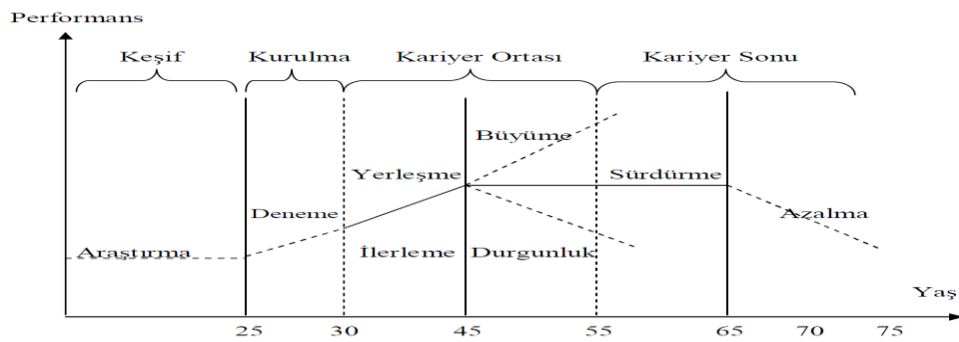
Kuramcılar bireylerin yaşam dönemlerini farklı sınırlar içinde tanımlamış olsalar bile belli bir dönemde kariyerin başladığına, birtakım aşamalardan geçerek olgunlaştığına ve yaşam dönemlerinin sonlarına doğru da kariyerin sonlandığına işaret ederler. Tüm bunlardan anlaşılacağı gibi Daniel Levinson ile Erikson'un yaşam dönemlerinin sınırlandırılması farklı olsa da kariyer ile yaşam dönemleri arasında paralel bir ilişki söz konusudur.

## 2.5.2 Kariyer Evreleri

İnsan hayatında çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa geçtiği dönemler bulunmaktadır. İnsanların bu dönemleri, toplumların kültür yapılarıyla, sosyal farklılıklarıyla, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir. Bireysel olarak kariyer evrelerinin gelişim süreci, kişinin yaşam evrelerine paralel olarak gelişmektedir. Çocukluktan yetişkinliğe, hatta olgunluğa kadar bu böyle devam etmektedir (Atay,2006, s. 9).

Kariyer kavramı gösterdiği özelliklere göre aşamalara ayrılmış ve bu şekilde incelenmiştir. Bireyin; sosyal, psikolojik, sosyolojik yapıları, cinsiyeti ve eğitimi gibi birçok faktör kariyerin oluşumunda, şekillenmesinde ve gelişmesinde rol oynamaktadır. Bu etkenlerin doğrultusunda birey kendisine bir kariyer yolu belirlemekte ve hedefe ulaşmak için çaba göstermektedir. Bireyin işe başlamasıyla oluşan bu evreler iş bitimine kadar devam etmektedir. Bireyin işe başlama yaşı kariyer evrelerinin başlangıcı sayılacağı için önem taşımaktadır. İş değişikliği olduğu durumlarda birey, bu aşamaları tekrar yaşamaktadır. Kariyer evreleri; keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma (emeklilik) olarak isimlendirilmiştir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 52-53).

Şekil 2.1 Kariyer Aşamaları



**Kaynak:** Ertürk, 2011, s. 211.

### 2.5.2.1 Keşif

Eğitimini yeni tamamlamış bireyin bir örgüte dahil olarak kariyer yolunda ilk adımı attığı dönem keşiftir. Bu dönemde kişinin ilk iş deneyiminde rol oynayan işlerin, yönetici ve denetçilerin kişilik özellikleri bireyin kariyer hayatında kalıcı izler bırakmaktadır. Eğitim hayatının sonu ve kariyerin başı olarak bilinen bu evrede

bireylerin verimli ve mutlu bir çalışma hayatı beklentisi bulunmaktadır. Bu dönemde bireylere sık sık geri bildirim ve pekiştirme yapılması onların iş hayatında kendilerine güven duyması ve kariyerlerine sağlıklı bir başlangıç yapmaları açısından önemlidir (Barutçugil, 2004, s. 327-328).

Bu aşamada çalışanlar hangi görevlerin ilgilerini çektiğini belirlemeye çalışmaktadır. Bireyler ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda tercihlerini planlarken ailesinden, arkadaşlarından ve çevresindeki kişilerden bilgi almaktadır. Kendilerine uygun görevi belirledikten sonra ilgili eğitime yönelmektedir. 15-16 yaşlarından başlayarak 20'li yaşlara kadar sürecek olan bu dönem bireyin işe başlamasını da kapsamaktadır. İşe yeni başlayan bir birey tek başına her işi yapamayacağı için başkalarının yönlendirmesine ihtiyaç duymaktadır. Oryantasyon ve sosyal etkinlikler sayesinde bu dönemde birey iş ve iş arkadaşlarına kolayca uyum sağlamaktadır (Neo, 2002, s.375). Kariyerin başlangıcı olarak bilinen bu dönemde birey için güvenlik ihtiyaçları önemlidir. Yöneticilerden destek beklendiği bu dönemde yöneticilerin rehber rolünde tutum göstermeleri sağlıklı kariyerin oluşumuna yardım etmektedir (Özer, 2008, s. 300).

### **2.5.2.2 Kurulma**

Kişinin örgüte yeni dahil olduğu ve kendini kanıtlayıp, kabul ettirmek için sorumluluk aldığı dönemdir. Birey çoğunlukla bağımsız olarak karar alırken kendi yapabilecekleri ile örgütün beklentileri arasındaki dengeyi sağlamaya çalışmaktadır (Pınar, 2016, s. 11). Zaman zaman bireyin beklentileri ile örgütün beklentileri arasında bir uyumsuzluk çıkmaktadır. Gerçekçi olmayan beklentiler bireyin “kariyer şoku” yaşamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle kariyerin kurulma aşamasındaki bu sorunları en aza indirmek ve gerçeklikten uzak kariyer beklentilerini azaltmak için oryantasyon çalışması yapılmaktadır. Böylelikle kariyerin başlangıcında sağlam adımlar atılmış olmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 328). Kariyer şoku alanyazında gerçeklik şoku olarak da geçmektedir. Kariyer şoku; bireyin kurulma aşamasına, küçük yaşlardan itibaren oluşturduğu gerçekçi olmayan beklentilerle ve kurduğu hayallerle geldiğini varsaymaktadır. Bunların haricinde eğitim hayatı süresince öğrendikleri ise gerçeklikle örtüşmektedir. Birey iş hayatına adım attığında kişinin beklentileri ile işin gerçekliği arasında bir bağ kurulamamakta ve çatışma

yaşanmaktadır. Gerçeklik şoku bireyin örgüte uyum sağlamasını güçleştirmekte ve geciktirmektedir (Pınar, 2016, s. 11).

Örgüt içinde bağımsız bir şekilde çalışıp daha fazla sorumluluk alınan bu dönemde birey çalıştığı örgüte katkıda bulunmak istemektedir. Örgüt çalışan personeli resmi ve resmi olmayan değerlendirme sistemlerine tabi tutarak geri bildirim yoluyla performansları hakkında onlara bilgi verir. Bireyler bu aşamada sistemli bir kariyer planlamasına ihtiyaç duymaktadır (Neo, 2002, s. 375). Bu döneme ait iki adım bulunmaktadır (Vural, 2015, s. 10):

*Deneme:* Bireyin dahil olduğu işe uygun olup olmadığının belirlendiği, kişisel motivasyonunun sağlandığı ve işlerin yapılması konusunda bilgilendiği dönemdir. Bu süreçte birey farklı işlere girip çıkabilir. Yapılan iş konusunda teorik bilgi ile uygulamanın farklı olmasından dolayı birey bu süreçte işleri denemektedir.

*Yerleşim ve Başarma:* Örgüte dahil olan birey işi ve örgütü tanımaya çalışmanın yanında işe motive olur ve işiyle ilgili uzmanlaşma yolunda adım atar. Başarmanın anlamı kişiden kişiye değişebilmektedir. Başarmak; bazı kişiler için üst kademelere yükselmektir, bazıları için sorun çözme ya da işinde uzmanlaşmaktır. Bu dönemde kariyer hedefleri netleştirilmekte ve yapılacak çalışmalar planlanmaktadır.

### **2.5.2.3 Kariyer Ortası**

Bireyin hayatında 30-35 ile 50-55 yaş aralığındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde sorumluluk artmış ve birey liderlik gibi görevler üstlenebilmektedir. İş hayatında ileriye doğru adımların atıldığı kariyer ortası dönemde aynı zamanda birey, aile ilişkilerinde muhtemel problemlerle ilgilenir (Aldemir vd., 2004, s. 221). Birey bir önceki aşamada olduğu gibi bu aşamada da örgüte katkı sağlamaya devam etmektedir. Bilgi ve deneyimi derinleşen birey çalıştığı örgüt ve yaptığı iş hakkında geniş bir bilgiye sahiptir. Örgüte yeni katılanlara rehberlik görevi yapmanın yanında örgütün politikası ve hedefleri konusunda söz sahibidir. Bu dönemde örgüt, çalışanlarının verimliliklerini kaybetmediğinden emin olmalıdır (Neo, 2002, s. 375).

Kariyer ortası, bireyin işinde verimli olduğu, kişisel gelişim ve kariyerini önemseydiği bir dönemdir. Bir önceki dönemde belirlenen kariyer hedeflerinin sonuçları değerlendirilmekte ve bu sonuçlara göre hedeflerde farklılaşma olabilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 328). Kişinin bu dönemdeki en büyük ihtiyacının saygınlık



olduğu düşünölmektedir (Özer, 2008, s. 301). Bireyin en deneyimli ve bilgili olduğu dönemdir. Kişisel ve ekonomik olarak birçok ihtiyacı karşılanmıştır. Kariyer ortası döneminde olan bireyin performans ve motivasyonu yükselirken beklentiler ve işle ilgili sıkıntılar azalmaktadır. Yapılan iş son derece önemlidir ve ödöl-ceza sistemi aktif bir şekilde işlemektedir. Bu dönemde olan bireylerin, örgüte dahil olan genç ve yeni çalışanların daha yeterli olduklarını görmesi onları kendilerindeki eksiklikleri görüp tamamlamaya yöneltebileceği gibi bunalıma da sokabilmektedir (Pınar, 2016, s. 12).

Kariyerin orta yılları çalışanlara iki önemli görev sunmaktadır. Bunlar; orta yaş geçişinin üstesinden gelmek ve görevde kalmak şeklinde ifade edilmektedir. Orta yaş erken ve orta yetişkinliğin arasında bir köprü görevindedir. Birçok çalışan gençliğini kaybetmenin korkusuyla, yaşlılığın farkına varan düşüncelerle ve gençliğe özlem duyarak bu dönemi geçirmektedir. Çalışanlar gelecekte ilerleme fırsatı olmayan bir kariyer düzlüğüne ulaştıklarını fark ettiklerinde orta kariyer boyunca üretkenlikleri azalmakta ve durgunluk yaşamaktadır (Greenhaus vd., 2000, s. 241-242).

#### **2.5.2.4 Kariyer Sonu**

Bireyin kariyerinin en uzun dönemi olup kariyer yolculuğunun sonuna geldiği aşamadır. Kariyer ortasında yaşanan problemlerin bu döneme yansıdığı görölmektedir. Sağlıkları konusunda her zamankinden daha hassas olan bireyler, genç çalışanlar tarafından saygı ile karşılandıklarında bundan mutlu olmaktadır (Aytaç, 2005, s. 72). Bu aşama bireyin içinde bulunduğu konumu koruma evresi olarak da belirtilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 190). Bu dönemde olan bireyler gerçekçi olmayan hedeflerden vazgeçmekte ve yaptıkları işte istikrar beklentisi içine girmektedir. Kariyerin son noktası olan bu dönemde bireyler mentor rolünü üstlenerek örgüte kendilerinden sonra dahil olanların eğitim ve gelişimi için çalışmaktadır. Bazı bireylerin bu dönemde dahi kariyer başarısı devam etmektedir. Kariyerde devam eden bu ilerleme bireyin kendini gerçekleştirmesini ve saygı görmesini sağlamaktadır (Güzel, 2009, s. 48).

#### **2.5.2.5 Azalma (Emeklilik)**

Bireyin yetki ve görevlerinin eskiye nazaran azaldığı, birey ve örgütün bunu kabullendiği, emekliliğin habercisi olan dönemdir (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 191).

Bireyin kariyerindeki son aşamayı oluşturan bu dönem çekilme ya da ayrılma şeklinde de adlandırılmaktadır. Bazı fiziksel ve zihinsel becerilerin azaldığı görülmektedir. Nadiren de olsa örgütte ilerleme kaydedenler olabilir fakat bireylerin çoğunluğu bu dönemde emeklilik planları yapmaktadır. Birey önceki dönemlerde işe ayırdığı vaktini bu dönemde iş dışı konulara ayırmaktadır (Güzel, 2009, s. 49). Bireyler bu dönemde resim yapmak, çiçek yetiştirmek gibi önceki dönemlerde yapamadığı faaliyetleri yaparak kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayabilmektedir (Aytaç, 2005, s. 74).

Feldman (1994) emekliliği; orta yaştan sonra bireylerin psikolojik dayanıklılığının azalmasıyla alınan bir karar olup, örgütsel bir konumdan ayrılmak ya da önemli bir kariyer yolunu sonlandırmak olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama yeterli gibi görünse de mevcut yarı zamanlı çalışanların yakın zamanda çoğalmış olması ve daha uzun süre çalışma yönündeki tutumlar emekliliğin belirlenme zamanını zorlaştırabilmektedir. Birçok insan için emeklilik ana kariyerlerinin hal değiştirmiş şekli gibi olmakta, uzun bir çalışma hayatının bittiği anlamına gelmektedir. Emekli olacak bireyler genellikle 50 yaşın üstündedir ve diğer bireylere göre para kazanmak için daha az zaman harcamaktadır. Hatta bazıları kendileri için özel olarak belirlenmiş miktarı elde etmekle yetinmekte ve emeklilik için hazırlık yapmaktadır. Ne zaman emekli olacaklarına karar vermekte ve emekli olduktan sonra kendilerini tatmin edici bir kariyer planlamaya çalışmaktadır (Akt. Greenhaus vd., 2000, s. 236).

Yıllar boyu süren kariyerin bu döneminde iş kimliğinin kaybı bazı bireyleri rahatsız etmektedir. Rahatsız olan bireyler çoğunlukla kendilerini verimsiz ve faydasız olarak algılamaktadır. Zorunlu emeklilik çağında olan birçok birey bu durumun olumsuz etkilerinden kurtulmak için örgütten psikolojik destek beklentisi içine girmektedir (Aytaç, 2005, s. 74). Bireyler bu döneme uyum için sadece örgütten değil aynı zamanda kendi meslektaşlarından da destek alarak ileriye yönelik olumlu davranışlar yapmaya çalışmaktadır. Boş zaman değerlendirilmesinin yanında bireyler finansal olarak da ileriki yaşlara hazırlıklı olmaya çalışmaktadır. Azalma döneminde olan bireyler farklı nedenlerden dolayı emekliliğe değişik tepkiler göstermektedir. Bazıları bir rahatlama dönemi olarak görürken bazıları yeniden ev ve aile hayatına uyum konusunda olumsuzluklar yaşamaktadır (Barutçugil, 2004, s. 329-330).

Tablo 2.2 Yaşam ve Kariyer Devreleri Arasındaki İlişki

YAŞ	KARİYER SAFHALARI	YAŞAM SAFHALARI
	Azulma (Emeklilik)	Olgunluk Devresi
65 ↑	Kariyer Sonu	
50 ↑	Kariyer Ortası	Yetişkinlik Devresi
35 ↑	Kurulma, Yerleşme (İlk işe giriş )	
25 ↑		İlk Yetişkinlik Devresi
0 ↑	Keşif (Araştırma). Okuldan iş hayatına geçiş	Çocukluk+ Büyüme Devresi

**Kaynak:** Aytaç, 2005, s. 86.

Farklı konu ve sorunların olduğu her bir kariyer aşaması yaşam dönemlerinin hepsinde yer almaktadır. Yaşam ve kariyer devreleri arasındaki ilişkinin iyi analiz edilmesi olabilecek olayların önceden tahmin edilmesinin yanı sıra bireysel ve örgütsel kariyer gelişimini olumlu yönde etkilemektedir.

## 2.6 Kariyer Seçme Teorileri

Bireyler; meslek ve kariyerin gelişim sürecinde çevrenin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından, psiko-fiziksel dinamiklerden etkilenerek karmaşık ve zor bir dönem yaşamaktadır (Parlak, 2016, s. 15-16). Kuramcılar bu süreci aydınlatmak için oldukça fazla çalışma yapmıştır. Burada genel bilgi vermek amacıyla birkaç kuramdan bahsedilecektir.

### 2.6.1 Holland'ın Tipler Kuramı

Kişisel özellikler, mesleki bilgi ve karar verme becerisi kuramın hayata geçirilmesinde etkindir. Karar verme becerisi zayıf olanlar olumsuz kariyer düşüncesine sahipken bu beceriye sahip olanlar kariyere karşı olumlu tutum sergilemektedir. Holland “ölçülen” mesleki çıkarların aksine “ifade edilen” mesleki çıkarları ön planda tutmuştur. Holland Kuramı kullanımı konusunda daha iyi bir eğitime ihtiyaç duyulduğu belirtilmiş olup ayrıca bu sistemin kariyer değerlendirmede başarılı olduğu vurgulanmıştır (Reardon ve Lenz, 1999, s. 103-112).

Holland'ın Tipler Kuramı'nın (Holland's Theory of Types) temel amacı mesleki davranışı açıklamak, bireylere kariyer seçiminde yol göstermek; işlerini, mesleklerini

seçerken ya da değiştirirken, onların iş doyumunu elde etmelerine yardımcı olacak öneriler ortaya koymaktır. Bu kuramda, insanlar altı temel kişilik yapısına benzerlik düzeylerine göre sınıflandırılmıştır. Bunlar; “Gerçekçi” (Realistic), “Araştırıcı” (Investigatory), “Sanatçı” (Artist), “Sosyal” (Social), “Girişimci” (Enterprising) ve “Geleneksel” (Conventional) tiplerdir. Kişi hangi tipe benzer özellikler göstermişe o tipin kişisel özelliklerini ve davranışlarını da o kadar fazla bulunduruyor demektir (Ünsal, 2014, s. 185-186). Bireyleri mesleklerini seçerken yönlendiren fikirler, varsayımlar ve inançlar önemlidir. Bu kuramda hangi kişilik türünün hangi mesleğe uygun olduğu belirlenmiştir (National Centre for O\*NET Development, Akt:Ünsal, 2014, s. 187-194):

*Gerçekçi(Realistic) Tipler:* Bu tip özelliğine sahip kişiler güç ve koordinasyon gerektiren işlere eğilim göstermekte ve en fazla gerçekçi ortamlarda mutlu olmaktadır. Fiziksel faaliyetlerde başarılı olan gerçekçi tiplerin mekanik ilgileri bulunmakta ve pratik düşünmektedir. Alet makine ve hayvanlar gerçekçi tiplerin iş ortamını oluşturmaktadır. Ormancılık ve çiftçilikle uğraşan güçlü insanlar örnek gösterilebilir. Onlara göre hayvanlarla uğraşmak insanlarla iletişime geçmekten daha önemlidir. Ayrıca gerçekçi tipler mühendislik, teknisyenlik, marangozluk, aşçılık, şoförlük gibi meslekleri de tercih etmektedir.

*Araştırıcı(Investigatory) Tipler:* Bilimsel düşünmeye yatkınlığı olan bu tipler soyut düşünmeyi tercih etmekte ve belirsizlik onları rahatsız etmemektedir. Çok yönlü düşünebilmekle birlikte akademik anlamda başarılıdırlar. Duygusallıktan uzak olan bu tip özelliklerine sahip kişiler; matematik, bilim insanı, fizik, tıp, bilgisayar programcılığı gibi alanlarda gelişim göstermektedir. Bu tür mesleklerde insan ilişkisine çok fazla gereksinim duymadan bireylerin bağımsız çalışmaları esastır.

*Sanatçı(Artist) Tipler:* Yaratıcı özellikleri ön planda, farklı, hassas ve duygusal kişilerdir. Açık, rahat, bireysel ifadenin ön planda olduğu, yaratıcılığın önemsendiği ortamları tercih etmektedirler. Genellikle bağımsızdırlar ve bireysel aktiviteler onlar için önemlidir. Bu tip özelliğine sahip kişiler tiyatro, sinema, yazarlık, şairlik, sanat, reklam, dans, oyunculuk, yönetmenlik gibi alanlarda kendilerini ifade etmektedir.

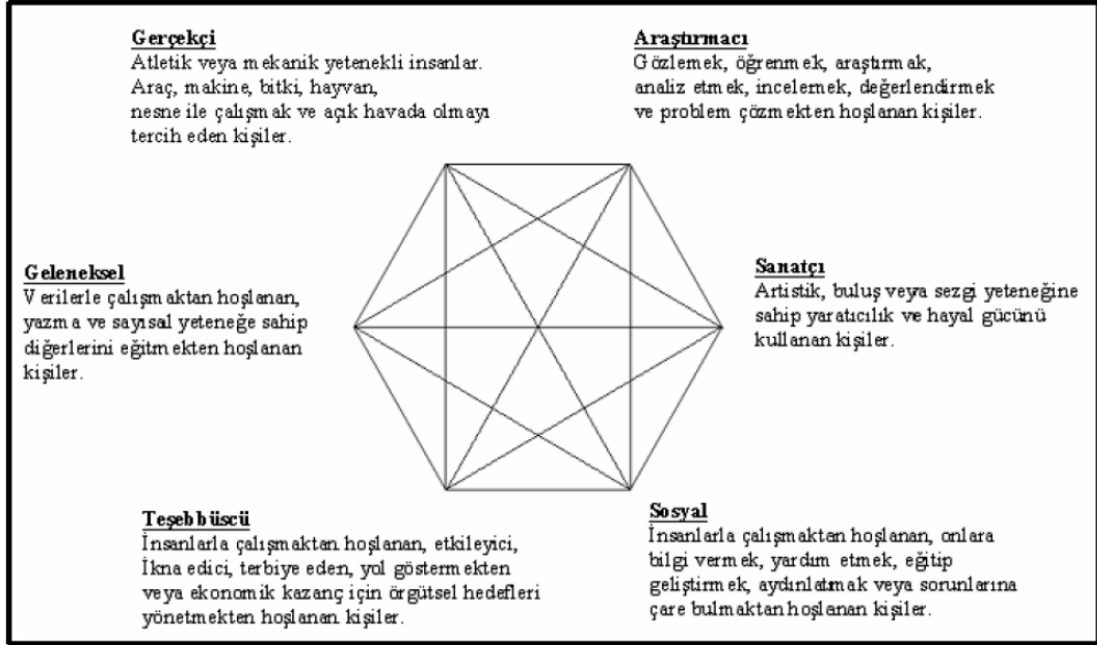
*Sosyal(Social) Tipler:* Esnek, rahat ve insanların birbirine karşı hoşgörölü olduğu ortamlar sosyal tiplerin bulunduğu alanlardır. Bu tipler bireysellikten ziyade başkalarıyla bir arada olmayı tercih etmektedir. Saygı, dostluk, cömertlik gibi insani

değerler üzerinde dururlar. Düşünsel ve fiziksel faaliyetler onların ilgi alanlarına girmez. Başkalarına yardım etmekten onları eğitmekten hoşlanan bu kişiler grup iletişimde başarılı, sempatik, dışa dönüktürler. Öğretmenlik, avukatlık, hemşirelik, sosyal çalışmalar, evlilik danışmanlığı, klinik psikolojisi sosyal tiplerin kendini ifade ettikleri alanlardır.

*Girişimci(Enterprising) Tipler:* Kişilerin örgütsel ya da bireysel amaçlar doğrultusunda başkalarını yönettikleri, ikna ettikleri ve etkiledikleri çevreler girişimci tiplerin ortamlarını oluşturmaktadır. İkna kabiliyeti güçlü, başkalarını etkilemeyi başaran, iyi konuşan, dışa dönük kişilerdir. Genellikle sözlü faaliyetlerin önemli olduğu alanlara yönelmekte, ekonomik faaliyetlerin önem taşıdığı, sonunda ödül olan işleri tercih etmektedirler. Karşısındakileri etkilemeyi başaran enerjileri yüksek kişilerdir. Ticaret, siyaset, televizyon programı yapımcılığı, yöneticilik, hukuk, halkla ilişkiler, reklamcılık, pazarlama, satış temsilciliği başlıca faaliyet gösterdikleri alanlardır.

*Geleneksel(Conventional) Tipler:* Bu kişilik özelliğine sahip kişiler emir alıp vermeyi tercih etmektedir. Kayıt ve dosyaların önemli olduğu evrak işleri geleneksel tiplerin çalıştığı alanları oluşturmaktadır. Bir plan çerçevesinde yaptıkları işlerinde düzenli ve titizlerdir. Buldukları ortamda hesap makinesi, faks makinesi, fotokopi makinesi gibi araç gereçler bulunur. Kuralların hakim olduğu işlerde çalışmayı tercih eden bağımlı ve durgun kişilerdir. Memurluk, büro yöneticiliği, sekreterlik, muhasebe başlıca ilgi duydukları işlerdir.

## Şekil 2.2 Holland'ın Mesleki Tercih Şeması



**Kaynak:** Dessler, 1988, s. 531.

### 2.6.2 Edgar Schein'in Kariyer Çapaları

Kariyer Çapaları (Career Anchors), diğer bir isimle kariyer değerleri dengesi; kişilerin kendi bakış açısıyla kendisini algıladığı beceri ve yetenekleri, ilgi ve ihtiyaçları ile değerlerinden oluşan benlik kavramıdır. Schein (1978) kariyer değerlerini üç bileşenden oluşturmaktadır. Bunlar; kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler, kendi kendine algılanan istek ve ihtiyaçlar, kendi kendine algılanan davranış ve değerler şeklindedir. Bu bileşenler iş hayatındaki başarıdan, iş ortamında kendini tanıma ve başkalarının kendisine yönelik dönüt vermesinden, bir de birey ve örgüt arasındaki bağdan meydana gelmektedir. İhtiyaç ve güdülerin bir araya gelmesiyle kişilerin değer kümeleri oluşmaktadır. Bu değer kümeleri iş deneyimlerini yönetmekte, dengelemekte ve tamamlamaktadır. Kişinin kariyer sürecinde seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır. Mesleki ben kavramının tanımlanmasında Edgar Schein'in Kariyer Çapaları kullanılmıştır. Bireyin yetenek, değerler, ilgi, ihtiyaç ve güdülerini birlikte oluşan kariyer değerleri bireyin çalışma ve yaşam tecrübelerinin artmasıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Zamanla iş ve yaşamda ilerledikçe bu değerler de gelişmektedir ve bireyin kariyer seçiminde büyük rol oynamaktadır. Birey kariyer değerlerinden vazgeçemediği için yükselme, işten çıkarılma ya da pozisyon değişikliği gibi durumlarda kariyer değerleriyle karşı

karşıya kalmakta, bu değerlerin önemini daha iyi kavramaktadır. Bazı kişiler kariyerlerinde karar verme aşamasına kadar kariyer değerleri hakkında bilgi sahibi olmayabilir. Bu durumda kişinin geçmiş çalışma tecrübesi, ilgi, beceri ve eğilimi, kişiliği kariyer çapalarını bulmada yardımcı olur. Edgar Schein'in orijinal çalışmasında Kariyer Değerleri Kümesi öncelikle beş grupta incelenmiştir (Akt. Aytaç, 2005, s. 100-104):

*Teknik Fonksiyonel Yetkinlik:* Teknik fonksiyonel yetkinlik, kariyer seçimi sırasında teknik becerilerin ön planda olduğu kariyer değeridir. Bu kişiler yaptıkları işlerde yükselmekten ziyade yeteneklerinden yararlanmaya devam etmek isterler. Onları becerilerinden uzaklaştıracak pozisyonlardan kaçınırlar. Mali analizcinin bu alanda kalmak için çaba göstermesi örnek olarak verilebilir.

*Genel Yönetmel Yetkinlik:* Yönetim ve yöneticilik konularına eğilimli olan bu kişiler başkalarının yönetilmesine yönelik olumlu tutuma sahiptirler. Bazı kişiler iş, yetenek ve tecrübelerinin geliştirilmesine önem verirken bu gruptakiler yönetici olabilmek için fazladan çaba sarf ederler ve bu konuda yetenekli olduklarına inanırlar.

*Girişimcilik- Yaratıcılık:* Bu kariyer değerlerine sahip olan bireyler yeni, farklı hizmet ve ürün ortaya koyma konusunda başarılıdırlar. Bu kişilerin en önemli ihtiyacı yeni bir şey ortaya koymaktır. Bilgi ve becerilerini yeni bir işletme, ürün ya da hizmet için kullanırlar.

*Özerklik/Otonomi-Bağımsızlık:* Örgütün sınırlamalarına tahammülü olmayan bu kişiler için serbest hareket edebilmek önemlidir. Başkalarına bağımlı olmadan tek başına çalışmayı tercih ederler.

*Güvenlik-İstikrar:* Bu değerlere sahip kişiler buldukları örgütte devam etmeyi tercih ederler. İstihdam güvenliği onların kariyer seçiminde önemli bir unsurdur. İlerde karşılaşılabilecekleri olumsuzluklardan sosyal güvenlik yardımıyla korunmak isterler. Bu kişiler emekli olduklarında da rahat etmek istedikleri için onların kariyer seçimlerinde maddi-sağlık ve sosyal güvence önemlidir.

### **2.6.3Minnesota İşe Uyum Kuramı**

Minnesota İşe Uyum Kuramında kişisel özellikler ve çevresel etmenler özel bir birleşim oluşturacak şekilde bir araya gelmekte ve davranışın sonucunu belirlemektedir. Bu kuram çevre ve kişinin sürekli etkileşim halinde olduğunu ve bu

iki unsurun birbirini değiştirmeyi amaçladıklarını vurgulamaktadır. İçinden Őikayetçi olan birinin yönetim bölümüyle ilgili konuyu görüşüp olumsuz durumu ortadan kaldırmak için harekete geçmesi evresel Şartların değiştirilmeye çalışılmasına dair örnektir. Aynı Şekilde yönetim kısmının da memnun olmadıkları personele geribildirim vererek performanslarını artırmayı amaçlamaları da çevrenin kişiye değiştirmeye çalışmasına örnek verilebilir. Minnesota İşe Uyum Kuramı; her bireyi diğerinden ayıran yetenek, değer ve kişilik gibi değiştirilmesi zor özelliklere dikkat çekmektedir. Bu kuram bireysel ihtiyaçların farklı olmasıyla birlikte özelliklerin de farklı olduğunu savunmaktadır. Farklı zellikleri belirlemek adına Minnesota nem Soru Formu oluşturulmuştur ve burada 20 ihtiyaçla birlikte tanımları verilmiştir. Bu ihtiyaçlar ve tanımları şu Őekildedir (nsal, 2014, s. 150-152):

- Yetenek Kullanımı: İşin kabiliyetlerin kullanımına imkan tanınması,
- Başarı: Başarma hissi vermesi,
- Aktivite: Kişinin aktif olmasını sağlaması,
- Bağımsızlık: Başkalarına ihtiyaç duymadan işin tek başına yapılabilmesi,
- Çeşitlilik: İşin bünyesinde farklı görevler barındırması,
- cret: Başkalarına göre daha çok kazanma imkanı tanınması,
- Sosyal Güvenlik: İşin istihdam konusunda güven vermesi,
- Çalışma Koşulları: Çalışma Őartlarının iyi olması,
- İlerleme: İleriye dönük fırsatlar sunması,
- Saygı: İşin saygı görmeyi sağlaması,
- Otorite: Başkalarına emir vermeye olanak vermesi
- Sosyal Statü: İşin toplumda saygınlık kazanma imkanı vermesi,
- Çalışma Arkadaşları: Birlikte alışılanlarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlaması,
- Etik Değerler: Etik değerler dışında kalan davranışları yapmayı gerektirmemesi,
- Sosyal Hizmet: İşin başka insanlara da faydalı olma olanağı tanınması,
- Kurum Politika ve Uygulamaları: İşin politika ve uygulama boyutunda adil olması,
- Amir/stlerle İlişkiler(İnsani): Üstlerin alışanları koruyup desteklemesi,
- Amir/stlerle İlişkiler(Teknik): Üstlerin teknik anlamda çalışanlara rehber olması,



- Yaratıcılık: İş sırasında farklı ve orijinal fikirlerin uygulanmasına imkan tanınması,
- Sorumluluk: İşin kişiye karar verme imkanı tanınması.

#### **2.6.4 Carl Gustav Jung'ın Karakter Tipolojisi**

Carl Gustav Jung karakter özellikleri farklı olan insanların sahip olduğu iş becerilerinin de farklı olacağı görüşündedir. Birbiriyle benzer özellik taşıyan kişilerin daha uyumlu çalışacağını ve bu şekilde çalışan insanların başarılı olacağını savunmuştur (Çalık ve Ereş, 2006, s. 63-64). Jung'a göre kişiliğin oluşmasında ve gelişmesinde kalıtsal temeller önemlidir. Jung kişilik gelişiminin amacını benliğin oluşumu şeklinde nitelendirmektedir. Jung'a göre bilinçli ya da farkında olunmayan tüm duygu ve düşünceler kişiliği oluşturmaktadır (Akt. Cenzo ve Robbins, 1996, s. 278).

Carl Gustav Jung'ın ortaya attığı teori sadece psikoloji alanında değil sosyoloji alanında da ses getirmiştir. Bu teoriye göre kişiliğin oluşmasında ilkel, doğuştan ve bilinçdışı nitelikler vardır. İnsan hayatının ilk yıllarının önemine inanmakla birlikte daha çok yetişkinlik ve orta yaş üzerinde durmuştur. Jung'a göre kişilik; geleceğe, ilerlemeye ve kendini tamamlamaya yönelik faaliyetlerden oluşur. Jung, benzer kişilik yapısına sahip kişilerin aynı iş ortamında çalışmalarının doğru olduğunu vurgulamakla birlikte farklı kişilik boyutlarına sahip kişilerin çalışma çevreleriyle mesleki tercihlerinin karşılaştırılabileceğini belirtmiştir. Kişilik boyutları şunlardır (Akt. Aytaç, 2005, s. 110-112):

*İçe dönük-Dışa Dönük:* Kişilerin kendi iç ya da dış dünyalarındaki çevrelerinin bir kaynak olarak görülmesidir. İçe dönük kişiler; yalnız kalmayı seven, utangaç, çatışma halinde kendi içine kapanan, hassas özelliklere sahiptir. Dışa dönük kişilerin; konuşkan, sosyal ortamlardan zevk alan, girişken, atılgan gibi özellikleri bulunmaktadır.

*Duygu-Sezgi:* Kişinin düşünce dünyasıyla kendi iç dünyasını bir arada içeren bilgiye güvenmeyi gösterir.

*Düşünme-Hissetme:* Bireyin objektif kriterler, içsel değerler ve hissettiklerinin bir arada kullanılmasıyla bilgiyi değerlendirme şeklini gösterir.

*Yargılama ve Anlama:* Bireyin bilgi yolunda dış çevreyi anlamlandırması olarak tanımlanır.

## **2.7 Kariyer Planlama**

Bilgi çağında teknolojinin gelişip işlerin değişmesiyle birlikte örgütün hedeflerinde de farklılıklar olmuştur. Oluşan bu farklılıklar kariyer planlamasının bir ihtiyaç olarak algılanmasını sağlamıştır (Şimşek, 2002, s. 360). Kariyer planlama çalışmalarına 1970'li yıllardan itibaren bakıldığında; “Değişmeyen tek şey değişimdir.” sözüyle kayda değer bir gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Birey daha etkin bir şekilde kullanılarak verimlilik artırılmıştır. Bu dönemde personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş yapılmıştır. Yaşam boyu öğrenme, eğitimdeki olumlu gelişmeler ve rekabet kariyer planlamasının gelişmesine katkı sağlamıştır (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 185-186).

Şimşek'e (2002) göre “kariyer planlaması; bireyin, örgütün, geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için yeterli hale getirilmesidir.” Başka bir tanıma göre kariyer planlaması, kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilip ilerleme isteğinin artırılarak kariyerinde yukarı doğru hareketin planlanmasıdır. Bu süreçte kişi kendisini iyi tanımalı, yapmak istediklerini ve yapabileceklerini belirleyerek kariyer yolunu çizmelidir. İşgörenlerin yanı sıra örgütün de planlama sürecinde aktif olması gerekmektedir. Örgüt, kendi bünyesindeki ihtiyaç ve olanakları insan kaynakları planlaması kapsamında belirleyerek çalışanlarına kariyer planlamasında gerekli ortamı hazırlamalıdır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 92).

Kariyer planlaması; bireyin kendisinin olumlu ve olumsuz yönlerini bilmesini, ilgi- ihtiyaç ve değer yargılarının farkında olmasını, örgüt içinde ve dışında oluşan kariyer imkanlarını bilmesini, kendisine kısa-orta ve uzun vadeli hedefler belirleyebilme sürecini kapsamaktadır. Çalışanların ihtiyaçları, fırsatları, iş deneyimleri arasındaki en doğru bağı kurmayı hedefleyen bu süreç, içeriğinde sorun çözme ve karar almayı da barındırmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 320-321). Kariyer planlama sürecinde örgüt, çalışanlar için yatay ve dikey kariyer yolları oluştururken kendi amaçlarını da en kısa sürede gerçekleştirmeyi düşünmektedir. Kariyer planlaması her zaman kesin

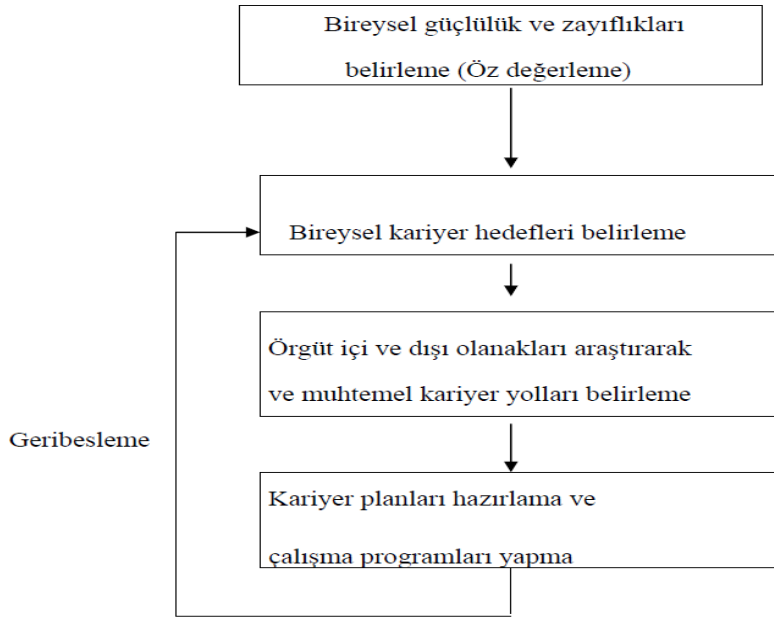
bir şekilde başarıya ulaşmaz fakat planlamanın olmaması olası boşlukların doldurulmasında zaman kaybına neden olmaktadır (Aytaç, 2005, s. 142). Bilinçli bir kariyer planlamasında örgütler, meslekler hakkında ayrıntılı bilgi toplayarak çeşitli kariyer seçeneklerini araştırmaktadır. Birey de kendini, değerlerini, deneyimlerini keşfetmek üzere odaklanıp bunları kariyer planlamasına yansıtarak kendisi hakkında daha derin bir anlayışa sahip olmaktadır (Zikic ve Klehe, 2006, s. 393).

Sonuç olarak kariyerin bir plan dahilinde ilerlemesi örgüt ve birey açısından zorlu bir süreçtir. Zorluğun kaynağını geleceğin belirsizliği ve bu sürecin tahmin edilememesi oluşturmaktadır. Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması birbirinden ayrı düşünülemez. Birey planlama sürecinde kendi hedeflerini belirlerken örgüt de çalışanların ilgi ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alıp kendi gereksinimleriyle birleştirerek bir plan dahilinde ihtiyaçlara cevap verdiği ölçüde başarı sağlamaktadır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 283). Bireyin kendi kariyerine yön vermek amacıyla yaptığı plan yanında örgüt de kendi bünyesinde çalışan bireylerin kariyer gelişimi için plan yapmaktadır. Aşağıda bireysel ve örgütsel kariyer planlaması incelenmiştir (Bingöl, 2016, s. 348-349).

### **2.7.1 Bireysel Kariyer Planlaması**

Planlama; çalışanın kendisinde, çevresinde ve örgütte meydana gelen değişikliklere göre bireyin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirmesi gerektiği dinamik bir süreçtir. Bireysel kariyer planlamasındaki ana nokta gerçekte mevcut olan fırsatlar ile bireysel hedeflerin dengelenmesidir. Örgüt; küçülme, yükselme kademelerinin azaltılması gibi nedenlerle ilerleme olanaklarını ortadan kaldırabilir. Bu yüzden planlama sadece var olan fırsatlara odaklanmamaktadır (Mondy vd., 2002, s. 250). Bireysel kariyer planlaması; çalışan bireylerin kendi ilgi, ihtiyaç, zayıf ve güçlü yönlerinin nesnel bir şekilde değerlendirip örgütün hedeflerini de hesaba katarak yaptığı planlamadır.

Şekil 2.3 Bireysel Kariyer Planlama Süreci



**Kaynak:** Anafarta, 2001, s. 6.

Bireysel kariyer planlamasında; Kendi Kendini Değerlendirme, Fırsatları Tanıma, Hedefleri Belirleme, Planları Hazırlama olmak üzere dört farklı aşama bulunmaktadır.

### 2.7.1.1 Kendi Kendini Değerlendirme

Bireysel kariyer planlamasında ilk olarak bireyin üstün ve zayıf olduğu alanlar tespit edilip bu yönde bir adım atılmalıdır (Özer, 2008, s. 321). Planlamanın merkezinde birey olduğu için bireyin kendisini iyi bir şekilde tanıması ve kendisi için nelerin önemli olup olmadığına sağlıklı bir şekilde karar verebilmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda bireyler yeteneklerinin farkında olmayabilirler, bu durumda örgüt bireyin kendisini tanımasına yönelik çalışmalar yapmalıdır (Aytaç, 2005, s. 153-154). Kariyer profilinin çıkartılmasında örgüt bireye, kariyer atölyeleri ve danışmanlık hizmetleri gibi olanaklar sağlayarak yardımcı olur (Çalık ve Ereş, 2006, s. 102). Ayrıca bu noktada birey kendisini diğer çalışanlarla kıyaslayarak ve birtakım testler sonucunda da gerçekçi bir değerlendirmeye erişebilir (Bingöl, 2016, s. 350). İnsan psikolojisi gereği bireylerin kendilerini olduğundan farklı görmeye yatkınlığı bulunmaktadır. Kariyer planlamasının en önemli aşaması olan birinci aşamada

bireylerin şeffaf olmaları çok önemlidir. Bu aşamadaki herhangi bir taraflı değerlendirme bireyi yanlış hedeflere yönlendirebilir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 102).

### **2.7.1.2 Fırsatları Tanıma**

Bireyler fırsatları tanıma aşamasında farklı meslekler ve örgütler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Birey, edindiği bilgiler doğrultusunda ekonomik anlamda daha fazla rahat edeceği, sosyal yardım ve hizmetlerden daha çok yararlanabileceği ve kişisel gelişim konusunda daha çok katkı sağlayacağını düşündüğü seçenekler üzerinde yoğunlaşmakta, kariyer engellerinin az olduğu örgüt ve meslekleri de belirlemektedir. Tüm bu şartları aynı anda bünyesinde barındıran meslek ve örgüt bulmanın zor olmasından dolayı birey kendisini tanıdığı ölçüde kendisi için en önemlilerinden başlayarak bir sıralama yapmaktadır. Bu noktada bireysel farklılıklar devreye girmektedir. Çalışan bireylerden bazıları için ücret birinci sıradayken bazıları için imaj birinci sıraya yükselmektedir (Bingöl, 2016, s. 350-351).

Bir kariyerin planlanmasında sorumluluk kişiye ait olduğu halde kariyeri belirleyen sadece kişinin davranışları değildir. Örgütler de farklı iş fırsatları ortaya koyarak bu planlamada rol oynamaktadır. Kariyer planlamasının örgütün ve bireyin ortak düşüncesiyle yapılması bu yüzdendir (Glueck, 1985, s. 425). Birey fırsatları tanıma aşamasında sadece örgüt içindeki imkanları tanımakla kalmamakta aynı zamanda örgüt dışında da gerekli araştırmaları yapmaktadır (Özer, 2008, s. 321). Hatta sadece ulusal seçenekleri değil, aynı zamanda farklı ülkelerdeki alternatifler hakkında da araştırma yapmaktadır (Bingöl, 2016, s. 351).

### **2.7.1.3 Hedefleri Belirleme**

Hedefleri belirleme döneminde birey etrafındaki iş imkanlarını sağlıklı bir şekilde değerlendirerek kendisine uzun, orta ve kısa vadeli hedefler oluşturmaktadır (Noe, 2002, s. 379). Bu süreç bireylerin önceki aşamalarda topladıkları bilgiye göre gelecekteki amaçlarını planlamalarına ve karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Meslekler, sektörler, örgütler ve kendisi hakkında elde edilen bilgiler bu süreçte değerlendirilmekte ve hedefler ortaya konmaktadır. Saptamış olduğu hedefin kendi becerilerine uygun ve ilerlemeye açık olması durumunda birey kariyer kararını vermektedir. Zaman içinde bireyin ilgi alanları ve becerileri değişip geliştikçe verilen kararda da değişiklikler olabilmektedir. Birey bu durumda yeni iş ve kariyer planları

yapmaktadır. Ancak bireyin iş değiştirmesi ya da kariyer planlarının farklılaşması onun sebatsız ve kararsız olduğu anlamına gelmemektedir. Daha yüksek statü ve ücrete olan rağbet zamanla kariyerin yönünün değişmesine sebep olabilmektedir (Çiftci, 2007, s. 151). Bunun yanında bilgi azlığı, başarısız olma kaygısı, çevreyi iyi tanıyamama gibi etkenler hedef belirlemeyi engelleyebilmektedir.

#### **2.7.1.4 Planları Hazırlama**

Birey bu aşamaya kadar olan süreçte belli ölçütleri göz önünde bulundurarak hazırladığı kariyer planını bu aşamada uygulamaya koymaktadır. Plan, kariyer hedeflerine ulaşacak tüm faaliyetleri içerecek şekilde hazırlanmaktadır. Hazırlanan plan uygulanırken ortamın elverişli ve destekleyici olması önem taşımaktadır (Çiftci, 2007, s. 151). Kariyer planı hazırlamak sadece yükselmek anlamını içermemekte, kişinin bazı becerilerini geliştirme ya da yeni beceriler elde etme sürecini de kapsamaktadır (Aytaç, 2005, s. 156-158).

#### **2.7.2 Örgütsel Kariyer Planlaması**

Örgütsel kariyer planlaması; örgütün, çalışan bireylere kendilerini gerçekleştirme ya da kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak, onların kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlar sunmak amacıyla oluşturduğu, farklı faaliyetlerin düzenlendiği dinamik bir süreçtir (Dessler, 1988, s. 535). Bir başka tanıma göre örgütsel kariyer planlaması, örgüt içinde çalışan bireyler için çeşitli kariyer seçenekleri ve faaliyetleri oluşturma sürecidir (Bingöl, 2016, s. 352). Bu planlama örgüt tarafından yapılmaktadır. Örgüt yöneticileri örgütün hedef ve stratejilerinden yola çıkarak bir plan oluşturmakta ve yapılan planın da değerlendirilmesi sonucu bir döngü meydana gelmektedir. Örgütte bireyin başarısını değerlemedeki çalışmalar ve pozitif yönde insan ilişkileri olumlu bir ilerleme sağlamaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 199).

Örgütler içinde buldukları zaman ve gelecek için nitelikli işgücüne sahip olmak, çalışanların kariyerle ilgili istek ve beklentilerine cevap verebilmek adına örgütsel kariyer planlaması yapmaktadır. Kariyerin planlanmasında birey daha etkin olmasına rağmen örgüt çalışan bireyi bünyesinde tutmak için örgütsel kariyer planlamasının hedefleri ile bireysel kariyer planlamasının hedeflerini birbiri ile örtüştürmektedir. Örgüt yalnızca nitelikli işgücünü bünyesinde tutmak için kariyer planlaması

yapmamakta, tüm çalışanlar için planlama yapmaktadır. Kariyer basamaklarını tırmanmak isteyen fakat bireysel kariyer planlaması yapmamış çalışanlara da örgüt, yol göstermek ve onların kendini geliştirme isteklerine yanıt vermek için de plan yapmaktadır. Bu planla birlikte azimli ve istekle çalışanlar kariyerlerinde yükselme fırsatı bulurken aynı zamanda örgüt nitelikli işgücüne sahip olmaktadır. Nitelikli işgücüne sahip olan örgütlerin ileride çalışanların örgütten ayrılabilceği kaygısıyla kariyer planlamasına sıcak bakmadıkları gözlemlenmiştir. Örgütsel kariyer planının yapılmaması günümüz çalışma şartlarına uygun görünmemektedir (Bingöl, 2016, s. 352-354).

Bireyin iş hayatının sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için kariyerin planlanma sürecinde örgüte, çalışanlara, stratejik öneme sahip yöneticilere ve insan kaynakları bölümüne farklı roller yüklenmektedir (Aybatlı, 2008, s. 44).

*Tablo 2.3 Kariyer Planlamasında Roller*

Örgütün Rolü	Çalışanın Rolü	Yöneticinin Rolü
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak.</li> <li>• Örgütün sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek.</li> <li>• İçerden terfi politikası uygulamak.</li> <li>• Çalışanları kendilerine uygun işlere yetiştirmek.</li> <li>• Çalışanlara mesleki danışmanlık hizmetleri vermek.</li> <li>• Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak.</li> <li>• İş rotasyonu ve iş zenginleştirme politikaları uygulamak.</li> <li>• Kariyer planlama grupları oluşturmak.</li> <li>• Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak.</li> <li>• Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariyer planlamasına aktif şekilde katılmak.</li> <li>• Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak.</li> <li>• İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek.</li> <li>• Özel yaşamındaki, mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değişiklikleri anlamak.</li> <li>• Yeni fırsatlar aramak.</li> <li>• Bütün seçenekleri araştırmak.</li> <li>• Şirketin sağladığı araçlardan yararlanmak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performans Analizi</li> <li>• Rehberlik ve Danışmanlık</li> <li>• Geribesleme sistemini oluşturmak.</li> <li>• Bilgi akışını sağlama ve kontrol.</li> <li>• Sistemin bütünlüğünü sağlamak.</li> <li>• Bireysel Gelişim planını gözden geçirmek.</li> <li>• Çalışan için yükselmek.</li> </ul>

**Kaynak:** Aybatlı, 2008, s.44.

Tablo 2.4 Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlama Farklılıkları

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütün gelecekteki boş pozisyonlar için personeli belirlenmesi</li><li>• Kariyer basamaklarının hazırlanması</li><li>• Örgütsel gelişim fırsatları ve kişisel arzu ve isteklerin karşılanması</li><li>• Bireysel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi</li><li>• Kariyer yönetiminin koordine edilmesi, denetlenmesi ve düzenlenmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel beceri ve yeteneklerin belirlenmesi</li><li>• İş ve günlük hayat faaliyetlerinin planlanması</li><li>• Örgüt içi ve dışındaki kariyer yollarının değerlendirilmesi</li><li>• İlgi ve amaç değişimlerinin dikkate alınması</li><li>• İşletme içi ve dışı kariyer basamakları</li></ul>

**Kaynak:** Geçikli, 2002, s. 341.

Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel açıdan farklılıklara sahip olsa da birey ve örgütün eşgüdüm içinde birbirlerini dikkate alarak çalışma yapmasıyla başarıya ulaşır.

## 2.8 Kariyer Geliştirme

İnsanlar kariyerlerinde görece öngörülebilir evrelerden geçmektedir. Dahası her kariyer evresi farklı temalar ve görevler dizisi ile karakterize edilmektedir. Kariyerinin başında olan birisi yeterlilik kazanmak, kabul görmek gibi ihtiyaçlar hissederken aynı kişi kariyerinin ortasına geldiğinde içini kemiren birtakım şüphelerle boğuşuyor olabilmektedir. İleri kariyer döneminde ise üretkenliğini sürdürme ihtiyacı hissetmektedir (Greenhaus vd., 2000, s. 12).

Kariyer geliştirme; bireylerin iş hayatında belirledikleri kariyer hedeflerine erişebilmek adına yaptığı bütün faaliyetlerdir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 421). Kariyer geliştirme iş yaşamında birey ve örgütün çok önemli bir sorumluluk ve karar alma anlayışının sonucudur. Örgüt ve çalışanlar içinde buldukları durumu değerlendirip eğitim fırsatlarından yararlanarak gelişmek ve performanslarını arttırmak isterler. Sistemli bir plan dahilinde yapılan bu faaliyetler kariyer geliştirmeyi oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 147-148). Bunların yanı sıra tercih edilen kariyer yoluna sorunsuz bir şekilde uyum sağlayabilmek ve çalışanların



yetkinlik, yeterlilik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlayan etkinlikler de kariyer geliştirme faaliyetlerine dahildir (Barutçugil, 2004, s. 320).

Kariyer geliştirmede amaç örgüte bağlı ve motivasyonu yüksek çalışanların örgütte devamlılığını sağlamaktır. Üstün performans ve çalışanların gösterdiği başarılar önemlidir (Bingöl, 2016, s. 364). Kariyer geliştirmenin; verimlilik kaybının en aza indirgenmesi, çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması, yeni kariyer hedeflerinin saptanması, pozitif bir örgüt ikliminin oluşturulması, yaratıcılığın geliştirilmesi gibi amaçları da bulunmaktadır. Aşağıda etkili bir kariyer geliştirme programında bulunması gereken ögeler yer almaktadır (Şimşek, 2002, s. 364; Özer, 2008, s. 314):

- Çalışanların kendi kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olma
- Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve çalışanlara duyurulması
- Çalışan beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması

Kariyer geliştirme kariyer planlamadan sonra uygulanması gereken bir süreçtir. Bu süreçte izlenen yol sadece üst kademelere yükselmek şeklinde değil, yatay ve çapraz olarak hareket etmek şeklinde de ifade edilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 420-421). Sürdürülebilir bir kariyer geliştirme örgüt ve birey arasındaki bağlantının gücüyle ilişkilidir (Adekola, 2011, s. 101). Kariyer geliştirme bireysel ve örgütsel açıdan değerlendirilmektedir.

### **2.8.1 Bireysel Kariyer Geliştirme**

Hızla değişen ve gelişen zaman içinde kariyer başarısı ve memnuniyeti; kendini anlayan, çevredeki değişiklikleri nasıl belirleyeceğini bilen, kendileri için farklı seçenekler oluşturan ve hatalarından öğrenme sağlayan bireyler tarafından başarılabacaktır. Etkili bir kariyer geliştirme sisteminde bireysel bakış açısının önemi yadsınamaz bir gerçektir (Greenhaus vd., 2000, s. 13).

Bireysel kariyer geliştirmede amaç; çalışanların niteliklerini artırmak, iş yaşamının kalitesini yükseltmek, çalışanların uygun pozisyona yerleşmesini sağlamak, nitelikli işgücünün örgütte kalmasına yardımcı olmak, kadın ve erkeklere eşit iş fırsatları sağlamak, çalışanların teknik ve yönetsel becerilerini artırmaktır (Aytaç, 2005, s. 201-202). Bireysel kariyer geliştirme kapsamında çalışanlar öncelikle kendisi ve

çevresiyle ilgili bilgi toplayarak kariyer imkanlarını araştırıp keşfetmektedir. Birey, araştırmaları sonucunda bireysel özelliklerini göz önünde bulundurarak uygun hedefler belirlemekte ve belirlediği hedeflere ulaşabilmek için yöntem teknikler geliştirip uygulamaktadır (Bayram, 2010, s. 125). Kariyer geliştirme sürecinde bireyler kendi sorumluluğunun bilincinde olup, sürece aktif dahil olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 204).

Bireysel kariyer geliştirme sürecinde başarıyı yakalayabilmek için bireysel ve örgütsel ihtiyaçların örtüşmesini sağlamak için karşılaştırmalar yapılmaktadır. Karşılaştırma sürecinde birey, mesleki ve kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi sonucunda farklı kariyer yolları arayışına girebilmektedir. Bu nedenle örgüt bireye çeşitli kariyer geliştirme hizmetleri sunmalıdır (Aytaç, 2005, s. 201-205). Kariyer geliştirmede; çalışanların çağın koşullarına uygun özelliklere sahip olması, rağbet gören yabancı dil bilmesi, üstün performans sergilemesi, örgütün imajı, dalkavukluk, çalışanların kendini geliştirmeye istekli olmaları, rehberlik gibi faktörler etkili olmaktadır (Bingöl, 2016, s. 364). Bireysel kariyer geliştirmenin etkin bir şekilde uygulandığı örgütlerde bireysel ve örgütsel hedeflere daha kolay ulaşıldığı görülmektedir. Çalışanlar işe girdikleri andan itibaren belli hedefler doğrultusunda çalışmakta ve bu kapsamda verilen tüm eğitim geliştirme programları bireye psikolojik doyuma ulaşmasında katkı sağlamaktadır (Aytaç, 2005, s. 201-202). Örgütün küçülmesi durumunda ve kurumsal yeniden yapılanmada kendilerine ait sezgileri ve seçenekleri olan bireyler kariyer gelişiminin önündeki engellerin üstesinden gelmede daha başarılı olmaktadır (Greenhaus vd., 2000, s. 13). Örgütlerde güvenlik ve maddiyattan daha çok önem verilen konu, kariyer geliştirme ve ruhsal kazançtır. Kariyer geliştirme, çalışanların işteki kariyerinin yanında örgüt dışındaki hayatını ve yaşam tarzını da kapsamaktadır (Bayram, 2010, s. 125).

### **2.8.2 Örgütsel Kariyer Geliştirme**

Kariyer başarısını geniş terimlerle tanımlayan ve hayatlarının farklı bölümlerini tatmin edici bir yaşam tarzıyla birleştirmeye ihtiyaç duyan bireylerin kariyerin doğasını anlamaları ve kariyerlerini aktif bir şekilde yönetmeleri için örgütsel kariyer geliştirme gerçek bir ihtiyaçtır (Greenhaus vd., 2000, s. 15). Kariyer geliştirmede birey ne kadar önemli ise örgüt de aynı şekilde önemlidir ve örgütün üstüne düşen görevler bulunmaktadır.

Örgütsel açıdan kariyer geliştirme; bireyin kariyer yolunda çıkacağı her üst basamak için gerekli olan deneyim, uzmanlık, bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olabilmesi için gerekli ortamın bireye sunulmasıdır. Sunulan ortamda oluşacak aksaklıkların çözülmesi ve güncellemelerin yapılması örgütün görevidir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 421). Kariyer geliştirmede örgüt; çalışanların kariyer ihtiyaçlarını gerçekçi bir şekilde belirleyerek örgütün ihtiyaçları ile çalışanlara sunduğu olanaklar arasında ortak bir nokta bulabilmelidir. Bu noktada birey ve örgüt birbirine karşı sorumludur. Örgütün kariyer geliştirmede etkin olmasıyla birlikte çalışanlara sunulan tercihler çoğalmakta ve anlamlı kariyer tercihleri yapılabilmektedir (Şimşek, 2002, s. 365).

Örgütün kariyer geliştirme faaliyetlerinde aktif olması çalışanların değişen çalışma yaşamına ve teknolojiye uyumunu kolaylaştırarak performansını yükseltmesine katkı sağlamaktadır (Bakan, 2015, s. 159). Örgüt kariyer geliştirme sürecinde çalışanlara yeteneklerini geliştirme ve hayatlarını planlayabilme imkanı tanımaktadır. Bunun karşılığında çalışanların örgüte bağlılığı artmakta ve güven duygusu gelişmektedir. Örgüt tarafından eğitim öğretim faaliyetlerinin her çeşidinin desteklenmesi, çalışanların etkinliklere katılımı için teşvik edilmesi, maddi anlamda desteklenmesi ve çalışanlara izin verilmesi onların örgütte kalmaları açısından önem taşımaktadır (Çelik ve Şimşek, 2014, s. 199-200). Örgütsel kariyer planlamada amaç, çalışanların kariyer planlamalarına yardımcı olmanın yanında boş pozisyonların uygun kişilerle doldurulmasını sağlamaktır. Boş pozisyonlar doldurulurken dikey hareketin yanında yatay hareketlenme de olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 154). Örgütlerin kariyer geliştirmenin yararlarına inanması olumlu sonuç almalarını da sağlamaktadır.

### **2.8.3 Kariyer Geliştirme Yolları**

İçinde bulunulan yenilik ve gelişim çağı hem birey hem örgüt için çeşitli tehditler içermektedir. Bu tehditleri en aza indirmek ve kariyer geliştirmenin amaçlarına ulaşabilmesi için bazı programlar uygulanmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2014, s. 199-200). Her örgüt çalışanlarının niteliklerine, kariyer planlamasına ve örgütün yapısına göre farklı kariyer geliştirme yolları tercih etmektedir (Bingöl, 2016, s. 365). Tercih edilen tüm araçların merkezinde insan bulunmakta ve bu araçlar özendirici olmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 114). Kariyer geliştirme programları yöneticilerin geliştirilmesine ve tüm çalışanların mesleklerinin gereksinimlerinin üstünde ve ötesinde eğitilmesine yöneliktir. Bu programların gün geçtikçe daha

popüler hale gelmesi örgütlerin her düzeyde yetkili, uyarlanabilir çalışan ve yöneticilere ihtiyaç duyduğunun göstergesidir (Wendell, 2007, s. 352). İyi bir kariyer geliştirme programında üç önemli öge bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların kariyer ihtiyaçlarını belirlemede onlara yardımcı olmak, örgütte farklı kariyer fırsatlarının sunulup bunların çalışanlara duyurulmasını sağlamak, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin örgütün fırsatları ile uyumlaştırılmasını sağlamaktır (Çelik ve Şimşek, 2014, s. 199-200). Bu amaçlara ulaşabilmek için uygulanan yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

### **2.8.3.1 Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığı danışanı tanımayla ve onun kendisini tanımasına yardımcı olmakla başlar. Danışman bu noktada sorular sormanın yanında ölçme araçları da kullanabilir. Kariyer danışmanlığı bireye seçeceği meslek yolunda yol gösterici rolündedir. Danışanlar kendilerini olduklarından daha donanımlı görebildikleri gibi daha yetersiz de görebilirler. Kariyer danışmanı bireyin benlik algısının gerçekçi bir şekilde ortaya konmasını sağlar. Kariyer danışmanlığı sayesinde kişinin seçtiği meslek veya kariyer yolunda bireyler doyuma ulaşabilmektedir. Meslek bireyi doyuma ulaştırdığı kadar toplumun ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidir (Ünsal, 2014, s. 5-6). Kariyer danışmanlığı ile kişinin ihtiyaçları, örgütün fırsatları ve toplumun beklentileri uzlaştırılır. Bu danışmalık örgütte çalışan en üst pozisyondaki kişiden en alttakine kadar herkesi kapsar (Bingöl, 2016, s. 360). Kariyerde karşılaşılan çeşitli sorunların yanında kariyerde kararsızlık da bir sorun olarak değerlendirilir ve bu sorunun yaşanmaması için ya da soruna zamanında müdahale edilmesi için kariyer danışmanlığı uygulaması önemlidir (Kelly ve Lee,2002, s. 302).

### **2.8.3.2 Kariyer Rehberliği**

Kariyer kavramının gittikçe daha değişken ve akıcı hale geldiği günümüzde kariyerde rehberlik sadece bir defa ihtiyaç duyulan bir uygulama değil, her zaman kişiye yön veren bir bilgeliktir. Bireylerin hayatlarında yeni dönemlere girmesi ve dış dünyanın getirileri ile rehberlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Rehberlikle ilgili olarak; “kriz anında hazır bir çözüm” şeklinde yanlış yorumlayanlar olsa da konunun uzmanları rehberliği, bireyin ihtiyaç duyduğu destek ve teşvik edici bir süreç olarak nitelendirmektedirler (Graham ve Ali, 2006, s. 1). Kariyer geliştirme yollarından biri

olan kariyer rehberliği; örgüt yapısının ve ihtiyaçların farklılaşmasıyla çalışanların bu değişen düzene hızlı bir şekilde uyumunu sağlamayı ve onların kariyer yollarının istenilen yönde gitmesini hedeflemektedir (Bakan, 2015, s. 148). Kariyer rehberliğinde amaç çalışanların kariyer gelişimlerine olumlu katkı sağlamaktır. Rehber bu süreçte çalışanlara informal olarak öneriler sunan kişidir. Çalışanlar ve rehber arasındaki ilişki kesintisiz bir ilişki değildir (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 205). Kariyer rehberleri çalışanların kariyer basamaklarını tırmanırken hangi kitapları okuması gerektiği, nasıl bir eğitim alacakları, becerilerini geliştirmek adına ne yapabilecekleri ve hangi danışmandan yardım alacakları konusunda çalışanlara yardımcı olmaktadır (Aşkun, 2006, s. 51). İnternetin ortaya çıkmasıyla bilgisayar tabanlı rehberlik sistemleri ile diğer kendi kendine yardım kariyer müdahaleleri daha sık kullanılmaya başlanmıştır (Reardon ve Lenz, 1999, s. 112).

### **2.8.3.3 Kariyer Merkezleri**

Kariyer danışmanlığı ve rehberliğinin kurumsallaşmış ve gelişmiş boyutu olarak ortaya kariyer merkezleri çıkmaktadır. Uygulama sahası olarak büyük örgütlerin daha ideal olduğu görülmektedir. Kariyer merkezleri kariyer yolları ile alakalı olarak bilgi vermekte, çeşitli yetenek testleri yapmakta, çalışma grupları düzenlemekte, kurs hizmeti vermekte, yararlı olabilecek eğitim programları hazırlamaktadır. Kariyer gelişimini başlatmak için kariyer merkezleri bireylere destek sağlamakta ve onların kendilerini değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Bunların yanında çalışanların gelişimi için farklı kitap ve programlardan yararlanarak mülakatlar yapmaktadır (Aşkun, 2006, s. 51).

### **2.8.3.4 İş Rotasyonu**

İş rotasyonu; örgütün yapısını iyileştirmek ya da çalışanların işe bütünüyle hakim olmasını sağlamak amacıyla, önceden belirlenmiş plan dahilinde, çalışanların yaptığı işle ilgili olarak belli sürelerde farklı görevlerde bulunmasıyla oluşan kariyer hareketliliğidir (Yürük, 2013, s. 40). Kısacası iş rotasyonu, çalışanların farklı zamanlarda farklı görevler yapması anlamına gelmektedir. Olumlu bir kariyer gelişimi adına yapılan bu çalışmalarda farklı alanlarda çalışanlar işle ilgili bilgi ve becerilerini artırarak kendilerine en uygun olan görevi de belirleme fırsatı bulmaktadır. Ayrıca iş rotasyonu ile birlikte örgütün farklı bölümlerinde çalışanlar

arasında uyum ve anlayış artmaktadır (Aytaç, 2005, s. 226). İş rotasyonu bireylerin örgüt içinde yatay şekilde hareket etmesini sağlayarak özellikle işe yeni girenlerin değişik işleri test etme yoluyla kişisel değerleri ile iş arasındaki uyumu yakalamasına olanak tanımaktadır (Dessler, 1988, s. 54). Tekdüzeliliğin ve uzmanlaşmanın olumsuz yönlerinin azaltılmasında da yararlı bir uygulamadır (Yürük, 2013, s. 40). İş rotasyonunun olumlu yanlarının yanında örgütün karar alma hızının yavaşlaması, çalışanların zaman zaman adaptasyon sorunu yaşamaları, örgütsel bağlılığın azalması, performans değerlendirmede güçlük yaşanması gibi olumsuz etkileri de görülebilmektedir (Şermet, 2009, s. 67).

### **2.8.3.5 İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme; var olan işlerle ilgili olarak farklı deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak amacıyla yapılan yeniden şekillendirme programıdır (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 196). İş zenginleştirme (job enrichment) işin içeriğinin zenginleştirilmesidir. Bu modelde çalışanın yaptığı işte motivasyonunu sağlamak amacıyla işin yeniden düzenlenmesi hedeflenmektedir. İş tanımının farklılaşmasından dolayı çalışanlarda daha fazla kontrol etme, planlama ve yönetme sorumlulukları bulunmakta ve iş zenginleştirmenin sonucunda deneyim ve kişisel gelişimde artış olmaktadır (Luthans, 1995, s. 176).

İş zenginleştirme çalışanların; başarı, kişisel gelişim, tanınma bakımından farklı fırsatlar görmelerine olanak tanıyarak ve onlara daha çok sorumluluk vererek yapılan işlerin daha cazip ve anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır (Bayram, 2010, s. 227). İş zenginleştirme sayesinde çalışanlar standart iş yapmanın sıkıcılığından kurtulmakta farklı görevler üstlenebilmektedir. Bir işi başından sonuna kadar devam ettirip başarı duygusunu hissetmektedir. Bunların yanında çalışanlar daha kaliteli iş yapıp kendilerini değerlendirme fırsatını da bulmuş olmaktadır. İş zenginleştirmeye birlikte çalışanlar kendini gerçekleştirme ve geliştirme konusunda ilerleyip zengin bir rol üstlenmektedir. Sonuç olarak iş zenginleştirme hem çalışanın hem örgütün yarar elde edeceği bir uygulamadır (Erdem, 2010, s. 37).

### **2.8.3.6 Kariyer Konusunda Kitapçık ve Broşürler**

Kariyer konusundaki kitapçık ve broşürler, kariyerle ilgili tüm bilgilerin kapsamlı olarak çalışanlara sunulmasıdır. Bu kitapçık ve broşürlerde, kariyer yolları ve

fırsatları açık bir şekilde belirtilmiş olup, kariyer gelişimi için gerekli olan zaman ve eğitimin neler olduğu konusuna yer verilmiştir. Özellikle işe yeni girmiş olanlara rehber niteliğindedir. Bunun yanı sıra sadece yeni işe girmiş olanlar değil, yönetsel terfi almış ve diğer çalışanlar için de yararlı olan bu uygulama sayesinde tüm iş görenler hangi şartlarda ve hangi zamanda hangi kariyer yolunu seçeceğine sağlıklı bir şekilde karar verebilmektedir (Bingöl, 2016, s. 357-358). El kitapçıkları değerli bir oryantasyon ve eğitim aracı olmasının yanında çalışanlara iş hakları konusunda açık ve net bir dille bilgiler verip sınırları belirlediği takdirde daha yararlı olmaktadır (Wendell, 2007, s. 297).

### **2.8.3.7 Kariyer Atölyeleri(Workshop)**

Kariyer atölyeleri; yöneticilerin bir araya geldiği, sorunların konuşulup beklentilerin açıklandığı platformdur. Bu atölyeler sayesinde çalışanlar kendi kariyerlerinin gelişimine yön verebilmektedir (Aytaç, 2005, s. 216). Kariyer atölyelerine çalışanların katılma isteği; yöneticilerden, rehberlerden ya da insan kaynakları danışmalık sisteminin yönlendirmeden sağlanmaktadır. Kariyer atölyelerinden genellikle orta ve son kariyer dönemlerinde yararlanılmaktadır (Bingöl, 2016, s. 360). Orta kariyer döneminde yararlanılan kariyer atölyelerinde amaç bireylerin kariyer gelişimine katkı sağlayıp, bu sayede onların örgütte kalma sürelerini uzatmaktır. Kariyer sonu atölyelerinde ise çalışanların emekliliğe hazırlanma sürecinde onlara katkı sağlamak amaçlanmaktadır (Aytaç, 2005, s. 216).

### **2.8.3.8 Eğitim ve Geliştirme Programları**

Eğitim ve geliştirme programı, öncesinde eğitim almış çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için yapılan eğitim etkinlikleridir. Örgütlerde çalışanlara farklı isim ve içerikte pek çok eğitim programı imkanı tanınmaktadır. Bunlar örgüt içinde, iş başında olabileceği gibi örgüt dışında ve çalışma saatleri içinde de olabilmektedir. Düzenlenen eğitim ve geliştirme programları çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamanın yanında onların kariyer hedeflerine ulaşmalarını da amaçlamaktadır (Aytaç, 2005, s. 222). Eğitim ve geliştirme programları; çalışanların eski yeteneklerle değişen yapı ve şartlara uyum sağlamanın zor olacağını düşünmesinden kaynaklanan örgütler tarafından bir uzman aracılığıyla çalışanlara verilen önemli bir kariyer geliştirme programlarıdır (Cenzo ve Robbins, 1996, s.284).

### **2.8.3.9 Örgütsel Yedekleme**

Örgütsel yedekleme, örgütte çalışan her yöneticinin ayrı ayrı yükselme olasılığının saptanarak onların terfi durumlarının değerlendirilmesini içermektedir. Örgütün daha çok yönetsel kısmına hitap eden bir uygulamadır. Bu uygulama ile birlikte hangi çalışanın hangi durumlarda yükselebileceği, üst yöneticilerin yerini kimlerin dolduracağı belirlenmekte ve belirlenen çalışanlar o göreve hazırlanmaktadır. Örgütte yönetsel alanda bir boşluk oluşması durumunda göreve hazırlanmış olan adaylardan birisi boşluğu doldurmaktadır. Yönetsel kademe sayısı az olan örgütlerde etkili bir uygulama değildir (Bingöl, 2016, s. 361).

### **2.8.3.10 Kariyer Planlama Grupları**

Kariyer planlama grupları, örgütte çalışanlara içinde buldukları kariyer basamağının belirlenmesini sağlayarak hangi kariyer yolunun kendileri için daha sağlıklı olacağını belirlemede bir araya gelip plan yapma fırsatı tanımaktadır (Taşçıoğlu, 2006, s. 39). Bu uygulama ile çalışanların bireysel hedefleri ile örgütün hedeflerinin kesiştiği noktalar dikkate alınmaktadır.

### **2.8.3.11 Koçluk**

Kariyer geliştirme tekniklerinin yenilerinden olan koçluk 1990'lı yıllarda geliştirilmiştir. Koçluk; belirli bir gruba seminer ve konferans düzenleyerek, özel ders vererek önceden belirlenmiş hedeflere çalışanları hazırlama tekniğidir. Koçluk uygulamasının başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesinde ilişkilerin şeffaf ve açık olması önem taşımaktadır. Koçlar bireyin kariyer gelişimine katkı sağlamakla birlikte terfi etmeleri için hangi beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğinin belirlenmesinde çalışanlara katkı sağlamaktadır (Aytaç, 2005, s. 222). Ayrıca koçluk; zamanın etkili ve verimli kullanılmasını, performansının yükseltilmesini, motivasyonun artırılmasını ve bireyin kendine güveninin artmasını sağlamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 117).

## **2.9 Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi, bireysel plan ile örgütsel planın uyumlaştırılıp geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Kariyer yönetimi örgütün bütününe kariyeri ile ilgilenmekte ve



kariyeri bütünsel açıdan ele almaktadır. Bunun sonucunda kariyer yönetiminde süreklilik ve döngüsellik bulunmaktadır. Kariyer yönetiminde amaç gelecekte gerekli olacak nitelikli işgücünü elde etmek ve çalışanların ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verip, çalışanları gerçekçi olmayan hedeflerden uzaklaştırarak, onların doyuma ulaşmasını sağlamaktır. Bireysel beklentiler karşılandığı ölçüde örgüt ile birey arasında olumlu bir bağ oluşmaktadır. Etkili bir kariyer yönetimi ile birlikte örgütte adalet duygusu gelişmekte ve örgütün kurumsal performansı artmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 423).

Kariyer geçişlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi hem çalışanlar hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer yönetimi; çalışanların belirlenmesinde, personelin örgüt içi yer değişikliğinin yapılmasında, planlamada kritik bir etkidir ve bu da çalışanların moral ve gelişimleri için önemli sonuçlar doğurmaktadır (Wendell, 2007, s. 297). Kariyer yönetimi uygulamaları örgütün diğer yönetim işlevleri gibi dinamiktir ve bu uygulamanın çevrede oluşan sosyal, ekonomik ve hukuki değişimlere yanıt verebilmesi gerekmektedir (Beer ve Sepector, 1985, s. 236).

Kariyer yönetimi çalışanların örgüt içindeki kariyer basamaklarını tırmanma imkanlarının hazırlanmasını ve uygun pozisyonlara uygun kişilerin yerleştirilmesini sağlayan zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sağlıklı işleyebilmesinde kariyer yönetimi ve planlaması eşgüdüm içinde gerçekleşmektedir. Örgütlerde performansı yüksek olduğu halde bulunduğu kariyer basamağında kalarak yükselemeyen bireyler de bulunmaktadır. Bunun yanında yükseldiği halde pozisyonuna alışamamış, yerini benimseyememiş mutsuz çalışanlar da vardır. Örgüt verimliliği açısından bu bilgiler önemlidir ve kariyer yönetimi ile birlikte bu olumsuzlukların önüne geçilmeye çalışılmıştır. Örgütteki hareketliliğin doğru bir şekilde yapılanması ve çalışanların motivasyonlarının yüksek olması etkili bir kariyer yönetimi ile mümkündür. İyi yapılanmış kariyer planlamasında çalışanlar belli zaman sonra hangi pozisyona nasıl geleceklerini bilmektedir. İş geleceğini öngören çalışan ona göre plan yapmaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 338-343). Kariyer yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Armstrong, 2009, s. 591):

- Etkin yetenek yönetimi politikaları ile çalışanların yeteneklerini geliştirmek,
- Çalışanları yetenek ve amaçları doğrultusunda cesaretlendirmek, desteklemek ve güçlendirmek,

- Kişilere kendi seviyelerine göre çeşitli faaliyetler sunmak,
- Örgütün politikaları ile kişisel istekleri birleştirmek,
- Örgütün kariyer yönetimi politikalarının çalışanlar tarafından kavranmasını sağlamak.

Kariyer yönetiminin birey ve örgüt açısından farklı boyutları vardır ve bu durum her iki tarafa da değişik görevler yüklemektedir. Bireyin kariyer yönetimindeki rolü birinci boyutu oluşturmaktadır. Kariyer yönetiminde ikinci boyutu örgüt oluşturmaktadır ve örgütün görevi; bilgileri düzenlemek, güncellemek, bilgi sistemini oluşturmak, tüm verilerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Milkovich ve Boudreau, 1991, s. 372). Kariyer yönetimi sürecinde birey ve örgütün rolleri iki farklı başlık altında açıklanmıştır.

### **2.9.1 Bireysel Kariyer Yönetimi**

Bireysel kariyer yönetimi; bireylerin geliştirdiği, uyguladığı, kariyer aşamalarını ve stratejilerini kendilerinin izlediği bir süreçtir. Süreç boyunca yapılan çalışmaların ardından sona gelindiğinde belirlenen amaçların uygunluğu ve stratejilerin etkililiği üzerine birey dönüt almalıdır (Greenhaus vd., 2000, s. 12).

Sağlıklı bireysel kariyer yönetimi için bazı adımların atılması gerekmektedir. Bu adımlar sırasıyla aşağıda belirtilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 321-326):

- Bireyler ihtiyaçlarını belirleyip bu yönde araştırmalar yapar. Kendisi ve çevresi ile ilgili verileri bir araya getirir. Birey, kendisi ile ilgili değerleri, yaşam şekli, becerileri, beklentileri, inançları tarafsız bir şekilde ortaya koyabilmelidir. Kendi özelliklerini objektif bir şekilde ortaya koyduktan sonra istediği işin, var olan fırsatların aynı şekilde değerlendirilmesi gerekir. Bu süreçte birey farklı iş ve meslekleri her yönüyle araştırıp analiz eder. Birey kendisi ile ilgili gerekli araştırmalardan sonra ikinci adımı atmalıdır.
- Birey kendisini ve çevresini iyi bir şekilde tanımış olması gerekir. Birey bu aşamada amaç ve yöntemi belirler. Belirlenen amaçla birlikte bireyin ne kadar zaman sonra hangi noktada olmak istediği saptanır. Amaca sorunsuz bir şekilde ulaşabilmek için amacın gerçekçi, ulaşılabilir, ölçülebilir ve anlamlı olması gerekir. Bunun yanında belli bir zaman sınırı konulmalıdır. Amacın

belirlenmesiyle birlikte bireyin motivasyonu artar ve birey tüm enerjisini bilgi ve becerisini amaca ulaşabilmek için o yöne yönelir.

- Birey belirlenen amaca ulaşabilmek için harekete geçer ve ikinci aşamada ortaya konan yöntemi uygular. Bireyler amacına ulaşmaya çalışırken yaptığı çalışmalar sonucunda iş arkadaşlarından, yönetim ve denetim kadrosundan, aile bireylerinden, insan kaynaklarından ve sosyal yaşamındaki dostlarından performansı ile ilgili dönüt almak ister. Aldığı dönütler sayesinde kariyer amaç ve yöntemini geliştirir ya da değiştirir. Kişisel ve mesleki gelişimini olumlu bir şekilde ilerletir. Bireysel kariyer yönetiminde kişisel gelişim sorumluluğu bireyler tarafından üstlenilmelidir.

### **2.9.2 Örgütsel Kariyer Yönetimi**

Küresel değişim ve teknolojideki ilerlemelerle birlikte rekabet ortamı hareketlilik kazanmış ve bu ortamda örgütler öne çıkabilmek için yönetim anlayışlarında değişikler yapmışlardır. İnsanın önemli bir sermaye olduğu anlayışından yola çıkarak çalışanlara yatırım yapmışlardır. Bilgiye hakim olup, onu en iyi şekilde kullanan motive olmuş çalışanları örgütte tutmak için örgütler kariyer yönetimine önem vermiştir (Özer, 2008, s. 293-294). Örgütler şimdi ve gelecekteki nitelikli çalışan ihtiyacını karşılamak ve kariyer geliştirme isteği içinde olan personele yardımcı olmak için etkili kariyer yönetimi yapmaktadır (Bingöl, 2016, s. 352).

Aşırı rekabetin bulunduğu örgütlerde çalışanlar için kariyer beklentileri her yıl daha fazla önem taşımakta ve yeterli başarı gösteremediklerinde çalışanlar buldukları konumu kaybetme riski yaşamaktadırlar. Bu durum işgörene stres ve yenilgi korkusu şeklinde yansımaktadır. Çalışanlar kariyer fırsatlarını farklı örgütlerde arayarak bu sorunu kendilerince çözmeye çalışmaktadır. Bu da örgütlerin gelecekte üst yönetimde görev alacak nitelikli çalışanları kaybetmesi anlamına gelmektedir (Werther ve Davis, 1996, s. 324).

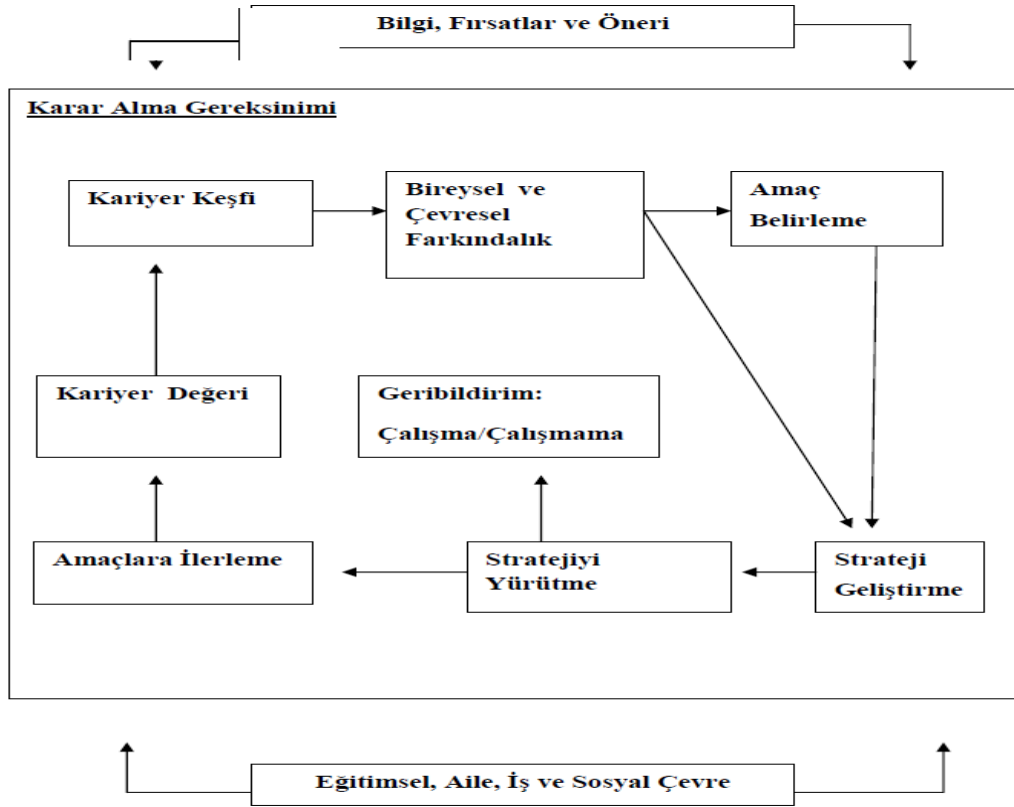
Örgütler kariyer yönetimi kapsamında çalışanlarına kendilerini yönetmeleri için fırsatlar sağlamak ve bu fırsatları rehberlik hizmetleriyle desteklemekte uzun vadeli kariyer gelişim hedeflerinin şekillenmesine yardımcı olmakta ve sağlıklı bir kariyer yönetimi ortaya konulmasını sağlamaktadır (Adekola, 2011, s. 101). Örgütsel kariyer yönetimi dört adımda incelenmektedir (Şimşek, 2002, s. 360):

- Kariyer planlamasında kapsanacak personel belirlenmektedir. Örgütte çalışan herkesin kariyer planlaması çerçevesinde kapsama alınması ideal bir durum olsa da kapsamın dışında kalmış çalışanlar da olmaktadır. Üst pozisyonları düşünmeyenler, kariyer yolunda ilerlemek gibi bir hedefi olmayanlar, emekliliği yaklaşmış olanlar kapsamın dışında kalabilmektedir.
- Kariyer yörüngesi çizilmektedir. Örgüt zaman içinde yükselip yönetim kademesine gelecek olan personeli şansa bırakmamaktadır. Kariyer basamağında ilerleyecek olan bireyleri örgüt önceden belirlemekte ve onları bu yolda desteklemektedir. Bu adımda örgütteki işlerin özellikleri belirlenmekte ve benzer özellik gösterenler “iş aileleri” olarak gruplandırılmaktadır. Gruplandırılan işler arasındaki mantıksal bağ güçlendirilmektedir. Bunun sonucunda, henüz alt kademede çalışıp da yükselme ihtimali olanlar ileride yapacakları işle ilgili olarak hazırlanıp yetiştirilebilmektedir.
- Kariyer danışmanları atanmaktadır. Örgüt kariyer yönetiminde sağlıklı sonuçlar elde etmek isterse danışman kullanmaya özen göstermektedir. Örgütte hizmet edecek olan danışmanlar örgüt içinden olabileceği gibi örgüt dışından da tercih edilebilmektedir.
- Bireysel planlar geliştirilmektedir. Bu aşamada kariyer danışmanları, iş aileleri araştırılarak belirlenen kariyer yörüngeleri ışığında bireysel planlar yapmaktadır. Danışmanlar sayesinde çalışanlar örgüt ve kendileri için en uygun kararı almaktadır.

Örgütün ortaya koyduğu sağlıklı bir kariyer yönetimi sayesinde finansal bir kriz durumunda işten çıkartılmaların yerine önceden hazırlanmış planlar devreye girmektedir (Wendell, 2007, s. 297). Kariyer yönetiminde birey ve örgüt uzlaştırılıp ortak paydada birleştirildiği zaman daha etkili olmaktadır. Bu noktada kariyer danışmanları örgütün yönetim bölümü ile çalışanları ortak bir amacın etrafında birleştirdikten sonra iki tarafın da etkileşimde olmasını sağlayarak aradan çekilmektedir. Böylece örgüt ve birey bütünleşmiş olup, birbirlerini güçlendirecek faaliyetlerde bulunmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2014, s. 196).

Kariyer yönetiminin bir model olarak sistemleştirilmesi kariyer yönetim sürecini, sürecin unsurlarını ve planlanan hedeflerin bütünsel olarak görülmesini sağlayacaktır (Greenhaus, 1987, s. 18).

Şekil 2.4 Kariyer Yönetim Modeli



**Kaynak:** Greenhaus, 1987, s.18.

## 2.10 Kariyer Engelleri

İçinde bulunduğumuz zamanın koşullarına baktığımızda insanların maddi sorunlar sebebiyle işlerini kaybettikleri görülmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonunun azalmasına ve güvensizlik yaşamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da örgütsel verimlilik olumsuz etkilenmektedir. Çalışanları motive edebilmek için belirlenen kariyer yolları ve araçları çalışanların kariyerinde ilerlemeleri için hangi çalışmaların yapılacağına dair bilgi vermektedir. Örgütün etkili bir şekilde yönettiği kariyer sayesinde çalışanın motivasyonu yükselmekte, güven duygusu artmakta, bireysel ve örgütsel amaçlara sağlıklı bir şekilde ulaşılmaktadır (Aytaç, 2005, s. 288-289). Kariyer sürecinde çalışanların yaşadığı bazı durumlar kariyerde ilerlemeye engel olabilmektedir. Kariyer engelleri diye adlandırılan bu durum; gözden düşme (derailing), stres ve tükenmişlik (burnout), işten çıkartılmak ve engellenme (frustration) olarak belirtilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 72).

### **2.10.1 Gözden Düşme(Derailing)**

Gözden düşme; yükselme beklentisi içinde olan bir çalışanın, yönetimin güvenini yitirerek, iş konusunda güdülenme seviyesinin düşmesi ve verimliliğinin azalması durumudur. Yönetim kadrosu ile yaşanan fikir ayrılığı, abartılı rekabet hırsı, dalkavukluk, çalışanlar arası çatışma ve uyumsuzluk, beceri eksikliği, yönetime aşırı bağlılık gözden düşmenin başlıca nedenleri arasında bulunmaktadır. Gözden düşmenin çalışanı ve örgütü olumsuz etkilediği görülmektedir. Çalışanlar; kendine güvensizlik, korku, kaygı, üzüntü ve suçluluk duygusu yaşarken örgüt zaman ve maliyetin boşa harcanmasıyla birlikte zarara uğramaktadır. Gözden düşme durumunda atılması gereken ilk adım, gözden düşmenin nedenlerinin gerçekçi bir bakış açısıyla saptayarak uygun bir çözüm yolu tercih etmektir (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, 2001, s. 79-80). Sorunun çözülmesiyle birlikte çalışanlar kendine yeniden güvenip motivasyon sağlamaktadır. Ayrıca örgütün işgörenlerin gözden düşmesini önlemek görevleri arasında yer almaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 72).

### **2.10.2 Stres ve Tükenmişlik(Burnout)**

İnsanlar yaşamları süresince dış etkenlerin de rolüyle strese girebilmektedirler. Özellikle kariyer geliştirme sürecinde beklentiler ile olanların farklı olduğu durumlarda oldukça stresli bir dönem yaşanmaktadır. Stresin kontrol edilemediği durumlarda çalışanların verimliliği düşmekte, endişe yaşamakta ve tükenmişlik sendromu ortaya çıkmaktadır (Koçer, 2015, s. 13). İş güvenliği, belirsiz roller, kariyerdeki beklenti, çalışma şartları, çalışanlar arasındaki ilişkiler, işyükü, kariyer gelişimi için sunulan fırsatların değerlendirilememesi gibi faktörler de strese neden olmaktadır ve bunun sonucunda tükenmişlik yaşanabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 73). Örgüt çalışanlarını iyi tanıdığı oranda bu olumsuz sürece erken müdahale edebilmektedir. Stres ve tükenmişlik yaşayan bireylerin zamanında belirlenip, onlara uygun program yapılması bireysel ve örgütsel verimlilik açısından son derece önem taşımaktadır.

### **2.10.3 İşten Çıkartılmak**

İşten çıkartılmak; performans düşüklüğü, yönetimin haklı kararı, örgütün kapatılması, sözleşme süresinin bitip uzatılmaması, örgütün küçülmeye gitmesi gibi

farklı sebeplerden dolayı çalışanların kendi istekleri dışında işten zorunlu olarak çıkartılmasıdır. İşten çıkartılma bazı çalışanlar için kariyerin durması anlamına gelse de bazıları için var olan potansiyelini daha iyi ortaya koyabileceği yeni bir fırsat anlamına da gelmektedir. Kendini tanıyıp becerilerinin farkında olan bir insan bu süreçten olumsuz etkilenmeden diğer safhaya geçebilmektedir. İşten çıkartılma durumlarında bireylere danışmanlık yapan firmalar (outplacement firms) bulunmaktadır. Bu firmalar işten çıkartılma sürecinde kişileri özelliklerine uygun örgütlere yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Sağlam bir özgeçmiş hazırlayarak sekreteryaya hizmeti de sunmaktadır (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, 2001, s. 80-81). Tüm bunların yanı sıra verimsiz çalışanların boşaltılması performans standartları için gereklidir ancak söz konusu olan işten çıkartılma; tüm çalışmaların dikkatlice gözden geçirilmesinden ve çalışanın kendini iyileştirmesi adına makul bir fırsat bulduktan sonra hayata geçirilmelidir (Wendell, 2007, s. 297).

#### **2.10.4 Engellenme (Frustration)**

Örgüte katıldıkları zaman çalışanların sahip olduğu birtakım yetenek, ilgi, beceri ve kişilik özellikleri bulunmaktadır. Zamanla bu değerler olumlu ve olumsuz yönde değişebilmektedir. Olumlu anlamda bir gelişme olmuşsa kariyerde üst basamaklara doğru bir ilerleme olduğu ve çalışanın kişisel gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında çalışanın kendine güveni artmakta, özsaygısı gelişmekte, çalışan fiziksel ve psikolojik olarak daha sağlıklı olmaktadır. Olumsuz yönde bir gelişme yaşandığı takdirde çalışanlar örgüt ile uyuşmamakta, beklentilerde tatmin sağlanamamakta ve engellenme yaşanmaktadır. Engellenme durumunda çalışanın performansı düşmekte ve verim azalmaktadır. Örgütün yönetim kanalı çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini doğru analiz edebildiği ölçüde engellenme ve engellenmenin olumsuz sonuçları azaltılmış olmaktadır. Çalışanları ve örgütü olumsuz etkileyen engellenmenin yaşanmaması çalışanların sağlam bir kariyer planı yapıp plan doğrultusunda ilerlemelerini olanaklı hale getirmektedir (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, 2001, s. 83-84).

#### **2.11 Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar**

Örgütlerde; ekonomik, kültürel, toplumsal ve yönetim boyutunda değişim, gelişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bu sürecin beraberinde getirdiği belirsizlikler, çelişkiler,

farklılıklar, çalışanların kariyerinde bazı sorunlarla karşı karşıya kalmalarına da neden olabilmektedir. Diğer toplumlarda olduğu gibi Türkiye'de de yaşanan köklü değişimler, ekonomik krizler, toplumsal ve sosyal olaylar kariyer gelişiminde bazı problemler yaşanmasına yol açabilmektedir (Demirci, 2009, s. 40). Karşılaşılan bu sorunlar örgüt ve birey arasında çatışmalara sebep olup performansın düşmesi ve verimliliğin azalması şeklinde sonuçlanmaktadır. Bu nedenle kariyerde yaşanan sorunlar örgütlerde kariyer eğitimi uygulamasının gerekli olduğunu göstermektedir (Multon, vd., 2007, s. 83). Bireysel ve örgütsel tatminin düşmesine sebep olan sorunlar aşağıda açıklanmaktadır (Torun, 2011, s. 22).

### **2.11.1 Çift Kariyerli Eşler**

Çalışma hayatında erkek gibi kadının da aktif bir şekilde, farklı meslek ve konumda yer almasıyla birlikte yeni bir aile tipi ortaya çıkmıştır. Önce sadece para kazanıp aile bütçesine katkı sağlamak fikrinde olan kadınlar zamanla maddiyatın dışında kariyer basamaklarında ilerlemeyi hedeflemişlerdir. Bunun sonucunda da ailede erkeklerle birlikte kadın da kariyerde üst basamaklara çıkmayı amaçlamış ve bunun sonucunda çift kariyerli eşler ortaya çıkmıştır (Karadoğan, 2009, s. 138-151). Çift kariyerli eşlerde ailenin maddi refahından yalnızca erkek sorumlu değildir, kadın da aile ekonomisine katkı sağlamaktadır. Kadın ve erkek arasındaki ilişkinin kalitesi çift kariyerli eşlerin yaşam tarzını ortaya koymaktadır (Greenhaus vd., 2000, s. 296).

Çift kariyerli eşler, her iki eşin de kendi kariyer hedeflerine ulaşabilmek için çaba göstermesi durumudur. Özellikle ekonomik seviyesi iyi ve eğitilmiş çiftlerde kişisel kariyer büyük önem taşımaktadır (Aldemir vd., 2004, s. 225). Maddiyatın ikinci plana atılmasıyla birlikte eşler kendileri için kariyerli işler tercih etmektedir. Aile yapısını derinden etkileyen bu durumun çözümünde eşler bazen boşanmayı tercih ederken, bu durumu hiç yaşamamak için aile kurma fikrinden uzak olan bireyler de bulunmakta dolayısıyla evlilik yaşı yükselmektedir (Karadoğan, 2009, s. 138-151). Çift kariyerli eşlerin saygı ve uyum içinde bireysel kariyerinde ilerlemeleri onların istek ve becerilerine bağlı gerçekleşmektedir (Aldemir vd., 2004, s. 225). Bu konuda yetersiz olanların aşağıdaki sorunları yaşaması olasıdır:

- Çalışma ve aile hayatındaki rollerin çatışması,
- Çalışma saatleri ya da aşırı yoğunluk yüzünden eşlerin birbirini ihmal etmesi,



- Geleneksel düşüncenin yansıması olan ev işlerinin kadına ait olması fikri ve kadının bu işleri yetiştirememesi,
- Çocuğun bakımı ve yetiştirilmesindeki aksaklıklar,
- Eşler arasındaki olumsuz aile ilişkisi

gibi başlıklarda çeşitli krizler yaşanabilmektedir. Kentsel aile yapısını çift kariyerli eşlerin oluşturduğu gözlenmektedir. Çift kariyerli eşlerin sayısı artmaktadır ve artmaya da devam edecektir. Bu sayının artmasıyla, parçalanmış ailelerin çoğalması ya da kariyer için aile kurmamış bireylerin artması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıktığı gibi hoşgörü, karşılıklı sevgi saygının hakim olduğu bir aile yapısının oluşmasını sağlamak gibi olumlu sonuçlar da elde edilebilmektedir (Karadoğan, 2009, s. 138-151).

### **2.11.2 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Son yıllarda eskiye göre çalışan kadınların sayısında bir artış olsa da birçok örgütte kadınların tepe noktasında yer alması uygun görülmemektedir. Yurt dışında olduğu gibi ülkemizde de eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte kadınların iş hayatında daha çok var olması anlamında olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Gelişmelerle birlikte toplumda oluşan ekonomik, teknolojik, demografik ve yasal değişiklikler kadınların bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarında farklılıklara sebep olmuştur. Kadınlar artık kariyer amacıyla iş hayatında ilerlemeyi hedeflemişlerdir. Fakat kadınlar, ailenin desteğini alıp yüksek motivasyonla bir işe başlamış olsalar dahi kadınla erkek arasında rol paylaşımları ve sorumlulukları sebebiyle belli bir süre sonra kadının çalışma performansında düşüş gözlemlenmektedir (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma fonu İşletmesi, 2001, s. 85-87).

Kadınlar erkeklere göre ailevi nedenlerden dolayı kariyerlerine daha fazla ara vermek zorunda kalmaktadır. Kadınlar yaptıkları işe geri döndüklerinde ise bilgi ve becerilerinin modasının geçtiğini düşünmektedir. Bazı örgütler yetenekli kadın çalışanlarını iş hayatında dinamik tutmak için onlara özel iş düzenlemeleri seçenekleri sunarak izinli olmalarını sağlamakta veya işten uzak kaldıkları zamanda da becerilerini korumalarına yardım etmektedir (Noe, 2002, s. 401-408). Çalışma hayatında aktif yer alan kadınlar kendilerine kariyer hedefi belirlemiş olsalar bile bazı kariyer yolları “kadın olduğu” için kapatılmakta ve kadın bir örgütte tepe

noktalara erişememektedir. Aşağıda kadının tepe noktalarda görev alamamasının sebepleri sıralanmaktadır (Griffen, 1993, s. 579):

- Çocuk büyütme ve yetiştirme döneminde kariyerdeki ilerlemenin yavaşlaması ya da durması kadının zirveye çıkmasında önemli bir engeldir.
- Kadınlar iş ve aile yaşamı konusunda adil olma fikri taşıdıklarından tepe yönetim için gerekli zamanı ayıramamaktadırlar.
- Kadınların; mühendislik, işletme ve teknik konularda beceri eksikliği düşüncesi onları tepe yönetimden mahrum bırakan bir başka sebeptir.
- Kadınların geleneksel olarak bir örgütün insan kaynakları bölümünü tercih etmeleri de onları tepe yöneticilik kadroları için gerekli iş deneyimlerini edinmemelerine sebep olmaktadır.
- Zeki, başarılı ve tepe yönetim için gerekli özellikleri taşıyan bazı kadınların da bağlı oldukları örgütten ayrılarak kendi işini kurmaları onların örgütün tepe noktasında bulunmalarına neden olmuştur.
- Tüm bunların yanında cinsiyet ayrımına inanan zihniyetler de kadınların kariyer ilerlemelerinde en büyük engeldir.
- Kariyerde ilerleyen kadınların cinsel istismara maruz kalacağı düşüncesi de kadınların kariyer yolunu kapatan başka bir engeldir.

Birçok kadın iş, kariyer, çocuk ve aile sorumlulukları arasında problemler yaşamaktadır. Yurt dışında bazı örgütler kadının aile ve iş yükünün azaltılıp onların tepe yönetime gelebilmesi için annelere esnek program (Mummy Track) uygulamaktadır. Bu programlar arasında yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı, süt izni, esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı, yuva hizmetleri, evde çalışma olanağı yer almaktadır (Aldemir vd., 2004, s. 224-225). Programların bir kısmı Türkiye'de uygulansa da kadının çalışma hayatında aktif yer alması ve tepe yönetim pozisyonlarına gelebilmesi için yeterli değildir.

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlarda iş hayatındaki kadınların önündeki engeller; erkek yöneticiler tarafından konan engeller, kadın yöneticiler tarafından konan engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller şeklinde sınıflandırılabilir:

Tablo 2.5 Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller

Erkek Yöneticiler Tarafından Konan Engeller	Kadın Yöneticiler Tarafından Konan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
Tarafsızlık ilkesi	Tarafsızlık ilkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet körlüğü	Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık)	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı ve imkanı olmama
	Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç
Gücü elde tutma isteği	Kadınlara yönelik önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissettirme
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
		Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

**Kaynak:** Öğüt, 2006, s. 68.

### 2.11.3 Çift Kariyerlilik

Çalışan kişilerin iki farklı kariyere aynı zamanda sahip olması durumudur. Bireyin sahip olduğu iki kariyerin de belli seviyede uzmanlık ve tecrübe istediği durumlar vardır. Çift kariyerlilik bireye farklı unvan ve statü sağlamaktadır. Bunun yanında çalışanın var olan enerjisi iki farklı kariyer arasında paylaştırılacağı için başarı tam anlamıyla sağlanamamaktadır (Çelik ve Şimşek, 2014, s. 199-204). Bu sebeple bireyin daha çok ilgi duyduğu kariyer yolunu seçerek o yolda ilerlemeye karar vermesi güçlüklerle karşılaşmasını engelleyip başarıya daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır. Başarıya ulaşan bireyin motivasyonu da artmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 73).

Birçok örgüt çift yönlü ya da çoklu kariyer yolunu çalışanına sunmaktadır. Bu süreçte görevlerin çeşitleri ile bireylerin iş ve iş dışındaki hareketleri analiz edilmektedir. Çift kariyerlilik çalışanların kariyer yolunda kalmasını ya da yönetici kariyer yoluna geçmesini sağlamaktadır (Noe, 2002, s. 401-402). Çalışana iş zenginliği sağlayan çift kariyerlilik, iş kaybı gibi bazı olumsuzlukların yaşanması durumunda bireyin diğer kariyer yoluna devam etmesini sağlayarak iş kaybından kaynaklı olumsuzluklarını en aza indirmektedir.

#### **2.11.4 Ay Işığı Sorunu (Moonlighting)**

Ay ışığı; çalışan bireyin kendi esas işinin yanında ekonomik yetersizlik, deneyim kazanmak ve daha farklı sebeplerle ikinci hatta üçüncü işte çalışıyor olmasıdır. İkinci hatta üçüncü iş gerçek işin yok olması durumunda güvence olarak algılanmaktadır. Bir örgütte bilgisayar programcısı olarak çalışan bireyin gizli bir şekilde bilgisayar programı yapıp kendi hesabı için satması buna örnektir (Aytaç, 2005, s. 275-276).

Ay ışığı kavramı ikinci bir iş anlamına gelmekten öte daha çok kariyer gelişim stratejisi olarak nitelendirilmektedir. Ay ışığı sorununda çalışanlar gerçek işinde sarf etmesi gereken enerjinin bir kısmını ikinci ya da üçüncü işinde sarf ettiği için performansında düşüş, işe düzenli devam etmeme, işe bağlılıktan ödün verme gibi olumsuzluklar ortaya çıkmakta ve bireyin örgütteki kariyer ilerlemesi de engellenmiş olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2014, s. 290).

#### **2.11.5 Yetenek Demodeliği (Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi)**

Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle birlikte çalışanın bazı becerisinin ve yeteneğinin kaybolması durumudur. Çalışanın bilgi yönünden demode olması kendisini ve çalıştığı örgütü zarara uğratmaktadır. Yetenek demodeliğinin önüne geçilebilmesi için örgütlerde; sürekli öğrenme ortamı sunmak, örgütsel yedekleme yapmak, kariyer danışmanlığı vermek, performans değerlendirme gibi uygulamalara yer verilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 71). Yetenek demodeliği, bireyin yaşlanma safhasında kendiliğinden oluşabileceği gibi örgütsel faktörlerden de meydana gelebilmektedir (Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, 2001, s. 92). Yetenek demodeliği ile karşılaşmamak için bireyin kendisine ve örgütün insan kaynakları bölümüne önemli görevler düşmektedir.

Çalışanların bilgi yönünden demode olduğu bir örgütte birey ve örgüt her ikisi de zarar görmektedir. Bu sürecin yaşandığı örgütlerde yeni hizmet ve ürünlerin sunumu zorlaşmakta ve örgüt rekabet gücünü kaybetmektedir. Örgüt kültürü yetenek demodeliğinin önlenmesinde önemli bir etkidir.

## **2.12 Durgunluk**

İş hayatında değişme ve gelişmelerin hızını yakalamak, zamana ayak uydurabilmek; örgütün vazgeçilmez bir bölümü olan insan kaynaklarını en doğru şekilde kullanarak motivasyonu tam, tatmin olmuş bir iş gücü ortaya koymakla mümkün olmaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi için çalışanların bireysel hedefleri ile örgütün hedefleri uyumlaştırılarak mevcut durumda yaptığı işi daha iyi yapabilmesi için gelişim faaliyetlerine katılması ve onlara ileride üstlenebileceği pozisyona yerleşme fırsatının tanınması gerekmektedir (Çelik, Soysal, 2004, s. 42).

Dinamik iş hayatı göz önüne alındığında çalışanlar kariyerlerinin her safhasında farklı sorunlar yaşayabilmektedir. Kişiler kariyerin başlangıcından itibaren kendilerini hedeflerine ulaştıracak seçimler yapmaktadır. Yapılan seçimler bazen hedefe varmayı sağlarken kimi zaman da kişiyi hedeften uzaklaştırabilmektedir. Bireyler kariyerin orta evresine geldiklerinde dönüp arkalarına bakarak neleri yapıp yapamadıklarının muhasebesini yapma gereksinimi duymaktadır. Hedefe ulaşamayan çalışanda iş tatminsizliği, stres, bıkkınlık, durgunluk gibi durumlar sezilmektedir (Dündar, 2013, s. 295). Ayrıca günümüz iş hayatında örgüt ve çalışanlar arasında psikolojik anlaşmanın yok olduğundan söz edilmektedir. Bunun sonucunda ilerleyen yıllarda kariyerde yükselmenin ve ücret artışının daha az olacağı, geleneksel kariyer anlayışının etkisini yitireceği de ifade edilmektedir (Louise vd., 1999, s. 375). Günümüz çalışma hayatı göz önüne alındığında çalışan bireylerin özellikle orta kariyer döneminde yaşadıkları sorunlardan birisi durgunluk olarak belirtilmektedir. Büyük Türkçe Sözlük'e göre durgunluk; sakin, canlı olmayan, sönük, hareketsiz, gelişmemiş, etkin olmama durumudur (Türk Dil Kurumu, 2011, s. 724-725). Kariyerde durgunluk; kariyer platosu, kariyer düzleşmesi, kariyer duraklamaları ya da kariyerde düzlük olarak da ifade edilirken bu çalışma boyunca durgunluk ifadesi kullanılacaktır.

Çalışanlar kariyerlerinin herhangi bir döneminde motivasyon, istek ve heyecanını; bilgi, beceri eksikliği sonucunda kaybetmekte ve kişinin çalışma hayatındaki yükselme potansiyeli yok olmaktadır. Bu durum kariyerde durgunluk olduğu anlamına gelmektedir. Kariyerde durgunluk; hiyerarşik yükselme ihtimalinin düşük olduğu kariyer noktası olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002, s. 369). Frence durgunluğu “bir kariyerde hiyerarşik ilerleme olasılığının aza ulaştığı nokta” şeklinde; Evan ve Gilbert “hiyerarşide çalışanların yavaş yavaş ilerlemesi” olarak; Stoner ve Warner ise “yukarı doğru terfi olasılığının azaldığı kariyer noktası” diye tanımlamaktadır (Akt. Budak vd., 1995, s. 7). Bir başka tanıma göre durgunluk; çalışma hayatında önemli bir değişim ya da ilerleme kaydetmeden yaşanan birkaç yıldan sonra ulaşılan noktadır (Barutçugil, 2004, s. 329). “Çalışanın daha fazla yükselme olanağının olmadığı aşamayı ifade eder”, cümlesi de durgunluğun tanımları arasında yer almaktadır (İbicioğlu, 2011, s. 196). Durgunluk; bir çalışanın sorumluluklarının artmasıyla birlikte çalıştığı görevde terfi ihtimalinin az olması şeklinde de tanımlanmıştır. Kariyerde yaşanan durgunluk genellikle kariyerin orta dönemine denk gelmektedir (Neo, 2002, s. 405). Kariyerde yaşanan durgunluk; hemen hemen herkesin yaşadığı fakat özellikle 40 yaş ve üstü çalışanlarda gözlemlenen bir süreçtir (Greenhaus vd., 2000, s. 221). Feldman ve Weitz (1988) kariyerde durgunluğu, bireylerin iş hayatındaki sorumluluklarına daha fazla görevin eklenmemesi şeklinde tanımlamaktadırlar (Akt. Allen ve diğerleri, 1998, s. 160).

Bireylerin iş hayatının başlangıcından itibaren sürekli ileri hareketli olmasını umdukları kariyer, zaman zaman bireyin kendisinden ya da örgütten kaynaklı olarak yavaşlar ve hatta durabilir. Gerek örgütten gerekse bireyin kendisinden kaynaklı olarak iş hayatında ilerlemenin durması kariyerde durgunluk olarak tanımlanır.

Schein'e göre durgunluk; sadece bireysel özelliklerden değil örgütsel faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Bazen otoriter bir yönetici tarafından kaynaklanırken bazen de içinde bulunulan örgütteki rekabet ortamından da kaynaklanabilmektedir (Akt. Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, 2001, s. 89). Özellikle büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorun olarak karşılaşılmaktadır. Durgunluk döneminin gereğinden fazla sürmesi bireyi ve örgütü olumsuz etkilemektedir (Aytaç, 2005, s. 281). Kariyerde yaşanan durgunluk ister örgüt ister birey kaynaklı olsun bu bir kariyer sorunudur ve sorunun çözümünde örgüt ve bireyin tutumu önem taşımaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 71). Bireyin kariyerinde iki temel değişken

bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün bireyi ne şekilde yükseltebileceğinin değerlendirilmesidir. Diğer değişken ise bireyin var olan performansının örgüt tarafından nasıl algılandığıdır. Bu iki değişken çerçevesinde durgunluk açısından bireylerin kariyerleri dört farklı grupta incelenmektedir (Elitok, 2012, s. 44):

*Acemiler:* Bu grupta yer alan bireylerin örgüt içinde terfi etme fırsatları olduğu halde bireyler yükselbilmek için yeterli performansa sahip değildirler. Acemiler grubunu çoğunlukla işe yeni girmiş olanlar ve yeterli bilgi beceriye sahip olmayanlar oluşturur.

*Yıldızlar:* Genellikle çabuk bir şekilde terfi edebilecekleri kariyer yolunu tercih eden yıldızlar hızlı bir şekilde yükselir ve önemli görevlerde bulunurlar.

*Yükselemeyenler:* Bu bireyler performans ve başarı açısından kötü olmadıkları halde ilerleyemezler. Ancak çok çok önemli bir başarı kaydettikleri zaman ilerleyebilirler.

*Çaresizler:* Bu gruptaki bireylerin terfi etme durumları çok zordur ve sergiledikleri performans yetersizdir. Çoğunlukla geri planda kalmış olan bu kişiler birkaç önemli performans göstererek yükselemeyenler grubuna dahil olabilirler.

Yükselemeyenler ve çaresizler grubundaki bireylerin kariyerlerinde durgunluk yaşamaları çok yüksek ihtimalken yıldızlar ve acemilerin yükselme imkanları vardır. Acemiler için eğitim programları ve çeşitli faaliyetler düzenleyerek onların yükselemeyenler grubuna dahil olması engellenebilmektedir. Zaman zaman yükselemeyenlerin motivasyonları düşmekte ve çaresizler grubuna dahil olmaktadır. Kariyerde yaşanan durgunluk aşağıda birey ve örgüt açısından ayrı ayrı ele alınmaktadır.

### **2.12.1 Kariyerde Yaşanılan Durgunluğun Bireysel Nedenleri**

Örgütler zaman zaman kariyerinde durgunluk yaşayan bireylerle karşılaşmaktadır. Örgütün iş verimliliği ve çalışanın iş doyumunu açısından motivasyon önem taşımaktadır. Kariyerinde durgunluk yaşayan bireyler diğer çalışanlara oranla daha zor motive olmaları nedeniyle yöneticilerin onlara daha fazla ilgi göstermesi gerekmektedir. Kariyerinde durgunluk yaşayan bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, uzun süre aynı işte kalma, görev yeri, çalışma saatleri, yapılan işin miktarı ve kalitesi, bireylerin tutumları, iş güvenliği, çalışanın sağlık durumu,

gelişme ve eleştiriye açık olma, bireysel yetenekler gibi özellikler açısından ortak özellikler taşıdıkları görülmektedir (Çakır, 2015, s. 54).

### **2.12.1.1 Yaş**

Orta yaş döneminde olan birçok birey artık genç olmadığını ve kendilerini eskisi gibi heyecanlandırarak bir durumun kalmadığını düşünebilmektedir. Bu bireyler şimdiye kadar yaptıkları, şu an olanlar ve gelecek hakkında sorular sorarak kendilerinin kim olduklarını sorgulamaya başlamakta ve yanıtların çoğu zaman tatmin edici olmadığı için bu dönemde birçok şeyin bittiğini düşünmekte ya da farklı bir yol çizerek yeni ve daha iyi başlangıçlar yapabilmektedir (Bardwick, 1986, s. 156). Orta yaş dönemindeki bireyler kariyerlerinde yılların geçtiğini fark etmekte ve bu süre içinde yaptıkları işin tüm detaylarına hakim olduklarını düşünmektedirler. Özel hayatlarında yaşadıkları sorunların benzerlerini iş hayatlarında da yaşamaktadırlar. Durgunluk dönemindeki bireylerin çoğu uzun süredir örgütün aynı basamağında olan ve ilerlemesi durmuş olan kişilerdir. Kariyer basamaklarının ilerlemesinde yaşanan tikanıklık onların geçmişe dönük ve geleceğe yönelik değerlendirme yapmalarına neden olabilmektedir. Birey kendi bilgi birikimi ve aldığı eğitimle yaptığı işin uygun olup olmadığını, işle ilgili olarak en üst hangi basamağa ulaşabileceğini, içinde bulunduğu kariyer basamağının kariyer gelişimi açısından uygun olup olmadığını sorgulamakta ve bu sorgulama sırasında oluşan olumsuz düşünceler bireyi durgunluk yaşamaya sürüklemektedir (Uzunbacak, 2004, s. 43-44).

Kariyerde yaşanan durgunluk kariyerin başlangıcında değil, genellikle kariyerin orta dönemlerinde karşılaşılan bir sorundur. Bu sorun bireylerin orta yaş (35-40) dönemine rastlamaktadır. Bu yaşa gelen çalışanların bir kısmı işe olan ilgilerini zaman içinde kaybetmektedir. Psiko-fizyolojik süreçlerdeki yavaşlama bu ilginin azalmasında bir etkidir. Bu durumda örgüt, durgunluk döneminde olan bireylerin ilgilerini çekebilecek basit düzeyde etkinliklere yönlendirmekte ya da onlara yeni unvanlar vererek onların örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. Tüm bu çalışmalardan olumlu sonuç alınamaması ve çalışanın yaşının da uygun olması durumunda emekliliğe teşvik söz konusu olmaktadır (Aytaç, 2005, s. 279-282).



### **2.12.1.2 Cinsiyet**

Önceleri iş hayatında az bir oranı oluşturan kadınlar son dönemdeki ilerleme ve gelişmelerle birlikte çalışma hayatında aktif bir şekilde yer almaktadır. Her ne kadar çalışma hayatında aktif olsa da örgütün tepe yönetim bölümüne bakıldığında kadın sayısı oldukça sınırlı kalmaktadır. Birçok örgütün yönetim kadrosunun kadınlara kapalı olduğu görülmektedir. Cinsiyetten dolayı yükselme imkanı bulamayan kadınların zamanla durgunluk dönemine girmeleri de olasıdır (Uzunbacak, 2004, s.44-45). Az gelişmiş ya da geri kalmış ülkelerde kadınlar ikinci plana itilmektedir. Böyle toplumlarda kadınlar cinsiyetten dolayı ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Kariyer anlamında ilerlemesi engellenerek durgunluk yaşamasına sebep olunan kadınlar, hak ettikleri pozisyonlara ulaşamamaktadır (Çakır, 2015, s. 55).

### **2.12.1.3 Medeni Durum**

Çalışanların kariyerlerinde ilerleme düşünceleri evlilik konusundaki fikirlerini ertelemelerine ya da kariyerlerini öncelikli olarak önemseyip evlilik düşüncesini ikinci plana atmalarına sebep olmaktadır. Kariyerde ilerleme kaydeden bireyler zamanla daha donanımlı ve tecrübeli olacaklarından daha seçici davranacaklardır. Kariyerinde ilerleyen bireyin yaşının da artması evlilik fikrinin kendisinde stres yaratmasına sebep olmaktadır. Erken evlilik yapmış ve evliliğinde mutlu olan bireylerin bu enerjileri iş hayatına da olumlu yansımaktadır. Evli ve mutlu bireyler iş ortamında yaşanan stresten daha az etkilenmektedirler (Gürol, 2007, s.148). Öte yandan evli bireylerin aile hayatı sorumluluklarından kaynaklı daha fazla stres yaşadığı durumlar da mevcuttur (Özmutaf, 2006, s. 77).

### **2.12.1.4 Unvan**

Robie ve diğerleri (1998) unvan ve iş doyumu arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Bireylerin unvanları arttıkça bireyler yaptıkları işten daha fazla tatmin olmaktadır (Robie ve diğerleri, 1998). Çalışanların unvanı yükseldikçe kariyer doyumları artacaktır (Ulugök ve Akın, 2016, s. 70). Çalışanların yönetim kademesinde bulunmaları kariyer tatmini sağlama ve sağlamamalarında önemli bir etken olduğu görülmektedir. Çalışanların üst veya orta yönetim kademesinde bulunmaları kariyer tatmini ile doğru orantılıdır. Üst yönetimde bulunanlar

kariyerlerinde daha fazla doyuma ulaşmaktadırlar (Demirdelen ve Ulama, 2013, s. 70).

### **2.12.1.5 Uzun Süre Aynı İşi Yapma**

Sürekli aynı işi yapan çalışanlardan bazıları kendi pozisyonlarının çok önemli olduğunu düşünmekte ve buna inanmaktadır. Bu bireyler ilerlemek için herhangi bir çaba sarf etmemektedir. Dolayısıyla bu kişilerde teknik ve hız yönelimli yönetici becerileri eksik kalmakta ve zamanla kariyerlerinde durgunluk sürecine girebilmektedirler (Greenhaus vd., 2000, s. 221). Uzun süre aynı işi yapmanın sonucunda bireyler işin tüm inceliklerine hakim olduklarını düşünerek kendilerini geliştirmeye ve ilerlemeye kapatarak yenililikleri izlememektedir. Dolayısıyla bir süre sonra yetersiz kalarak durgunluk sürecine girebilmektedirler. Bireylerin işe ilk başladığı zamanki tatmin duygusu ile uzun süre aynı işi yaptıktan sonraki tatmin duygusu aynı olmamaktadır. Bu süreçte tatminde azalmanın yanında bıkkınlık gibi olumsuzlukların da yaşandığı görülmektedir. Bu şekilde çalışan bireylerin iş verimliliği düşmektedir. Tüm bu sebepler gösteriyor ki uzun süre aynı işi yapma kariyerde durgunluk yaşanmasının sebeplerinden biri olarak karşılaşılmaktadır (Elitok, 2012, s. 47).

### **2.12.1.6 Görev Yeri**

Bireyin çalıştığı örgütün, örgütte yaptığı işin ve işin statüsünün kişisel tatmin üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Örgütün yönetim kadrosundaki çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağlayabilmeleri söz konusudur. İş tatmini yüksek olan bireylerin durgunluk dönemine girme ihtimali daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Sonuç olarak birey çalıştığı örgütte alt kademede bir görev alıp iş tatmini sağlayamamışsa bireyin kariyerinde durgunluk yaşama olasılığı yüksektir (Elitok, 2012, s. 47). Örgüt, çalışanlarına her pozisyonun önemli ve değerli olduğunu hissettirdiği zaman bireylerin buldukları pozisyondan dolayı durgunluk yaşamaları engellenmektedir.

### **2.12.1.7 Çalışma Saatleri**

Kariyerinde durgunluk yaşayan bireyler hiyerarşik olarak yükselme ihtimallerinin olmadığını düşündükleri için diğer çalışanlara oranla daha kısa çalışma saatlerini

tercih etmektedir. Az çalışmayı tercih eden bireyler çalıştıkları örgüt ile minimum seviyede ilişki kurmaktadır (Uzunbacak, 2004, s. 46). Bunların yanında örgütlerde fazla mesai adı altında personelin gereğinden fazla çalıştırılması da onları bedenen ve zihnen yorup verimsizliğe yol açmaktadır. İş tatminini sağlamakta zorlanan çalışan zamanla işe karşı olumsuz tutum sergilemektedir (Çakır, 2015, s. 55). Çalışan bireylerin işe hak ettiğinden fazla ya da az zaman ayırması zamanla örgütle birey arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyip durgunluk yaşamasına sebep olmaktadır.

#### **2.12.1.8 Yapılan İşin Miktarı ve Kalitesi**

Çalışan bireylerden bazıları kendisine verilen iş yükünün kendi potansiyellerinin çok üstünde olduğunu düşünerek kendisinden beklenen işi tam ve kaliteli olarak yapamamaktadır (Uzunbacak, 2004, s. 46). Ayrıca bireyin kendi performansının çok altında olduğunu düşündüğü işleri yapması da onu olumsuz etkilemektedir. Kendisinin çok daha zor ve karmaşık görevleri yapabileceğine inanan bireyler yaptıkları işleri zaman kaybı olarak görmektedir. Dolayısıyla bu bireyler zaman içinde verimsizleşmekte ve bu durum onların kariyerlerinde durgunluk yaşamasına neden olmaktadır.

#### **2.12.1.9 Bireylerin Tutumları**

Çalışanlardan bazıları yaptıkları işe karşı olumsuz düşünceler geliştirebilmektedir. Bu olumsuz düşünceler onların bir süre sonra durgunluk yaşamasına sebep olmaktadır. Kariyerinde durgunluk dönemine giren bireyler diğer çalışanlara göre daha az gelişim ve ilerleme göstermektedir. Bu bireyler örgüt içinde veya dışında kariyer geliştirme ile ilgili eğitimlere sıcak bakmamaktadır (Elitok, 2012, s. 48). Bu kişilerin tavırlarında genel anlamda isteksizlik ve umursamazlık duygusu hakim olmaktadır (Çakır, 2015, s. 56).

#### **2.12.1.10 İş Güvenliği**

Çalışanlardan bazıları çalıştıkları örgütte kendilerini güvende hissetmedikleri için işlerini kaybetme riski olduğunu düşünürler (Elitok, 2012, s. 8). Çalışma hayatında yaşanan işi kaybetme korkusu motivasyonda azalmayı getirerek zamanla o kişilerin durgunluk yaşamasına sebep olur.

### **2.12.1.11 Çalışanın Sağlık Durumu**

Çalışanın kendisini psikolojik olarak iyi hissetmediği bu dönemde fiziksel bazı rahatsızlıklar da oluşabilmektedir (Çakır, 2015, s. 56). Durgunluk döneminde olan bireyler diğer çalışanlara oranla sağlıksal problemlerini daha fazla dile getirip her fırsatta bunu sebep göstererek işten kaçmaya çalışırlar (Elitok, 2012, s. 48). Özellikle psikolojik açıdan sağlam olan bireylerin durgunluk yaşama ihtimali diğer bireylere oranla daha düşüktür. Sürekli tedavi gerektiren hastalıkların zaman açısından ve psikolojik açıdan çalışana olumsuz etkileyeceğinden bireylerin bu süreçte durgunluk yaşamaları olasıdır.

### **2.12.1.12 Gelişme ve Eleştiriye Açık Olma**

Durgunluk yaşayan bireyler yönetici ya da iş arkadaşlarından gelen eleştirilere hoşgörülü olmayabilir. Birey kendi bilgi birikiminin onlardan daha iyi olduğunu düşünerek onların fikirlerini önemsemeyebilir. Bu durum bireyin gelişimini de olumsuz etkiler (Çakır, 2015, s. 56). Farklı bakış açılarına kendini kapatıp sadece kendi doğrularıyla ilerlemeye çalışan bireylerin bir süre sonra hızı yavaşlar ve birey durgunluk sürecine girer.

### **2.12.1.13 Bireysel Yetenekler**

Kişilerin doğuştan getirdikleri ve sonradan kazandıkları olmak üzere zihinsel ve bedensel yetenekleri vardır. Her iş kendi bünyesinde farklı türde yetenekler barındırır. Bazı işler el ve kolların iyi bir şekilde kullanılmasını gerektirirken bazı işler zihinsel beceriler gerektirir (Uzunbacak, 2004, s. 46-47). Kariyerinde durgunluk yaşayan bireyler yetenek ve becerilerini tam anlamıyla gösterememekten kaynaklı duygusal olumsuzluklar yaşarlar. Üst kademelerdeki işlerin farklı ve kişisel yetenek gerektirmesi astları bu kademeler için heveslendirmektedir. Bu kademeye ulaşan bazı bireyler ise yetersiz kalıp kendilerini ifade edemeyerek umutsuzluk yaşamaktadır (Elitok, 2012, s. 48).

## **2.12.2 Kariyerde Yaşanan Durgunluğun Örgütsel Nedenleri**

Örgüt, işgücünün kaliteli hale gelmesi için çalışmaktadır. Bunun için örgütün yönetim bölümü çalışanların potansiyellerinden en üst seviyede yararlanmak için onların gelişimini sağlamakla görevlidir. Örgüt bünyesinde çalışan personeli motive

etme ve yönettme faaliyetlerinde bulunur. İş gücü tehlikeye düşen personeli tespit edip yeniden eğitmek örgütün görevleri arasında yer almaktadır (Aytaç, 2005, s. 120-145-203). Örgütler kendi ihtiyaçları ile çalışanların kariyer beklentileri arasında bağ kurmak zorundadır. Kurulan bağ ile birlikte örgütün etkili ve verimli çalışmasının yanında bireyler de mutlu ve başarılı olmaktadır. Bireylerin zaman zaman mutsuz olmasına yol açan ve verimli çalışmalarına engel olan örgütle kaynaklanan durgunluk nedenleri bulunmaktadır. Örgütsel yapı, örgütsel iletişim, örgütsel disiplin, örgütteki rol, birey ve örgüt etkileşimi, örgütün parçası olma, örgütte yaşanan stres ve rekabet, örgütteki eğitim, verimlilik, ödül ve ceza sistemleri bu nedenlerin arasında sıralanmaktadır (Çakır, 2015, s. 56).

### **2.12.2.1 Örgütsel Yapı**

Küçük örgütlerin; basit, kolay anlaşılır ve gerektiğinde hızlı bir şekilde değişime uğrayabilecek bir yapısı varken büyük örgütlerin gelişmiş ve karmaşık bir sistemi bulunmaktadır (Canvd., 2011, s. 200). Örgütsel yapı; örgütün verimliliği, etkili işgören başarısı için önemli bir rehber durumundadır. Örgütsel yapı yetki ve sorumluluk kanallarının açık bir şekilde belirlenmesini sağlayacağı gibi yönetim bölümüne eşgüdüm de sağlamaktadır (Ünsalan ve Şimşekler, 2014, s. 20). Örgütlerdeki yukarı doğru hareketin sınırlı olması çalışan birçok kişinin kariyerinde durgunluk yaşamasına sebep olmaktadır (Aytaç, 2005, s. 280). Örgütün doğru personelle doğru hedefleri belirleyebilmesinde ve belirlediği hedeflere zamanında tam ve eksiksiz bir şekilde ulaşım çalışanların da bundan haz alabilmesinde örgütsel yapının büyük önemi vardır.

Bazı örgütlerin yapısal özelliklerinden kaynaklı zorunlu emeklilik de genç çalışanların hiyerarşide ilerlemelerini zorlaştırarak kariyer yolunu engelleyebilmekte ve bu da durgunluk yaşama sebeplerinden biri olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin yapısına bakıldığı zaman üst seviyelere gidildikçe pozisyonların sayısı azalmaktadır. Orta ve alt seviyedeki pozisyonlarda görev alanların sayısındaki yoğunluk ve bu çalışanların daha üst seviyeleri talep etmesi matematiksel olarak bir kısmının talebinin yerine getirilemeyeceği anlamına gelmektedir (Greenhaus vd., 2000, s. 222). İstedikleri pozisyona erişemeyen çalışanların bir kısmı bu süreçte durgunluk dönemine girebilmektedir.

### **2.12.2.2 Örgütsel İletişim**

İletişim birbiriyle ilgili iki ya da daha fazla kişinin karşılıklı olarak mesaj alışverişidir. Farklı bir ifade ile iletişim; konuşmak, dinlemek, yazmak, vücut dilini kullanmak, yazılara veya telefonlara cevap vermektir. Bazı durumlarda susmak bile bir iletişim çeşididir. Günlük hayatta olduğu gibi örgüt içinde de iletişimin önemli bir yeri vardır (Ünsalan ve Şimşekler, 2014, s. 140-142). İletişim etkileşimin doğal bir sonucudur. Örgütten bahsedebilmek için de etkileşimin olması gerekir. Geçmişte örgütlerin yönetim bölümü sadece emirler konusunda iletişime geçmeyi tercih ederken günümüzde iletişimin kapsamı çok genişlemiştir. Çalışanlar işleri ile ilgili bilgiyi, örgütün amaçlarını, politikalarını, normlarını iletişim kanalıyla öğrenmektedir. Örgüt içindeki iletişimin şekli örgütün yapısına göre farklılık gösterebilmektedir (Can, Aşan Azizoğlu, Aydın, 2011, s. 362-363). Örgüt içinde çalışanların kendi aralarındaki, çalışanlarla yönetim arasındaki ve farklı bölümler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde ilerlemesinde iletişim önemli bir süreçtir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında da örgüt içi iletişimin önemi göz ardı edilmemektedir (Ünsalan ve Şimşekler, 2014, s. 140-142). Örgüt içi iletişimin olumlu olmadığı bazı durumlarda çalışanlar bu durumdan etkilenerek işgücü kalitesini yitirmekte ve durgunluk dönemine girmektedir.

### **2.12.2.3 Örgütsel Disiplin**

Kelime anlamı olarak disiplin; bireylerin içinde yaşadıkları topluluğun davranış ve fikirlerine uymalarını sağlamak için alınan önlemlerin bütünü şeklinde tanımlanabilir. Örgütlerde ceza düzeyindeki disiplin tercih edilmeyen ve en son uygulanması gereken bir yöntemdir. İlk olarak çalışanların kurallara uymasını sağlayacak tedbirler örgüt tarafından alınmakta ve bu konuda gerekli bilgilendirme yapılmaktadır. Fakat yanlış davranışın ısrarlı tekrarı sonucunda ceza nitelikli disiplin yöntemi devreye girmektedir (Ünsalan ve Şimşekler, 2014, s. 151). Disiplin kurallarının ve cezalarının herkesin aynı şekilde anlayabileceği kadar açık ve net olmaması, uygulamada tüm çalışanlar için objektif olunmaması bireyin örgüte olan güvenini sarsmakta ve bunun sonucunda bireyin çalışma isteğindeki azalmaya bağlı olarak birey durgunluk dönemine girmektedir (Elitok, 2012, s. 49). Ayrıca disiplin kurallarının gereğinden fazla ve çalışanlar için anlamsız olması bireyin performansını

olumsuz anlamda etkileyip durgunluk yaşamasına sebep olabilmektedir (Uzunbacak, 2004, s. 51).

#### **2.12.2.4 Örgütteki Rol**

Örgüt içinde çalışan bireyler için yaptıkları iş ve buldukları konum son derece önemlidir. Bireyler örgütün istemediği bir konumda çalışıyorsa bu durum onun performansını olumsuz anlamda etkilemekte ve zamanla verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Çakır, 2015, s. 57). Bunun yanı sıra önceden aynı konumda çalışanlardan bir kişinin yönetici pozisyonuna gelmesiyle birlikte aradaki arkadaşlık ve iş ilişkisi dengesini kuramamaktan kaynaklı performansta düşüş yaşanabilmektedir (Uzunbacak, 2004, s. 49). Bireyin örgüt içinde tanımlanmış belli bir görevinin olmaması, sürekli farklı pozisyonlarda görev alması durgunluk sürecine girmede etkili olan faktörler arasında yer almaktadır.

#### **2.12.2.5 Birey ve Örgüt Etkileşimi**

Örgütün içinde yer alan bireylerin uyumlu şekilde çalışmaları örgütsel ve bireysel verimlilik için son derece önemlidir. Kişilerin kendi aralarında ya da yönetim kadrosuyla etkileşimleri kararında ve doğru bir şekilde olduğu zaman uyum sağlanması mümkün olmaktadır. Örgütte çalışan bireyler zamanla kendi davranışlarını örgüte uygun olarak sergilemeye başlamaktadır. Çalışanlar için; örgütün özellik isteyen önemli bir kademesinde çalışmak ve diğer bireylerle etkileşim halinde olmak önemlidir. Çalışanların yönetim bölümü ile etkileşime geçememesi, yöneticilere ulaşmakta güçlük çekmesi, çalışma arkadaşları tarafından grubun dışında tutulması, önceden kendisine verilen sorumluluğun başka birine verilmesi onların örgüte bağlı mesleki kariyerlerinde durgunluk yaşama sebeplerinden olmaktadır (Uzunbacak, 2004, s. 50).

#### **2.12.2.6 Örgütün Parçası Olma**

Örgütün içinde görev alan bireyler bazı durumlarda örgütün bir parçası olma durumunu gereğinden fazla içselleştirmektedir. Böyle durumlarda yaşanan olumsuz gelişmeler bireyi derinden etkilemekte ve normalden fazla kaygılanması onun çalışma isteğini düşürmektedir. Çalıştığı örgüte faydalı olamadığı zamanlarda enerjisi düşen birey, bu olumsuzluklar sonucunda durgunluk yaşayabilmektedir.

### **2.12.2.7 Örgütte Yaşanan Rekabet ve Stres**

Son yıllarda çalışma yaşamında küresel rekabet ve yönetimi ele geçirme tehditlerine karşı örgütler daha kararlı ve etkili olabilmek için yönetim kademelerini azaltmaya yönelmektedir. Çalışanlar bu durum sonucunda daha fazla stres ve geri çekilme yaşamaktadır. Orta ve ileri kariyer dönemindeki bireyler zaman zaman tehditkâr bir iş ortamı ile karşı karşıya kalmaktadır. İlerleme imkanlarının sınırlı olması ve güncel bilgilerle donatılmış genç ve dinamik kadronun kendini kanıtlamak için yaptıkları davranışlar orta kariyer aşamasındaki bireyleri kendi denkleri ve astlarıyla mücadele etmeye zorlamaktadır. Bu mücadele sırasında örgüt içinde aşırı rekabetin bulunması çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bireyler konumlarını ve prestijlerini kaybetme korkusu yaşamaktadırlar. Çalışanların devamlı olarak stres ve kaybetme korkusu yaşaması ve bir süre sonra da bu durumla mücadele edememesi onları durgunluk yaşamaya sürüklemektedir (Tunç ve Uygur, 2001, s. 2-31).

### **2.12.2.8 Örgütlerdeki Eğitim**

Eğitim ve öğrenme insanlık tarihi boyunca önem verilen bir konudur. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde yaptığı iş ve pozisyonu ne olursa olsun tüm birey ve örgütlerin eğitim ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaç giderek artmaktadır. Bilgi patlamasının etkisiyle iletişim hızlanmakta ve dünya küçülmektedir. Bireyler, örgütler ve toplumlar güncel bilgiye çabuk ulaştıkları ve ulaştıkları bilgiyi örgüt kültürüne kazandırdıkları oranda başarılı olmaktadır. Güncel olmayan bilgilerle ayakta kalmaya çalışan kişi ve örgütlerin şansları giderek azalmaktadır. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eğitim programlarını hazırlayan örgütler, gelişmelere ve dönüşümlere hızla uyum sağlayabilmektedir (Fındıkcı, 1999, s. 226).

Örgüt; eğitimle birlikte çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeyi, onları güçlendirip örgütle bütünleşmelerini sağlayarak örgütteki sorunları fark etme ve sorunlara çözüm üretmeyi amaçlamaktadır. Belli bir amaca yönlendirilmemiş eğitimden yarar sağlanmadığı gibi bu durumdan hem birey hem örgüt olumsuz etkilenmektedir (Özçelik, 2013, s. 169-171). Son derece eğitilmiş ve bilgili bir kişinin motivasyonu yoksa bu bilgi tek başına bir anlam ifade etmeyeceği gibi motivasyonu yüksek ama bilgisi olmayan bir kişinin de başarıya ulaşması mümkün görünmemektedir (İbicioğlu, 2011, s. 93). Çalışanların kullanma alanı bulamadıkları



bilgilerle donatılması ya da gerekli eğitimlerin onlara verilmemesi durumunda birey işe karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Örgütteki eğitim faaliyetlerinin birey ve örgütsel açıdan yarar sağlamadığı ve bireyin kariyerinde ilerleme kaydetmesine katkıda bulunmadığı zamanlarda bu durum bireyin durgunluk yaşamasına neden olabilmektedir.

#### **2.12.2.9 Verimlilik**

Verimlilik; örgütün bir birim çıktı alabilmek için sarf ettiği kaynak miktarı şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile girdilerin çıktılara oranıdır. Örgütler daha az girdi ile aynı üretim seviyesine ulaşabiliyorsa verimli olarak adlandırılmaktadır (Can vd., 2011, s. 48).

Örgütlerde verimliliği engelleyip verimsizliğe neden olan maddi, teknik, hukuki, yönetsel ve bürokratik birçok faktör vardır. Her konunun farklı mevzuat ile ayrıntılı bir şekilde düzenlenmesi yönetim kadrosunun inisiyatif kullanmasını engellemekte ve bu da zaman zaman verimsizliğe yol açabilmektedir. Yönetim kadrosunun değişimden ve gelişimden korkan bir politika izleyip sorumluluk almak ve vermek istememesi de verimliliği olumsuz anlamda etkilemektedir. Teknik sorunlarla birlikte yeterli ve gerekli mali kaynağın olmaması da örgütü verimsizliğe itmektedir. Çalışanlar arasında hak ve olanakların dağıtımında adil olunamaması ve örgütteki yoğun hiyerarşiden kaynaklı işlerin yavaşlaması da verimsizliğin bir diğer nedenidir. Örgütlerde verimliliği sağlamak öncelikle yönetim bölümünün bilgi beceri ve yönetsel işlevleri etkili bir şekilde kullanmasına bağlı gerçekleşmektedir (Aytürk, 2010, s. 175-179).

#### **2.12.2.10 Ödül ve Ceza Sistemleri**

Çalışanların yüksek enerji harcayarak yaptıkları işin ödüllendirilmemesi, çok çalışan personel ile az çalışan arasındaki farkın görmezden gelinmesi çok emek veren personeli rahatsız etmektedir. Her işi kendisinin yaptığını düşünen çalışanlar bu durumdan olumsuz anlamda etkilenmekte ve işe karşı motive olmakta zorlanmaktadır. Çalışanların yerinde ve zamanında ödüllendirilmemesi durgunluk yaşama sebeplerinden biridir (Elitok, 2012, s. 49). Ödül ve ceza sisteminin açık bir şekilde belli olmaması, çalışanların hangi işi ne oranda yaptıklarında ya da yapmadıklarında ne ile karşılaşacaklarını bilmemesi personelin işe karşı tutumunu

olumsuz anlamda etkilemektedir. Ödül ve ceza sistemi hem personel hem de örgüt açısından aynı anlamı ifade ettiği oranda etkili olmaktadır. O yüzden örgüt çalışanların ilgi ihtiyaç ve beklentileriyle örgütün amaçlarını bütünleştirerek anlamlı bir ödül ortaya koyma noktasında çalışmalar yapmalıdır.

### **2.12.3Durgunluğun Bireysel Sonuçları**

İş hayatında “Orta Yaş Krizi” olarak da adlandırılan durgunluk döneminde olumsuz gelişmeler daha fazla yaşanmaktadır. Kariyerde yaşanan durgunluk çalışanların moraline, verimliliğine, üretkenliğine ve ilişkilerine engel oluşturup onların farklı davranışlar ortaya koymasına (iş geciktirme, bitirememe, sürüncemede bırakma, yorgunluk, bıkkınlık, işe gelmeme vb.) sebep olmanın yanında onlara psikolojik ve fiziksel anlamda da zarar vermektedir (Çelik ve Soysal, 2004, s. 42). Durgunluk yaşayan bireylerde depresyon, sağlık sorunları, örgüt içi iletişimde sorun, stres, kaygı ve motivasyonda düşüş gözlemlenmektedir (Aytaç, 2005, s. 282). Motivasyonun düştüğü görülen bireylerin üretkenliği de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Birey; bilgi, beceri ve birikimlerinin yaptığı iş için yeterli olmadığını düşünmektedir. Bireyler bu dönemde işlerini kaybetme ihtimalinin duygusal ve ekonomik boyuttaki korkusuyla başa çıkmak zorunda kalmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 329). Durgunluk dönemindeki bireylerin gelişme ve ilerleme kaydedememenin sonucunda kendilerine olan güven duygusunda azalma meydana gelmekte ve bunun sonucunda kendilerine olan saygıları azalmaktadır. Durgunluk döneminde olan kişilerin üç farklı duruma karşı üç farklı davranış sergiledikleri belirlenmiştir (Hagemon, 1995, s. 7):

- Yükselip başarılı olan kişilerin örgüt içi iletişimde başarılı oldukları ve örgütte daha fazla zaman geçirmekten mutlu olan bireyler olduğu görülmektedir.
- İş rotasyonu dolayısıyla farklı alanlarda tecrübe sahibi olmuş ama ilerleyememiş olan kişiler birçok farklı pozisyonda yer almalarına rağmen yükselememiş olanlardır ve işe karşı olumsuz tutum sergilemektedir.
- Kariyerinde durma aşamasına gelmiş olan kişiler ise mutlu değildir. Psikolojik olarak stres kaygı gerginlik gibi sorunların yanı sıra fiziksel anlamda da problemler yaşayabilmektedirler.

Durgunluk yaşıyan bireylerin iki farklı boyutta sınıflandırılabilceği belirtilmiştir. Birinci boyuttaki bireyler; durgunluk sürecinde etkili performans göstermeye gayret ederek işinde oluşın yavaşlamayı avantaja çevirip arta kalan zamanı ailesine, kişisel gelişimine ve zevklerine ayırarak psikolojik olarak galip olurlar. Diğer boyuttaki kişiler ise iş performansı standardın altına düşmüş faydasız olarak adlandırılan çalışanlardır (Greenhaus vd., 2000, s. 224). Durgunluk dönemindeki birey yaptığı işin kişisel gelişimine katkı sağlamadığı fikrinde olduğu zaman zararlı olmaya başlamakta ve performansın fakirleşmesi gözlemlenmektedir. Durgunluk döneminde olan bireyin gelişme sağlayabileceği etkinliklere teşvik edilmesi onun ileride geleceği karmaşık pozisyonlara uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bir danışman sayesinde neden durgunluk yaşadıklarını ve bu durumla nasıl baş edebileceklerini öğrenebilmektedirler.

#### **2.12.4 Durgunluğun Örgütsel Sonuçları**

İş hayatında birey ve örgüt birbirinden ayrı düşünülemez. Durgunluk yaşıyan bireylerin çalıştığı örgüt, yerinde ve zamanında o bireylere müdahale etmediği takdirde örgütün kendisi de bu durumdan olumsuz biçimde etkilenebilmektedir. Bireysel performansın düşmesi ve verimliliğin azalmasıyla birlikte örgütsel verimlilik de düşmektedir. Bunun yanında örgüt içi iletişimde sorunlar yaşanmakta ve örgütsel iklim olumsuz şekilde etkilenmektedir. Aslında kariyerinde durgunluk yaşıyan bireylerin çalıştığı örgütler hem maddesel hem de psikolojik anlamda zarar görmektedir. Durgunluk döneminde olan bireylerden kimileri etkili performans sergilemeye devam ederken kimileri olması gerekenin çok altında performans sergileyerek örgütte faydasız kişiler olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda örgütün görevi durgunluk yaşamasına rağmen etkili performans sergilemeye çalışan kişilerin faydasız kişiler olmasını önlemektir (Greenhaus vd., 2000, s. 224).

Örgütler durgunluk döneminde olan çalışanları hemen belirleyip onlara yönelik kariyer yönetimi, politika ve strateji geliştirerek uygulaması gerekmektedir. Kariyerde durgunluk her örgütün başına gelebilmektedir. Bu nedenle örgütler işgörenlerin kariyerlerinde yaşadıkları durgunluk için çeşitli önlemler alabilirler. Bu kapsamda yöneticiler durgunluk sürecinin geçici olduğuna ve bu durumun örgütün yararına dönüştürülebileceğine inanarak konu ile ilgili hassasiyeti astlara bildirmesi gerekmektedir. Durgunluk dönemine girmeden önceki uyarıları (yeteneği yeterince

kullanmama, işe geç gelme, sorun çıkarma, vb.) yönetim kadrosu dikkate almalı ve erken müdahale etmelidir. Örgüt durgunluk yaşayan çalışanın normalden daha duygusal, hassas ve kırılgan olabileceğini hesaba katarak onlara destek olmalıdır. Örgüt, durgunluk yaşayan çalışanlarla şeffaf bir şekilde iletişim kurup bu süreçten kurtulma planını birey ile birlikte yapmalıdır. Örgütte takım ruhu oluşturularak çalışanlara birlikte hareket etme bilinci kazandırılmalıdır (Çelik, Soysal, 2004, s. 48-49). Örgütteki yönetici pozisyonundaki kişiler durgunluk ile baş edebilmek için etkili örgüt politikaları uygulamalıdır. Kariyer yönetimini etkili bir şekilde uygulamayan örgütlerde zamanla başarı düşüp verim azalırken kariyer yönetiminin iyi bir şekilde uygulandığı örgütlerde durgunluk ve olumsuz durumlar ile mücadele edilebilmektedir (Armstrong, 2009, s. 595).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi ve analizi konuları yer almaktadır.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada hem nitel hem nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırma karma yöntem araştırma deseninde planlanmıştır. Karma yöntem araştırması (Tashakkori ve Crewell, 2007b, s. 4), araştırmacının veri topladığı, analiz ettiği, bulguları dâhil ettiği ve tek bir çalışmada veya araştırma programında nitel ve nicel yaklaşım veya yöntemleri kullanarak çıkarımlarda bulunduğu bir araştırma türüdür (Akt. Dede ve Demir, 2014, s. 5).

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, Akdeniz Üniversitesine bağlı 17 fakültede çalışan öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Araştırmada tüm öğretim elemanlarına ulaşma imkânının olmaması, zamanın sınırlı olması ve ekonomik nedenlerle hedef evreni temsil edeceği düşünülen büyüklükte bir örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde tabakalı örneklem tekniği kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan tabakalı örnekleme yöntemi evrendeki alt grupların temsil edilmesini güvence altına almakla birlikte bunun yanında maliyeti de düşürme imkânı sağlamaktadır (Balcı, 2000, s. 85). Hedef evrenin büyüklüğü bilgilerine Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Akademik Personel Müdürlüğü aracılığı ile ulaşılmıştır.

Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Akademik Personel Müdürlüğünden alınan bilgilere göre Akdeniz Üniversitesindeki fakültelerde toplam 1677 öğretim elamanı görev yapmaktadır. Buna göre, 1677 öğretim elemanından oluşan bir evreni, % 5 hata payı ile 395 kişinin temsil edeceğine (Balcı, 2005, s. 95) karar verilmiştir. Araştırmaya katılacak 395 öğretim elemanının belirlenmesi aşamasında ise 17

fakültenin bölümlerindeki öğretim elemanlarının sayısının hedef evren içindeki oranı belirlenmiş ve her fakültede hedef evrende hangi oran temsil ediliyorsa örnekleme de aynı oranda temsil edilmesi sağlanmıştır (Tablo 3.1). Akdeniz Üniversitesi merkez yerleşkede bulunan 17 farklı fakültede çalışan öğretim elemanı sayısı oranınca alınan örneklemlerde kusurlu çıkan örneklem sayıları yuvarlanarak hedef örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya toplam 310 öğretim elemanı katılmıştır. Tıp Fakültesi haricindeki fakültelerde örneklem sayısına ulaşılmış, ancak Tıp Fakültesindeki örneklem sayısına katılımcıların yoğun çalışma temposu, ölçeceği doldurmayı istememeleri veya zaman bulamamaları gibi nedenlerle ulaşılamamıştır.

Toplam 310 katılımcının analizler için gerekli gücü sağlayıp sağlamadığını tespit etmek amacıyla güç analizi yapılmıştır. Güç analizi için G Power 3.1 paket programı kullanılmıştır. Steidl, Hayes ve Schaubert'e (1997) göre güç analizi, araştırmanın planlama aşamasında anlamlı bir etki belirleyebilmek için gerekli örneklem sayısının tahmin edilmesi konusunda çok önemlidir. Yazarlara göre araştırmadan elde edilen sonuçların netliğini de artırmaktadır (Akt. Keskin, 2012, s. 16). Ayrıca Tener (2000) güç analizinin amacını, anakütlede var olduğu düşünülen etkinin mümkün olan en yüksek olasılık ile belirlenebilmesini garantilediğini de belirtmektedir (Akt. Keskin, 2012, s. 14). Bu araştırmada,  $\alpha = 0.05$  tesadüfilik hatası (Manova analizi için) orta etki büyüklüğü ( $d = 0.0625$ ) ve 310 örneklem büyüklüğü ile elde edilen güç  $p = 0.99$  olmuştur. Cohen (1988) elde edilen  $d$  değerlerini; 20- küçük (small) etki büyüklüğü; .50- orta (medium); .80 ise büyük (large) etki büyüklüğü şeklinde yorumlamaktadır. Böylece 310 örneklem büyüklüğü ile parametrik analizlerin (Anova, Manova) yapılmasının uygun hale geldiği görülmektedir. Tablo 3.1'de fakültelerde çalışan öğretim elemanlarının toplam sayıları, örnekleme yer alan sayıları ve elde edilen sayılar yer almaktadır.

Tablo 3.1 Fakültede Çalışan Toplam Öğretim Elemanı Sayıları ve Elde Edilen Veri

No	FAKÜLTE	Öğretim Elemanı	Örneklemdaki Sayı	Araştırmaya katılan öğretim elemanı sayısı
1	Tıp Fakültesi	681	162	75
2	Edebiyat Fakültesi	121	29	29
3	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	106	25	25
4	Mühendislik Fakültesi	100	23	23
5	Ziraat Fakültesi	93	22	23
6	Eğitim Fakültesi	91	21	21
7	Fen Fakültesi	85	20	20
8	Dış Hekimliği Fakültesi	70	17	17
9	Güzel Sanatlar Fakültesi	57	13	13
10	Hemşirelik Fakültesi	52	12	12
11	Hukuk Fakültesi	41	10	10
12	Spor Bilimleri Fakültesi	35	8	8
13	İlahiyat Fakültesi	34	8	8
14	İletişim Fakültesi	32	7	7
15	Turizm Fakültesi	31	7	7
16	Mimarlık Fakültesi	27	6	7
17	Su Ürünleri Fakültesi	21	5	5
	Toplam	1677	395	310

### 3.2.1.Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum) ve diğer özelliklerine (unvan, aynı unvandaki hizmet süresi, bulunduğu örgütteki hizmet süresi, yöneticilik görevinin olup olmaması ve devam eden hastalık durumu ve türü) göre frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiştir. Tablo 3.2’de araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kişisel bilgileri yer almaktadır.

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 153’ü (%49.4) kadın, 157’si (%50.6) erkektir. Yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında 133’ü (%42.9) 25-34 yaş arasında, 108’i (%34.8) 35-46 yaş arasında, 67’si (%21.6) 47 ve üzeri yaş grubundayken, 2’sinin (%0.6) kayıp veri olduğu görülmektedir. Unvanlarına göre dağılımlarına bakıldığında 158’i (%50.9) öğretim üyesi, 113’ü (%36.45) araştırma görevlisi, 39’u (%12.5) diğer grubundadır. Medeni duruma göre bakıldığında 194’ü (%62.6) evli, 114’ü (%36.8) bekârken 2’sinin (%0.6) kayıp veri şeklinde dağılım gösterdiği görülmektedir. Aynı unvandaki hizmet sürelerine göre bakıldığında 123’ü (%38.7) 1-3 yıl, 109’u (%35.2) 4-6 yıl, 77’si (%24.8) 7 yıl ve üzeri zaman diliminde dağılım gösterirken 4’ünün (%1.3) kayıp veri olduğu görülmektedir.

Çalışılan üniversitedeki hizmet sürelerinin dağılımlarına bakıldığında 138'i (44.5) 1-5 yıl, 61'i (%19.7) 6-10 yıl, 105'i (%33.9) 10 yıl ve üzeri zaman diliminde dağılım gösterirken 6'sının (%1.9) kayıp veri olduğu görülmektedir. Yönetim görevi dağılımlarına bakıldığında 1'i (%0.3) dekan, 3'ü (%1.0) dekan yardımcısı, 12'si (%3.9) bölüm başkanı, 5'i (%1.6) bölüm başkanı yardımcısı, 8'i (%2.6) anabilim dalı başkanı, 1'i (%0.3) merkez müdürlüğü, 1'i (%0.3) staj komisyonu başkanı şeklinde dağılım göstermektedir.

*Tablo 3.2 Öğretim Elemanlarının Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları*

Bağımsız Değişkenler		N	%		N	%	
Cinsiyet	Kadın	153	%49.4		123	%38.7	
	Erkek	157	%50.6		109	%35.2	
Yaş	23- 34 yaş	133	%42.9	Aynı unvandaki hizmet süresi	7 yıl ve üzeri	77	%24.8
	35-46 yaş	108	%34.8		Kayıp veri	4	%1.3
	47 ve üzeri yaş	67	%21.6				
	Kayıp veri	2	%0.6		1-5 yıl	138	%44.5
Unvan	Öğretim üyesi	158	%50.9	Çalışılan üniversitedeki hizmet süresi	6-10 yıl	61	%19.7
	Araş. Gör.	113	%36.45		10 yıl ve üzeri	105	%33.9
	Diğer	39	%12.5		Kayıp veri	6	%1.9
Medeni durum	Evli	194	%62.6		Dekan	1	%0.3
	Bekâr	114	%36.8		Dekan yardımcısı	3	%1.0
	Kayıp veri	2	%0.6		Bölüm başkanı	12	%3.9
					Bölüm başkanı yrd.	5	%1.6
			Yönetim görevi	Anabilim dalı başkanı	8	%2.6	
				Merkez müdürlüğü	1	%0.3	
				Staj Komisyonu Bşk.	1	%0.3	

### 3.3 Veri Toplama Aracı

Öğretim elemanlarının kariyerde durgunluğa dair görüşlerini belirlemek üzere araştırmacı tarafından Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeği (KDKÖ) geliştirilmiştir.



### 3.3.1 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Geliştirilme Süreci

Kariyerde durgunluk kaynakları ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde uygulamaya geçilmeden önce araştırmacı tarafından ön hazırlık yapılmıştır. Konu ile ilgili kitap, tez ve makaleler incelendikten sonra bazı aşamalar izlenerek ölçek geliştirilmiştir. Öncelikle ölçme aracının amacı doğrultusunda Akdeniz Üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına uygulanacağı belirlenmiştir.

Araştırmacı tarafından geliştirilen “Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeği” iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm öğretim elemanlarına ait kişisel bilgileri içermektedir. İkinci bölümde beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Derecelendirmeler; (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Büyük Ölçüde Katılıyorum, (3) Biraz Katılıyorum, (2) Çok Az Katılıyorum, (1) Hiç Katılmıyorum şeklinde sınıflandırılmıştır. Kişisel bilgilerin olduğu ilk bölüm 10 soru, ikinci bölüm ise 53 madde ve 10 boyut şeklinde hazırlanmış olan KDKÖ kapsam geçerliğini sağlamak amacıyla uzman görüşüne sunulmuştur. Bu kapsamda Türkçe Eğitimi Bölümünden bir, Ölçme Değerlendirme Bölümünden bir, ölçeğin çalışmaya uygunluğu, kapsam geçerliliği ve bölümle ilişkisi yönünden incelenmesi için Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünden dört farklı kişiden uzman görüşü alınmıştır. Geri dönen bilgiler ışığında ölçek tekrar gözden geçirilip ölçeği oluşturan iki bölümde de ölçeğe ekleme ve ölçekten çıkarmalar yapılarak son hali verilmiştir. Bu çalışma sonucunda kişisel bilgileri içeren bölüm 12 soru olarak tekrar düzenlenmiştir. Bunlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, aynı unvandaki hizmet süresi, yöneticilik görevinin olup olmaması, devam eden hastalığın olup olmaması, ailede kariyer durgunluğu yaşanmasına sebep olan faktöre/faktörlere dair soru, ailede kariyer durgunluğu yaşanmasına sebep olan kişiye/kişilere dair soru, çalışılan kurumda kariyer durgunluğu yaşanmasına sebep olan faktöre/faktörlere dair soru, kariyer durgunluğu yaşanmışsa bunun hangi dönemde olduğuna dair soru şeklinde oluşturulmuştur. Ölçeğin ikinci bölümünde ise 53 madde ve 10 boyut şeklinde genel bir havuz oluşturulmuş, uzman görüşleri doğrultusunda, 40 madde ve 8 boyut olacak biçimde madde havuzuna ulaşılmıştır (EK-4). Son olarak boyut isimleri ölçekten çıkarılarak KDKÖ'ye son hali verilip ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir (Ek-5).

### **3.3.2 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri**

Kariyerde durgunluk kaynakları ölçeğinin faktöriyel geçerliği başka bir ifadeyle yapı geçerliği, iki farklı faktör analizi (açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi) uygulamasıyla incelenmektedir.

### **3.3.3 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi**

#### **3.3.3.1 Açıklayıcı Faktör Analizi**

Kariyerde durgunluk kaynakları ölçme aracı çok boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin her bir alt boyutuna ait güvenirlilik analizi Cronbach alfa değeri ile araştırılmış ve güvenirlilik katsayıları 0.837 – 0.529 arasında bulunmuştur (Tablo 3.3). Ölçeğin toplam güvenirliliği  $\alpha_{\text{toplam}} = .93$ 'tür. Araştırmada KDKÖ'nün tek boyutluluk sınavında açıklayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansı açıklama oranı % 65.13; boyutlara ait varyanslar sırasıyla % 12.43, % 21.88, % 31.18, % 39.77, % 46.78, % 53.24 ve %59.68'dir. KMO (.926) ve Bartlett test (6288.175) değerleri uygun bulunmuştur. Tablo 3.3'te görüldüğü gibi kariyerde durgunluğun sekiz alt boyutuna ait maddelerin faktör yükleri 0.50'den büyüktür. Ölçeğin sekiz alt boyuta ait güvenirlilik katsayıları sırasıyla; ödül sistemlerinin olmaması boyutunda .89, örgütte yaşanan olumsuz rekabet boyutunda .82, örgütteki rolün belirsizliği boyutunda .85, örgütsel iletişimin yetersiz olması boyutunda .79, ceza sisteminin işlevsiz olması boyutunda .92, örgütte yaşanan stres boyutunda .76, örgütün parçası olamama boyutunda .82 ve örgütsel yapının işlevsiz olması boyutunda güvenirlilik oranı .64 olarak elde edilmektedir. Görüldüğü üzere bu değerler yüksek iç tutarlığın göstergesidir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998).

Ölçeğin geçerliğini araştırmak için önce AFA'dan faydalanılmıştır. Hair, Anderson, Tahtam ve Black'e (1998, s.112) göre, .05 anlamlılık düzeyindeki çalışmalarda veri sayısı 350 ve 350'den fazla ise, faktör yük değeri .30 olarak alınabilmektedir. Faktör yük değerinin büyük olması, maddelerin geçerlik düzeyini artırması nedeniyle 310 verinin kullanıldığı bu çalışmada geçerlik düzeyini artırmak için faktör yük değeri .50 olarak alınmıştır. Kariyerde durgunluk kaynakları ölçme aracının AFA'ya göre 7,

8, 12, 21, 24, 26, 30, 36 ve 37. maddeler çıkartılmıştır. Sonuç olarak kariyerde durgunluk “ödül sistemlerinin olmaması”, “örgütte yaşanan olumsuz rekabet”, örgütte rolün belirsizliği”, “örgütsel iletişimin yetersizliği”, “ceza sisteminin işlevsiz olması”, “örgütte yaşanan stres”, “örgütün parçası olamama” ve “örgütsel yapının işlevsiz olması” olmak üzere sekiz boyutta sınıflanmış, çözümlenmeler 31 madde üzerinden yapılmıştır. Boyutlara ait değerler Tablo 3.3’te yer almaktadır.

*Tablo 3.3 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğine Ait Güvenirlilik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Maddeler	$\bar{X}$	Communalities	Ödül Sistemlerinin Olmaması	Örgütte Yaşanan Olumsuz Rekabet	Örgütteki Rolün Belirsizliği	Örgütsel İletişimin Yetersiz Olması	Ceza Sisteminin İşlevsiz Olması	Örgütte Yaşanan Stres	Örgütün Parçası Olamama	Örgütsel Yapının İşlevsiz Olması
M34	3.46	.709	.836							
M33	3.48	.787	.817							
M32	3.97	.709	.747							
M35	3.72	.707	.745							
M31	3.69	.642	.698							
M38	3.35	.673	.511							
M6	3.50	.678		.705						
M5	3.66	.648		.633						
M22	3.69	.491		.600						
M23	3.87	.663		.579						
M4	3.38	.669		.564						
M25	3.33	.642		.558						
M3	3.43	.493		.528						
M15	3.39	.787			.806					
M14	3.42	.782			.761					
M16	3.32	.568			.692					
M13	3.40	.600			.531					
M10	3.66	.736				.756				
M9	3.42	.696				.671				
M11	3.66	.616				.619				
M39	2.87	.869					.866			
M40	2.94	.851					.849			
M28	3.24	.689						.733		
M27	3.75	.686						.650		
M29	3.68	.585						.509		
M19	2.89	.639							.660	
M18	3.09	.694							.625	
M20	2.86	.582							.587	
M17	2.72	.588							.505	
M1	2.79	.564								.712
M2	3.16	.663								.692
Özdeğerler			4.724	3.592	3.531	3.266	2.662	2.455	2.449	2.069
Açıklanan toplam varyans			12.432	9.451	9.291	8.596	7.006	6.462	6.444	5.446
Açıklanan kümülatif varyans (%)			12.43	21.88	31.18	39.77	46.78	53.24	59.68	65.13
Cronbach alfa			.89	.82	.85	.79	.92	.76	.82	.64
Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy:										
Bartlett's Test of Sphericity :										
Sig. : .000										

Betimsel istatistik değerlerine bakıldığında, kariyerde durgunluk kaynakları ölçeğine ait maddelerin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, öğretim elemanlarının “ödül sisteminin çok çalışan ile az çalışanı ayırt etmemesi ( $\bar{X} = 3.97$ )” ve “örgütte haksız rekabet ortamının olması ( $\bar{X} = 3.87$ )” maddelerine yüksek puan verdikleri, “daha önce kendinde bulunan bir sorumluluğun başka birine verilmesi ( $\bar{X} = 2.72$ )” ve “piramit şeklindeki örgüt yapısı nedeniyle yönetim pozisyonlarının az olması ( $\bar{X} = 2.79$ )” maddelerine ise en düşük puanı verdikleri görülmektedir.

### 3.3.3.2 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinden elde edilen 31 maddeli ve 8 faktörlü yapı, doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için Lisrel (Linear Structural Relations) 8.54 paket programı (Jöreskog ve Sörbom, 2001) kullanılmıştır. DFA'nın, yapısal denklem modeli ile gerçekleştirilmesinin nedeni, uyum iyiliğinin istatistiksel olarak test edilmesine izin vermesi ve yapısal denklem modelinin doğrulayıcı bir rol oynamasıdır (Ewert ve Sibthorp, 2000). DFA, yapısal denklem modelinin doğrudan bir uygulamasıdır ve araştırmacı tek bir model belirleyerek yapısal denklem modelini, bu modelin istatistiksel anlamlılığını değerlendirmede kullanır (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998).

Lisrel 8.54 kullanılarak yapılan path analizi sonucunda (Şekil 3.1) RMSEA (ortalama kareli yaklaşım hatalarının karekökü), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi), GFI (uyum iyiliği indeksi) indeksi gibi uygunluk istatistiklerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir (Kaplan, 1995). Bu durumda kariyerde durgunluk ölçeğinin sekiz faktörlü bir yapıda olduğu doğrulanmıştır. Hata varyansları ( $Md 6 - Md 5 = .22$  ve  $Md 34 - Md 33 = .15$ ) aynı boyut içinde yapılan iki modifikasyon (Hair ve diğerleri, 1998) sonucunda hesaplanan uyum indeksleri genel ölçütlerle karşılaştırılmış ve değerlerin kabul edilebilir ölçüler içerisinde olduğu gözlenmiştir. Elde edilen faktör yükleri ve faktörler arasındaki korelasyonlar Şekil 3.1'de görülmektedir. Kariyerde durgunluk kaynakları ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve Ki-kare değeri ( $\chi^2 = 839.94$ ), serbestlik derecesi ( $df=404$ ),  $p = 0.000 < 0.05$ ) bulunmuştur. Uyum indeksi değerleri RMSEA= .059, NFI= .95, GFI= .85, AGFI=.82, CFI=.98 ve SRMR= .09 ve RMR = .058 olarak elde edilmiştir. Modele ilişkin uyum indekslerinin kullanılabilirlikte olduğu kabul edilmiştir (Tablo 3.4).

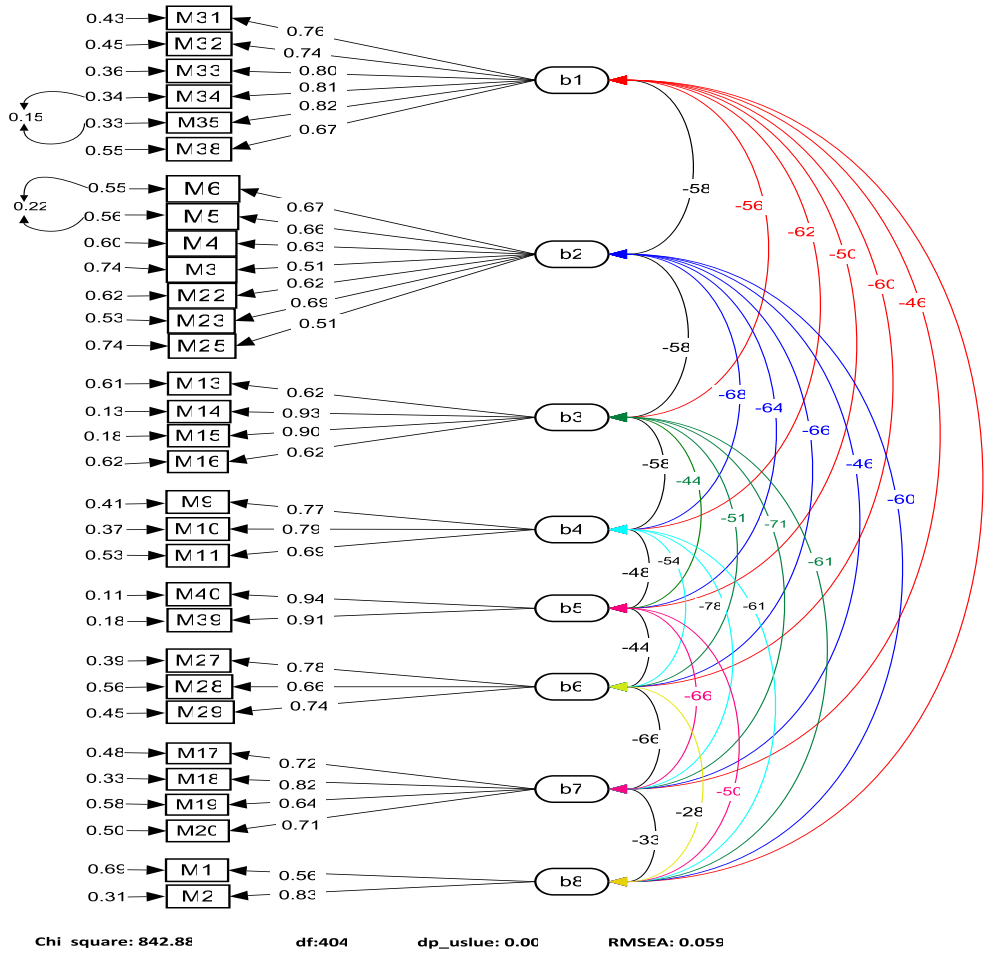
Tablo 3.4 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd < \chi^2 \leq 3 sd$	839.94 (sd=404)
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	2.07
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	.059
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	.85
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	.82
NFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	.95
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CFI < 0,90$	.98
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$	.058
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	.09

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., 2003.

Ölçeğin sekiz faktörlü modeli faktör yük değerleri, hata katsayıları ve boyutlararası korelasyonlar Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

Şekil 3.1 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarının Şeması



- b1: Ödül Sistemlerinin Olmaması      b2: Örgütte Yaşanan Olumsuz Rekabet      b3: Örgütteki Rolün Belirsizliği  
b4: Örgütsel İletişimin Yetersiz Olması      b5: Ceza Sisteminin İşlevsiz Olması      b6: Örgütte Yaşanan Stres  
b7: Örgütün Parçası Olmama      b8: Örgütsel Yapının İşlevsiz Olması

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen sekiz boyut, 2. Mertebeden DFA'ya sokulduğunda tek bir boyutta toplandığı görülmüştür. 2. mertebeden doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyiliği kriterleri ise aşağıdaki şekilde bulunmuştur (Tablo 3.5).

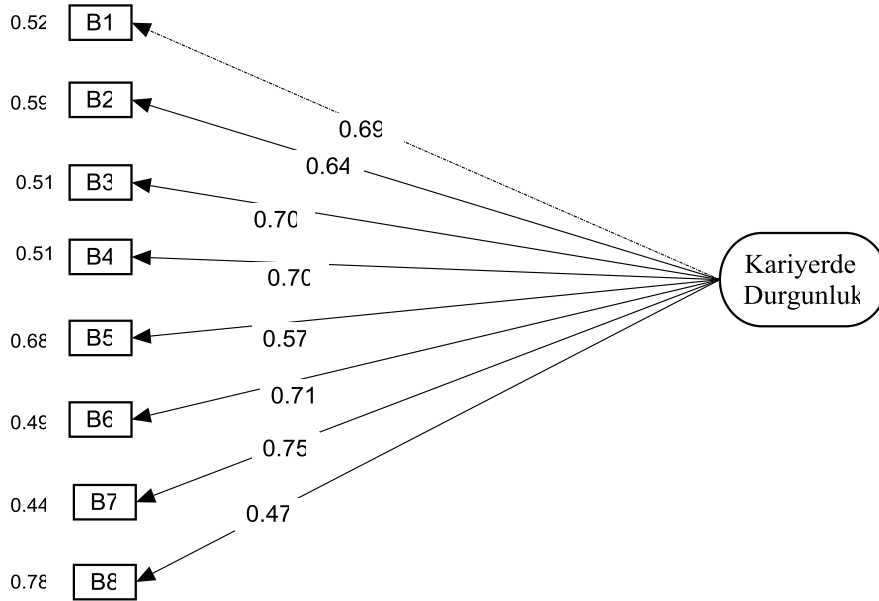
Tablo 3.5 İkinci Mertebeden Doğrulayıcı Faktör Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Model
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd < \chi^2 \leq 3 sd$	46.38 (sd=20)
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	2.3
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	.065
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	.96
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	.94
NFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	.97
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CFI < 0,90$	.98
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$	.047
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$	.038

**Kaynak:** Schermelleh-Engel vd., 2003.

Kariyerde durgunluğun kaynaklarının tek boyutlu olduğu Şekil 3.2’de görülmektedir.

Şekil 3.2. Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeğinin Tek Boyutlu (1. Mertebe) Yol Diyagramı



Sonuç olarak kariyerde durgunluk kaynakları ölçeği, 8 boyutlu elde edilmiştir. Boyutların şu şekilde isimlendirilmiştir: Ödül sistemlerinin olmaması, örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütte rolün belirsizliği, örgütsel iletişimin yetersizliği,

ceza sisteminin işlevsiz olması, örgütte yaşanan stres, örgütün parçası olamama ve örgütsel yapının işlevsiz olması. Boyutlarla ilgili uygun parametrik analizler gerçekleştirilmiştir.

### **3.4 Verilerin Toplanması**

Araştırmanın veri toplama aracını öğretim elemanlarına uygulayabilmek için Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla fakültelerden izin talebinde bulunulmuştur. Tıp Fakültesi dışındaki bütün fakültelerden izin alınmıştır (Ek-1). Tıp Fakültesi Etik Kurulu onayından sonra araştırmanın yapılmasına izin vereceğini belirttiği için Etik Kurulu onayı alınmıştır (EK-2). Bu izinlerin alınması için 5 Nisan 2017 tarihinde izin talebinde bulunularak başlatılmıştır (EK-3). Tüm fakültelerden izin alınması yaklaşık üç ay sürmüştür. Araştırmanın ölçeğine ait uygulamalar dört ay içinde yapılmıştır.

Araştırmada verilerin toplanması iki biçimde gerçekleştirilmiştir. Birincisinde araştırmacı tarafından internet ortamında hazırlanan ölçekler 17 fakültede çalışan öğretim elemanlarının e-posta adreslerine ve üniversite ağı içinde sosyal iletişim ağı ile gönderilmiştir. Öğretim elemanlarından sadece dört tanesi sistem üzerinden ölçekleri doldurmuşlardır. İkinci yol olarak ölçekler araştırmacının bizzat kendisi tarafından öğretim elemanlarına uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak 310 ölçeğin 4'ü internet ortamında 306'sı araştırmacının bizzat kendisi tarafından öğretim elemanlarına ulaşması sonucunda toplanmıştır.

Tıp Fakültesi haricindeki fakültelerde örneklem sayısına ulaşılmış, ancak Tıp Fakültesindeki örneklem sayısına 4 ay boyunca araştırmacının çabalarına rağmen katılımcıların yoğun çalışma temposu, ölçeği doldurmayı istememeleri veya zaman bulamamaları gibi nedenlerle ulaşılamamıştır.

### **3.5 Verilerin Analizi**

Araştırmada öğretim elemanlarına yönelik demografik özellikler frekans ve yüzde analizi ile incelenmektedir. Öğretim elemanlarının kariyerde durgunluğun kaynakları boyutlarına (ödül sistemlerinin olmaması, örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütteki rolün belirsizliği, örgütsel iletişimin yetersiz olması, ceza sisteminin işlevsiz olması, örgütte yaşanan stres, örgütün parçası olamama ve örgütsel yapının işlevsiz olması) ilişkin düzeyleri ve bu boyutları oluşturan maddelere ilişkin aritmetik ortalamaları ve

standart sapmaları hesaplanmıştır. Demografik özelliklerin kariyerde durgunluk kaynakları üzerindeki etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Çift Yönlü Varyans Analizi ile sınıanmıştır. Gruplar arasında anlamlı etkileşimlerin kaynağının saptanması için Post – Hoc yöntemlerinden Scheffe testi uygulanmıştır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde Akdeniz Üniversitesi fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarından toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### **4.1 Kariyerde Durgunluğa Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının İçerik Analizi Bulguları**

Aşağıda öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültelere göre kariyerde durgunluğa maruz kalma nedenlerinin içerik analizi bulguları yer almaktadır (Tablo 4.1).

Tablo 4.1'e bakıldığında Su Ürünleri Fakültesinde görüşme yapılan 5 öğretim elemanından 3'ü durgunluk yaşadığını ifade etmektedir. Durgunluk yaşayanlardan 1'i ailede çocuğun bu duruma sebep olduğunu ifade ederken 2 kişi çalıştığı üniversiteden kaynaklı sorun yaşadığını belirtmektedir. 2 kişi durgunluk sürecinin yardımcı doçentlik döneminde olduğunu belirtirken 1 kişi dil sınavı sürecinde durgunluk yaşadığını ifade etmektedir.

Tablo 4.1'e ait bulgulara bakıldığında Mimarlık Fakültesinde görüşme yapılan 7 öğretim elemanından 4'ü durgunluk yaşadığını ifade etmektedir. Durgunluk yaşama sebepleri olarak çocuk ve ailede yaşanan kayıplar şeklinde ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama süreci olarak da çocuğun ilk dönemleri, doktora sonrası, yardımcı doçentlik dönemi ve mesleğin başı şeklinde belirtilmektedir.

İçerik analizi bulgularının gösterildiği Tablo 4.1'e bakıldığında Turizm Fakültesinde görüşme yapılan 7 öğretim elemanından 4'ü durgunluk yaşadığını ifade etmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi olarak aile içi ilişkiler, hastalık ve ölüm şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik ve yönetici çalışan sorunları çalışılan kurumdan kaynaklı sorunlar arasında belirtilmektedir. Durgunluk yaşama süreci olarak doktora sonrası, tez dönemi, mesleğin başı ve son birkaç yıl içinde ifadeleri kullanılmaktadır.

Tablo 4.1 Kariyerde Durgunluğa Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının İçerik Analizi Bulguları

Fakülteler	Bilgiler	Su ürünleri F.	Mimarlık F.	Turizm F.	İletişim F.	İlahiyat F.	Spor Bilimleri F.	Hukuk F.	Hemşirelik F.	Güzel Sanatlar F.	Diş Hekimliği F.	Fen F.	Eğitim F.	Ziraat F.	Mühendislik F.	İİBF F.	Edebiyat F.	Tıp F.	Toplam	
		f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f
Ailede durgunluğa sebep olan faktör	Çocuk	1	1	2		1	1	3	1	1	1				2	5	6	2	28	
	Ailede hastalık-ölüm		1	1			1	1	1	1					3	3	1	1	14	
	Ailenin içi ilişkiler-geçimsizlik			2	1	1			1										2	7
	Eş				1														2	3
	Anne-baba										2						1			3
Çalışılan üniversitede durgunluğa sebep olan faktör	Kadro problemi	1		1	2			3	2	3			5	5	3	4	2	3	34	
	Liyakatsizlik			1		1		1	2	2		1	2	2	1	1	4	2	20	
	İş yoğunluğu					1		2	4		1	1	1			4	1	5	20	
	Yönetici çalışan sorunları	1		2	1		1			2	1	2		1		2	2		15	
	İş arkadaşları	1							1	1		1	1	1	1		3	3	13	
	Ders yoğunluğu					1		1	1			1	1			1	2		8	
	Fiziksel yetersizlik						1				1			1	2	1		2	8	
	düzensizlik										1				1	2	1		2	8
	Hiyerarşik yapı					1						2		1	2			1		7
	Nitelikli çalışan eksikliği							1					1		1	1		2		6
Durgunluk yaşadı mı?	Kurum baskısı			1						1						1	1		4	
	Kendi alanı dışında çalışma														1	1			2	
	Kurumun araştırmaları önemsememesi																	1	1	
		3	4	4	5	5	4	5	7	4	4	1	1	1	1	1	1	2		136
												1	2	0	2	3	0	3		
Hangi dönemde durgunluk yaşandı?	Doktora sonrası		1	1	3	1	1		2	2		3	4	3	3	4	2	4	34	
	Son birkaç yıl içinde			1					3	1			3	1	4	3	1	3	20	
	Tez dönemi			2		1	1	1		1		2	2	1		1	2	1	15	
	Mesleğin ilk yılları		1	1					1		1			3	1	1		3	12	
	Doğum sonrası				1		1	1			1					1	1	3	10	
	Yrd.doç.likten Doç.e geçiş süreci	2	2			2					1								1	8
	Yrd. Doçentlik											1			1	1		2	5	
	Doçentlik											1		1	1	1			4	
	Yüksek lisans sonrası						1		1			1						1	4	
	Dil sınavı süreci	1													1		2		4	
	Çocuk		1					1										2	4	
	Profesörlük öncesi												1	1	1				3	
	Ailedeki hastalık süreci														1			1	2	
	Askerlik süreci										1								1	2
	İş temposu yoğun olduğu dönemler																2			2
Boşanma süreci																		1	1	
Uzmanlık süreci																		1	1	
40 yaş sonrası				1															1	

Tablo 4.1'deki verilere göre İletişim Fakültesinde görüşme yapılan 7 öğretim elemanından 5'inin durgunluk yaşadığı görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi eş, çocuk ve aile içi geçimsizlik şeklinde ifade edilirken kadro problemi, kurumun baskısı ve yönetici çalışan sorunları çalışılan kurumdan kaynaklı sorunlar arasında belirtilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak doktora sonrası, doğum sonrası ve 40 yaş sonrası ifadeleri kullanılmaktadır.

İlahiyat Fakültesinde görüşme yapılan 8 öğretim elemanından 5'inin durgunluk yaşadığı Tablo 4.1'de görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi aile içi ilişkiler, geçimsizlik şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik, hiyerarşik yapı, ders ve iş yoğunluğu çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk yaşama sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak yardımcı doçentlikten doçentliğe geçiş süreci, tez dönemi ve doktora sonrası şeklinde ifadeler kullanılmaktadır.

Tablo 4.1'den elde edilen bulgulara bakıldığında Spor Bilimleri Fakültesinde görüşme yapılan 8 öğretim elemanından 4'ü durgunluk yaşadığını belirtmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk ve aile bireylerinin hastalıkları şeklinde ifade edilirken yönetici çalışan sorunları ve düzensizlik çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk yaşama sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak yüksek lisans sonrası, doktora sonrası, doğum sonrası ve tez dönemi ifadeleri kullanılmaktadır.

Hukuk Fakültesinde görüşme yapılan 10 öğretim elemanından 5'inin durgunluk yaşadığı Tablo 4.1'de görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk ve ailede hastalık, ölüm şeklinde ifade edilirken nitelikli çalışan eksikliği, kadro problemi, ders ve iş yoğunluğu çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk yaşama sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak tez süreci ve doğum sonrası ifadeleri kullanılmaktadır.

Hemşirelik Fakültesinde görüşme yapılan 12 öğretim elemanından 7'sinin durgunluk yaşadığı Tablo 4.1'de görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk, ailede hastalık ve ölüm, aile içi ilişkiler ve geçimsizlik şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik, iş arkadaşları, ders yoğunluğu, iş yoğunluğu ve kadro problemleri çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Hemşirelik Fakültesinde görüşme yapılan 12 kişiden 4'ü iş

yoğunluğunun durgunluğa sebep olabileceğini ifade etmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak doktora sonrası, yüksek lisans sonrası, mesleğin başında ve son birkaç yıl içinde ifadeleri kullanılmıştır. Kariyerinde durgunluk yaşayan 7 kişiden 3'ü bu süreci son birkaç yıl içinde yaşadığını ifade etmektedir.

Tablo 4.1'e bakıldığında Güzel Sanatlar Fakültesinde görüşme yapılan 13 öğretim elemanından 4'ü durgunluk yaşadığını belirtmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk, anne-baba, ailede hastalık ve ölüm şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik, yönetici çalışan sorunları, iş arkadaşları, kurumun baskısı ve kadro problemleri çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak doktora sonrası, tez dönemi ve son birkaç yıl içinde ifadeleri kullanılmaktadır.

Diş Hekimliği Fakültesinde görüşme yapılan 17 öğretim elemanından 4'ünün durgunluk yaşadığı Tablo 4.1'de görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk şeklinde ifade edilirken yönetici çalışan sorunları, iş yoğunluğu ve fiziksel yetersizlik çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak yardımcı doçentlikten doçentliğe geçiş, doğum sonrası, mesleğin ilk yılları ve askerlik süreci şeklinde belirtilmektedir.

Tablo 4.1'den elde edilen bulgulara göre Fen Fakültesinde görüşme yapılan 20 öğretim elemanından 11'inin durgunluk yaşadığı görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik, hiyerarşik yapı, yönetici çalışan sorunları, iş yoğunluğu ve ders yoğunluğu çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak tez dönemi, yardımcı doçentlik, doçentlik, doktora sonrası ve yüksek lisans sonrası ifadeleri kullanılmaktadır. Durgunluk yaşayan 11 kişiden 3'ü durgunluk yaşadığını belirttiği halde sebebi hakkında herhangi bir açıklamada bulunmamaktadır.

Tablo 4.1'e bakıldığında Eğitim Fakültesinde görüşme yapılan 21 öğretim elemanından 12'si durgunluk yaşadığını belirtmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik, iş arkadaşları, iş yoğunluğu, ders yoğunluğu, nitelikli çalışan eksikliği ve kadro problemi çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk

yaşama dönemi olarak tez dönemi, profesörlük öncesi, doğum sonrası, doktora sonrası ve son birkaç yıl içinde ifadeleri kullanılmaktadır. Çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebebi olan kadro probleminin 5 kişi tarafından ifade edilerek en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Durgunluk yaşama süreci olarak 4 kişi tarafından belirtilen doktora sonrası ifadesinin en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir.

Ziraat Fakültesinde görüşme yapılan 23 öğretim elemanından 10'unun durgunluk yaşadığı Tablo 4.1'de görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi belirtilmezken liyakatsizlik, hiyerarşik yapı, yönetici çalışan sorunları, iş arkadaşları, fiziksel yetersizlik, düzensizlik ve kadro problemi çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak tez dönemi, profesörlük öncesi, doçentlik, doktora sonrası, mesleğin başında ve son birkaç yıl içinde ifadeleri kullanılmaktadır. Çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebebi olan kadro problemi 5 kişi tarafından ifade edildiği ve en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Durgunluk yaşama süreci olarak 3 kişi tarafından belirtilen doktora sonrası ve mesleğin başında ifadelerinin en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1'e bakıldığında Mühendislik Fakültesinde görüşme yapılan 23 öğretim elemanından 12'si durgunluk yaşadığını belirtmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk ve ailede hastalık ölüm şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik, hiyerarşik yapı, iş arkadaşları, nitelikli çalışan eksikliği, kendi alanı dışında çalışma, fiziksel yetersizlik, düzensizlik ve kadro problemi çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak doçentlik, doktora sonrası, dil sınavı süreci, mesleğin başında ve son birkaç yıl içinde, ailedeki hastalık sürecinde ifadeleri kullanılmaktadır. Çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebebi olan kadro probleminin 3 kişi tarafından ifade edildiği ve en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Durgunluk yaşama süreci olarak 4 kişi tarafından belirtilen son birkaç yıl içinde ifadesinin en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görüşme yapılan 25 öğretim elemanından 13'ünün durgunluk yaşadığı Tablo 4.1'de görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk, anne-baba ve ailede hastalık ölüm şeklinde ifade

edilirken liyakatsizlik, yönetici çalışan sorunları, kurum baskısı, ders yoğunluğu, iş yoğunluğu, nitelikli çalışan eksikliği, kendi alanı dışında çalışma, fiziksel yetersizlik, düzensizlik ve kadro problemi çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak tez dönemi, yardımcı doçentlik, doçentlik, doğum sonrası, doktora sonrası, mesleğin başında ve son birkaç yıl içinde ifadeleri kullanılmaktadır. Çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebebi olan kadro problemi ve iş yoğunluğunun 4 kişi tarafından ifade edilerek en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Durgunluk yaşama süreci olarak 4 kişi tarafından belirtilen doktora sonrası ifadesinin en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1'e bakıldığında Edebiyat Fakültesinde görüşme yapılan 29 öğretim elemanından 10'u durgunluk yaşadığını belirtmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk ve ailede hastalık ölüm şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik, yönetici çalışan sorunları, hiyerarşik yapı, iş arkadaşları, ders yoğunluğu, iş yoğunluğu ve kadro problemi çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak tez dönemi, doğum sonrası, doktora sonrası, yüksek lisans sonrası, dil sınavı süreci, son birkaç yıl içinde ve iş temposunun yoğun olduğu zamanlar ifadeleri kullanılmaktadır. Çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebebi olan liyakatsizliğin 4 kişi tarafından ifade edilerek en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir.

Tıp Fakültesinde görüşme yapılan 75 öğretim elemanından 23'ünün durgunluk yaşadığı Tablo 4.1'de görülmektedir. Ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebebi çocuk, eş, aile içi ilişkiler, geçimsizlik ve ailede hastalık, ölüm şeklinde ifade edilirken liyakatsizlik, iş arkadaşları, iş yoğunluğu, nitelikli çalışan eksikliği, fiziksel yetersizlik, düzensizlik, kurumun araştırmaları önemsememesi ve kadro problemi çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebepleri olarak ifade edilmektedir. Durgunluk yaşama dönemi olarak tez dönemi, yardımcı doçentlikten doçentliğe geçiş, yardımcı doçentlik, çocuk, doğum sonrası, ailedeki hastalık süreci, doktora sonrası, mesleğin ilk yılları, son birkaç yıl içinde, askerlik süreci boşanma süreci ve uzmanlık süreci ifadeleri kullanılmaktadır. Çalışılan kurumdan kaynaklı durgunluk sebebi olan iş yoğunluğunun 5 kişi tarafından ifade edilerek en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının ailesel faktörlerden kaynaklı durgunluk sebeplerinde çocuk sahibi olmak birinci sırada yer almaktadır. Çalışmaya katılan öğretim elemanlarından 28'i çocuk sahibi olmanın kariyerlerinde durgunluğa sebebiyet verdiğini belirtmektedir. Sırasıyla daha az frekansa sahip olan diğer ailesel faktörlerin; ailede hastalık-ölüm, aile içi ilişkiler-geçimsizlik, eş ve anne-baba olduğu Tablo 4.1'de görülmektedir.

Tablo 4.1'den elde edilen bulgulara bakıldığında öğretim elemanlarının çalışılan üniversiteden kaynaklı durgunluk sebeplerinde kadro problemi birinci sırada yer almaktadır. Çalışmaya katılan öğretim elemanlarından 34'ü kadro probleminin durgunluğa sebebiyet verdiğini belirtmektedir. Sırasıyla daha az frekansa sahip olan çalışılan üniversiteden kaynaklı diğer faktörlerin; liyakatsizlik, iş yoğunluğu, yönetici-çalışan sorunları, iş arkadaşları, ders yoğunluğu, fiziksel yetersizlik, düzensizlik, hiyerarşik yapı, nitelikli çalışan eksikliği, kurum baskısı, kendi alanı dışında çalışma, kurumun çalışmalarını önemsememesi olduğu Tablo 4.1'de görülmektedir.

Çalışmaya katılan 310 öğretim elemanından 136'sının kariyerinde durgunluk yaşadığı Tablo 4.1'de görülmektedir. Durgunluğun doktora sonrası dönemde yaşandığı ifadesi 34 kişi tarafından belirtilerek bu ifadenin en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Sırasıyla daha az frekansa sahip olan durgunluk dönemlerinin; son birkaç yıl içinde, tez dönemi, mesleğin başı, doğum sonrası, yardımcı doçentlikten doçentliğe geçiş, yardımcı doçentlik, çocuk, yüksek lisans sonrası, dil sınavı süreci, profesörlük öncesi, ailede hastalık süreci, askerlik süreci, iş temposunun yoğun olduğu dönemler, boşanma süreci, uzmanlık süreci ve 40 yaş sonrası olduğu Tablo 4.1'de görülmektedir.

## **4.2 Cinsiyetin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular**

Cinsiyetin kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisi t-testi ile araştırılmış ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.2'de yer verilmiştir.

*Tablo 4.2 Cinsiyetin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisi*

Kariyerde durgunluk boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
1 Ödül sistemlerinin olmaması	Kadın	152	3.63	.96	.328	.743
	Erkek	155	3.59	1.00		
2 Örgütte yaşanan olumsuz rekabet	Kadın	149	3.58	.91	.581	.562
	Erkek	154	3.52	.90		
3 Örgütteki rolün belirsizliği	Kadın	151	3.45	1.18	.951	.342
	Erkek	152	3.32	1.12		
4 Örgütsel iletişimin yetersiz olması	Kadın	153	3.61	1.02	.556	.579
	Erkek	156	3.54	.96		
5 Ceza sisteminin işlevsiz olması	Kadın	153	2.85	1.33	-.688	.492
	Erkek	156	2.95	1.27		
6 Örgütte yaşanan stres	Kadın	151	3.77	.95	3.594	.000*
	Erkek	156	3.36	1.00		
7 Örgütün parçası olamama	Kadın	150	3.00	1.08	1.821	.070
	Erkek	155	2.78	1.02		
8 Örgütsel yapının işlevsiz olması	Kadın	151	3.05	1.00	1.268	.206
	Erkek	156	2.90	1.09		

p<.05

Cinsiyetin kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan stres üzerinde etkili olduğu [ $t_{(308)} = 3.594, p < 0.05$ ] diğer boyutların üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür [ $t_{(308)} = .328, p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .581, p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .951, p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .556, p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = -.688, p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = 1.821, p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = 1.268, p > 0.05$ ]. Kariyerde durgunluğun kaynakları boyutlarından olan örgütte yaşanan stres açısından cinsiyetin etkili olduğu görülmüş ve bu etkinin hangi cinsiyette daha fazla olduğu aritmetik ortalama değerlerine bakılarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda kadın öğretim elemanlarının ( $X_{kadın} = 3.77$ ), erkek öğretim elemanlarına ( $X_{erkek} = 3.36$ ) göre örgütte yaşanan stresi daha fazla hissettikleri tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ise cinsiyetin kariyerde durgunluk üzerine etkisinin olmadığı tespit edilse de aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde kadın öğretim elemanlarının aldıkları puanların erkek öğretim elemanlarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu kapsamda kadın öğretim elemanlarının kariyerde durgunluğu erkek öğretim elemanlarına göre daha fazla yaşayabildikleri şeklinde yorum yapmak mümkün olabilir.

### **4.3 Medeni Durumun Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular**

Medeni durumun kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisi t-testi ile araştırılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.3'te yer verilmiştir.



Tablo 4.3 Medeni Durumun Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisi

	Kariyerde durgunluk boyutları	Medeni durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
1	Ödül sistemlerinin olmaması	Evli	192	3.59	.98	-.596	.552
		Bekâr	113	3.66	.98		
2	Örgütte yaşanan olumsuz rekabet	Evli	189	3.50	.92	.290	.182
		Bekâr	112	3.64	.88		
3	Örgütteki rolün belirsizliği	Evli	188	3.29	1.18	.419	.077
		Bekâr	113	3.54	1.09		
4	Örgütsel iletişimin yetersiz olması	Evli	193	3.55	1.00	.857	.473
		Bekâr	114	3.66	.99		
5	Ceza sisteminin işlevsiz olması	Evli	193	2.80	1.30	.774	.080
		Bekâr	114	3.07	1.30		
6	Örgütte yaşanan stres	Evli	193	3.46	1.02	.170	.019*
		Bekâr	114	3.74	.93		
7	Örgütün parçası olamama	Evli	189	2.86	1.01	.099	.593
		Bekâr	114	2.93	1.12		
8	Örgütsel yapının işlevsiz olması	Evli	191	2.91	1.03	.814	.129
		Bekâr	114	3.10	1.07		

p<.05

Medeni durumun kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan stres üzerinde etkili olduğu [ $t_{(308)} = .170$ ,  $p < 0.05$ ] diğer boyutların üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür [ $t_{(308)} = -.596$ ,  $p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .290$ ,  $p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .419$ ,  $p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .857$ ,  $p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .774$ ,  $p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .099$ ,  $p > 0.05$ ], [ $t_{(308)} = .814$ ,  $p > 0.05$ ]. Kariyerde durgunluğun kaynakları boyutlarından olan örgütte yaşanan stres açısından medeni durumun etkili olduğu görülmüş ve bu etkinin evli olanlar yönünde mi bekâr olanlar yönünde mi olduğu aritmetik ortalama değerlerine bakılarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda bekâr öğretim elemanlarının ( $X_{\text{bekâr öğretim elemanı}} = 3.74$ ), evli öğretim elemanlarına ( $X_{\text{evli öğretim elemanı}} = 3.46$ ) göre örgütte yaşanan stresi daha fazla hissettikleri tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ise medeni durumun kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisinin olmadığı tespit edilse de aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde bekâr öğretim elemanlarının aldıkları puanların evli öğretim elemanlarına göre görece daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu kapsamda bekâr öğretim elemanları kariyerde durgunluğu evli öğretim elemanlarına göre daha fazla yaşayabildikleri şeklinde yorum yapmak mümkün olabilir.

#### 4.4 Yaşın Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular

Öğretim elemanlarının yaşın kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisine ilişkin değişkenlerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.4'te verilmektedir.

Tablo 4.4 Öğretim Elemanlarının Yaşlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	ss	F	p	Gruplar arası fark
Ödül sistemlerinin olmaması	1. 23-34 yaş	133	3.62	.94	.227	.797	---
	2. 35-46 yaş	105	3.56	1.03			
	3. 47 ve üzeri yaş	67	3.66	1.00			
Örgütte yaşanan olumsuz rekabet	1. 23-34 yaş	130	3.88	.78	16.219	.000*	1-2
	2. 35- 46 yaş	107	3.33	.92			
	3. 47 ve üzeri yaş	64	3.26	.93			
Örgütteki rolün belirsizliği	1. 23-34 yaş	133	3.64	1.01	6.221	.002*	1-2
	2. 35- 46 yaş	104	3.21	1.26			
	3. 47 ve üzeri yaş	65	3.13	1.15			
Örgütsel iletişimin yetersiz olması	1. 23-34 yaş	133	3.74	.93	3.357	.036*	1-2
	2. 35- 46 yaş	107	3.43	1.08			
	3. 47 ve üzeri yaş	67	3.47	.94			
Ceza sisteminin işlevsiz olması	1. 23-34 yaş	133	2.97	1.27	.405	.667	---
	2. 35- 46 yaş	107	2.82	1.23			
	3. 47 ve üzeri yaş	67	2.88	1.47			
Örgütte yaşanan stres	1. 23-34 yaş	133	3.80	1.01	7.864	.000*	1-2
	2. 35- 46 yaş	107	3.44	.95			
	3. 47 ve üzeri yaş	65	3.27	.94			
Örgütün parçası olamama	1. 23-34 yaş	133	3.00	1.06	1.640	.196	---
	2. 35- 46 yaş	107	2.80	1.04			
	3. 47 ve üzeri yaş	63	2.76	1.04			
Örgütsel yapının işlevsiz olması	1. 23-34 yaş	133	3.24	1.01	7.841	.000*	1-2
	2. 35- 46 yaş	105	2.73	1.05			
	3. 47 ve üzeri yaş	65	2.84	1.02			

p\* <.05

Tablo 4.4'e göre yaşın örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütteki rolün belirsizliği, örgütsel iletişimin yetersiz olması, örgütte yaşanan stres ve örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde etkili olduğu görülmektedir ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır [F (2, 298) = 16.219, p<.05], [F (2, 299) = 6.221, p<.05], [F (2, 304) = 3.357, p<.05], [F (2, 302) = 7.864, p<.05], [F (2, 302) = 7.841, p<.05]. Öğretim elemanlarının örgütte yaşanan olumsuz rekabet boyutuna yönelik yaş grupları arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları ile 35-46 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları ve 47 yaş ve üzerinde olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Genç grup olarak değerlendirilebilecek 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanlarının ( $\bar{X}_{23-34 \text{ yaş}}=3.88$ ) diğer yaş gruplarına ( $\bar{X}_{35-46 \text{ yaş}}= 3.33$ ;  $\bar{X}_{47 \text{ yaş ve üzeri}}= 3.26$ ) göre örgütte yaşanan olumsuz rekabetten daha fazla etkilendikleri

söylenbilir. Üçüncü boyut olan örgütteki rolün belirsizliğine yönelik yaş grupları arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları ile 35-46 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları ve 47 yaş ve üzerinde olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Genç grup olarak değerlendirilebilecek 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanlarının ( $X_{23-34 \text{ yaş}}=3.3.64$ ) diğer yaş gruplarına ( $X_{35-46 \text{ yaş}}=3.21$ ;  $X_{47 \text{ yaş ve üzeri}}=3.13$ ) göre örgütte rol belirsizliğini daha fazla yaşadıkları söylenbilir. Örgütsel iletişimin yetersiz olmasına yönelik yaş grupları arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucunda 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları ile 35-46 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Yaş grubu 23- 34 yaş olan öğretim elemanlarının ( $X_{23-34 \text{ yaş}}=3.74$ ) 35 -46 yaş grubunda bulunan öğretim elemanlarına ( $X_{35-46 \text{ yaş}}=3.43$ ) göre örgütte yaşanan iletişimi daha yetersiz buldukları görülmektedir. Örgütte yaşanan stres boyutuna yönelik yaş grupları arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları ile 35-46 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları ve 47 yaş ve üzerinde olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Genç grup olarak değerlendirilebilecek 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanlarının ( $X_{23-34 \text{ yaş}}=3.80$ ) diğer yaş gruplarına ( $X_{35-46 \text{ yaş}}=3.44$ ;  $X_{47 \text{ yaş ve üzeri}}=3.27$ ) göre örgütte yaşadıkları stresin daha fazla olduğu söylenbilir. Son boyut olan örgütsel yapının işlevsiz olmasına yönelik yaş grupları arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucunda 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları ile 35-46 yaş grubunda bulunan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Yaş grubu 23- 34 yaş olan öğretim elemanları( $X_{23-34 \text{ yaş}}=3.24$ ) diğer yaş gruplarında bulunan öğretim elemanlarına ( $X_{35-46 \text{ yaş}}=2.73$ ;  $X_{47 \text{ yaş ve üzeri}}=2.84$ ) göre örgütsel yapının işlevsiz olduğunu düşünmektedir. Yaşın diğer boyutlar olan ödül sistemlerinin olmaması, ceza sisteminin işlevsiz olması ve örgütün parçası olamama boyutların üzerinde etkisi bulunmamaktadır [ $F_{(2, 302)} = .227, p>.05$ ], [ $F_{(2,304)} = .405, p>.05$ ], [ $F_{(2, 300)} = 1.640, p>.05$ ]. Sonuç olarak 23- 34 yaş grubunda bulunan öğretim elemanlarının 35- 46 yaş ve 47 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan öğretim elemanlarına göre farklılaştığı görülmektedir.

#### 4.5 Unvanın Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular

Öğretim elemanlarının unvanlarının kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisine ilişkin değişkenlerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.5'te verilmektedir.

Tablo 4.5 Öğretim Elemanlarının Unvanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Unvan	N	$\bar{X}$	ss	F	p	Gruplar arası fark
Ödül sistemlerinin olmaması	1. Öğretim üyesi	156	3.57	1.02	.455	.635	----
	2. Araş. Gör.	113	3.63	.97			
	3. Diğer	38	3.73	.86			
Örgütte yaşanan olumsuz rekabet	1. Öğretim üyesi	156	3.28	.92	17.193	.000*	1-2
	2. Araş. Gör.	110	3.90	.74			
	3. Diğer	37	3.65	.94			
Örgütteki rolün belirsizliği	1. Öğretim üyesi	154	3.15	1.17	6.495	.002*	1-2
	2. Araş. Gör.	112	3.62	1.02			
	3. Diğer	37	3.62	1.28			
Örgütsel iletişimin yetersiz olması	1. Öğretim üyesi	158	3.45	1.03	2.667	.071	---
	2. Araş. Gör.	112	3.73	.94			
	3. Diğer	39	3.62	.91			
Ceza sisteminin işlevsiz olması	1. Öğretim üyesi	157	2.82	1.35	.839	.433	---
	2. Araş. Gör.	113	2.94	1.26			
	3. Diğer	39	3.11	1.20			
Örgütte yaşanan stres	1. Öğretim üyesi	156	3.38	.92	5.503	.004*	1-2
	2. Araş. Gör.	113	3.76	1.03			
	3. Diğer	38	3.71	1.05			
Örgütün parçası olamama	1. Öğretim üyesi	154	2.78	1.05	1.907	.150	----
	2. Araş. Gör.	114	2.97	1.07			
	3. Diğer	38	3.10	1.00			
Örgütsel yapının işlevsiz olması	1. Öğretim üyesi	156	2.75	1.03	7.132	.001*	1-2
	2. Araş. Gör.	113	3.20	1.04			
	3. Diğer	38	3.21	.99			

p\* <.05

Diğer: Uzman, öğretim görevlisi, okutman, doktor

Unvanın kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütteki rolün belirsizliği, örgütte yaşanan stres ve örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır [F<sub>(2, 300)</sub> = 17.193, p < .05], [F<sub>(2, 300)</sub> = 6.495, p < .05], [F<sub>(2, 304)</sub> = 5.503, p < .05], [F<sub>(2, 304)</sub> = 7.132, p < .05]. Öğretim elemanlarının örgütte yaşanan olumsuz rekabet boyutuna yönelik unvan arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre öğretim üyesi ve araştırma görevlisi olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Unvanı araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının ( $\bar{X}_{\text{araş. gör.}} = 3.90$ ) öğretim üyesi olanlara ( $\bar{X}_{\text{öğretim üyesi}} = 3.28$ )

göre örgütte yaşanan olumsuz rekabetten daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Üçüncü boyut olan örgütteki rolün belirsizliğine yönelik unvan arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre öğretim üyesi ve araştırma görevlisi olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Unvanı araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının ( $X_{\text{araş. gör.}} = 3.62$ ) unvanı öğretim üyesi ( $X_{\text{öğretim üyesi}} = 3.28$ ) olanlara göre örgütte rol belirsizliğini daha fazla yaşadıkları söylenebilir. Örgütte yaşanan stres boyutuna yönelik unvan arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre öğretim üyesi ve araştırma görevlisi olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Unvanı araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının ( $X_{\text{araş. gör.}} = 3.76$ ) öğretim üyesi olanlara ( $X_{\text{öğretim üyesi}} = 3.38$ ) göre örgütte yaşanan stresten daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Son boyut olan örgütsel yapının işlevsiz olmasına yönelik unvan arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucunda öğretim üyesi, araştırma görevlisi ve diğer grubunda bulunan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Unvanı araştırma görevlisi olan öğretim elemanları ( $X_{\text{araş. gör.}} = 3.20$ ) unvanı öğretim üyesi olanlara ( $X_{\text{öğretim üyesi}} = 2.75$ ) göre örgütsel yapının işlevsiz olduğunu daha fazla düşünmektedir. Unvanın diğer boyutlar olan ödül sistemlerinin olmaması, örgütsel iletişimin yetersiz olması, ceza sisteminin işlevsiz olması ve örgütün parçası olamama boyutların üzerinde etkisi bulunmamaktadır [ $F_{(2,304)} = .455, p > .05$ ], [ $F_{(2,306)} = 2.667, p > .05$ ], [ $F_{(2,306)} = .839, p > .05$ ], [ $F_{(2,302)} = 1.907, p > .05$ ]. Sonuç olarak unvanı araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının unvanı öğretim üyesi olanlara göre farklılaştığı görülmektedir.

#### **4.6 Çalışılan Örgütteki (Akdeniz Üniversitesi) Hizmet Süresinin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular**

Öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütteki hizmet sürelerinin kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisine ilişkin değişkenlerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.6'da verilmektedir.

*Tablo 4.6 Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Örgütteki Hizmet Sürelerinin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Çalışılan süre	N	$\bar{X}$	ss	F	p	Gruplar arası fark
Ödül sistemlerinin olmaması	1. 1-5 yıl	135	3.58	1.02	.160	.853	---
	2. 6-10 yıl	61	3.60	.97			
	3. 11 yıl ve üzeri yıl	105	3.65	.97			
Örgütte yaşanan olumsuz rekabet	1. 1-5 yıl	133	3.75	.91	7.581	.001*	1-3
	2. 6-10 yıl	61	3.52	.91			
	3. 11 yıl ve üzeri yıl	103	3.30	.85			
Örgütteki rolün belirsizliği	1. 1-5 yıl	136	3.52	1.13	1.998	.137	---
	2. 6-10 yıl	59	3.32	1.27			
	3. 11 yıl ve üzeri yıl	102	3.22	1.10			
Örgütsel iletişimin yetersiz olması	1. 1-5 yıl	138	3.60	1.06	.396	.674	---
	2. 6-10 yıl	60	3.63	.88			
	3. 11 yıl ve üzeri yıl	105	3.50	.97			
Ceza sisteminin işlevsiz olması	1.1-5 yıl	137	3.02	1.29	.980	.376	----
	2. 6-10 yıl	61	2.86	1.23			
	3. 11 yıl ve üzeri yıl	105	2.79	1.34			
Örgütte yaşanan stres	1. 1-5 yıl	137	3.70	1.09	3.371	.036*	1-3
	2. 6-10 yıl	61	3.57	.99			
	3. 11 yıl ve üzeri yıl	105	3.36	.84			
Örgütün parçası olamama	1. 1-5 yıl	137	2.89	1.07	.136	.873	----
	2. 6-10 yıl	61	2.81	1.02			
	3. 11 yıl ve üzeri yıl	103	2.89	1.02			
Örgütsel yapının işlevsiz olması	1. 1-5 yıl	137	3.14	1.06	3.651	.027*	1-3
	2. 6-10 yıl	61	2.85	1.01			
	3. 11 yıl ve üzeri yıl	101	2.80	1.04			

p\* <.05

Çalışılan örgütteki (Akdeniz Üniversitesi) hizmet süresinin kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütte yaşanan stres ve örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F_{(2,294)} = 7.581, p < .05$ ], [ $F_{(2,298)} = 3.371, p < .05$ ], [ $F_{(2,298)} = 3.651, p < .05$ ]. Öğretim elemanlarının örgütte yaşanan olumsuz rekabet boyutuna yönelik çalışılan örgütteki hizmet süresi arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre 1-5 yıl ve 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının ( $\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 3.75$ ) 11 yıl ve üzeri hizmet süresine ( $\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üzeri}} = 3.30$ ) göre örgütte yaşanan olumsuz rekabetten daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Örgütte yaşanan stres boyutuna yönelik çalışılan örgütteki

hizmet süresi arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre 1-5 yıl ve 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının ( $X_{1-5 \text{ yıl}} = 3.70$ ) 11 yıl ve üzeri hizmet süresine ( $X_{11 \text{ yıl ve üzeri}} = 3.36$ ) göre örgütte yaşanan stresten daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Son boyut olan örgütsel yapının işlevsiz olmasına yönelik çalışılan örgütteki hizmet süresi arasında farkın kaynağını bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre 1-5 yıl ve 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretim elemanları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanları ( $X_{1-5 \text{ yıl}} = 3.14$ ) 11 yıl ve üzeri hizmet süresine ( $X_{11 \text{ yıl ve üzeri}} = 2.80$ ) göre örgütsel yapının işlevsiz olduğunu düşünmektedir. Çalışılan örgütteki hizmet süresinin diğer boyutlar olan ödül sistemlerinin olmaması, örgütteki rolün belirsizliği, örgütsel iletişimin yetersiz olması, ceza sisteminin işlevsiz olması ve örgütün parçası olamama boyutların üzerinde etkisi bulunmamaktadır [ $F_{(2,298)} = .160, p > .05$ ], [ $F_{(2,294)} = 1.998, p > .05$ ], [ $F_{(2,300)} = .396, p > .05$ ], [ $F_{(2,302)} = .980, p > .05$ ], [ $F_{(2,296)} = .136, p > .05$ ]. Sonuç olarak çalışılan örgütteki hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretim elemanlarının 11 yıl ve üzeri hizmet süresine göre farklılaştığı görülmektedir.

#### **4.7 Aynı Unvandaki Hizmet Süresinin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular**

Öğretim elemanlarının aynı unvandaki hizmet sürelerinin kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisine ilişkin değişkenlerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.7’de verilmektedir.

Tablo 4.7’ye göre aynı unvandaki hizmet süresinin, ödül sistemlerinin olmaması, örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütteki rolün belirsizliği, örgütsel iletişimin yetersiz olması, örgütte yaşanan stres ve örgütün parçası olamama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır [ $F_{(2,298)} = .910, p > .05$ ], [ $F_{(2,294)} = 1.670, p > .05$ ], [ $F_{(2,300)} = 2.406, p > .05$ ], [ $F_{(2,300)} = .972, p > .05$ ], [ $F_{(2,298)} = .990, p > .05$ ], [ $F_{(2,296)} = .347, p > .05$ ], [ $F_{(2,298)} = 6.169, p > .05$ ]. Başka bir ifadeyle öğretim elemanları bu konuda birbirlerinden farklı düşünmemektedir. Ancak son boyut olan örgütsel yapının işlevsiz olması konusunda görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [ $F_{(2,298)} = 6.169, p < .05$ ]. Görüş farklılıklarının analizi sonucunda 1-3 yıl aynı unvanda hizmet eden öğretim elemanları ile 7 yıl ve üzeri

hizmet eden öğretim elemanlarının görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılığın 1-3 yıl aynı unvanda hizmet eden öğretim elemanları ( $X_{1-3 \text{ yıl}} = 3.16$ ) lehine olduğu söylenebilir. Örgüte yeni başlamış denecek kıdeme sahip olan öğretim elemanları görece daha kıdemli elemanlara göre örgütsel yapının işlevsiz olduklarını düşünmektedir.

*Tablo 4.7 Öğretim Elemanlarının Aynı Unvandaki Hizmet Sürelerinin Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisine İlişkin ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Aynı Unvandaki Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	ss	F	p	Gruplar arası fark
Ödül sistemlerinin olmaması	1. 1-3 yıl	119	3.52	1.04	.910	.404	----
	2. 4-6 yıl	107	3.70	.96			
	3. 7 yıl ve üzeri yıl	77	3.61	.92			
Örgütte yaşanan olumsuz rekabet	1. 1-3 yıl	118	3.58	.95	1.670	.190	----
	2. 4-6 yıl	106	3.62	.88			
	3. 7 yıl ve üzeri yıl	75	3.38	.88			
Örgütteki rolün belirsizliği	1. 1-3 yıl	118	3.34	1.12	2.406	.092	----
	2. 4-6 yıl	107	3.56	1.14			
	3. 7 yıl ve üzeri yıl	74	3.19	1.20			
Örgütsel iletişimin yetersiz olması	1. 1-3 yıl	120	3.55	1.01	.972	.379	----
	2. 4-6 yıl	109	3.67	1.03			
	3. 7 yıl ve üzeri yıl	76	3.46	.90			
Ceza sisteminin işlevsiz olması	1. 1-3 yıl	119	2.81	1.27	.990	.373	----
	2. 4-6 yıl	109	2.90	1.29			
	3. 7 yıl ve üzeri yıl	77	3.07	1.33			
Örgütte yaşanan stres	1. 1-3 yıl	119	3.58	1.02	.347	.707	----
	2. 4-6 yıl	109	3.59	1.04			
	3. 7 yıl ve üzeri yıl	77	3.47	.90			
Örgütün parçası olamama	1. 1-3 yıl	120	2.86	1.10	.063	.939	-----
	2. 4-6 yıl	107	2.91	1.07			
	3. 7 yıl ve üzeri yıl	74	2.87	.94			
Örgütsel yapının işlevsiz olması	1. 1-3 yıl	119	3.16	1.05	6.169	.002*	1-3
	2. 4-6 yıl	108	3.00	1.04			
	3. 7 yıl ve üzeri yıl	76	2.63	.99			

p\* <.05

#### 4.8 Cinsiyetin ve Medeni Durumun Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerinde Etkisine Yönelik Bulgular

Cinsiyetin ve medeni durumun öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisi betimsel istatistik ve çift yönlü ANOVA ile incelenmektedir. Kariyerde durgunluk kaynakları boyutlarından sadece örgütte



yaşanan stres alt boyutunda anlamlı bir farklılık oluşmaktadır ( $p < .05$ ). Diğer boyutlarda her iki bağımsız değişkenin örgütte yaşanan stresi etkilemediği görülmektedir. Tablo 4.8’de analizden elde edilen bulgular verilmektedir.

*Tablo 4.8 Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Boyutlarından Örgütte Yaşanan Stres Alt Boyutuna Etkisinin Çift Yönlü ANOVA Sonuçları*

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Cinsiyet	7.468	1	7.468	7.880	.005*
Medeni durum	4.778	1	4.778	5.042	.025*
Cinsiyet * Medeni durum	4.122	1	4.122	4.350	.038*
Hata	.948	301	.948		
Toplam		305			

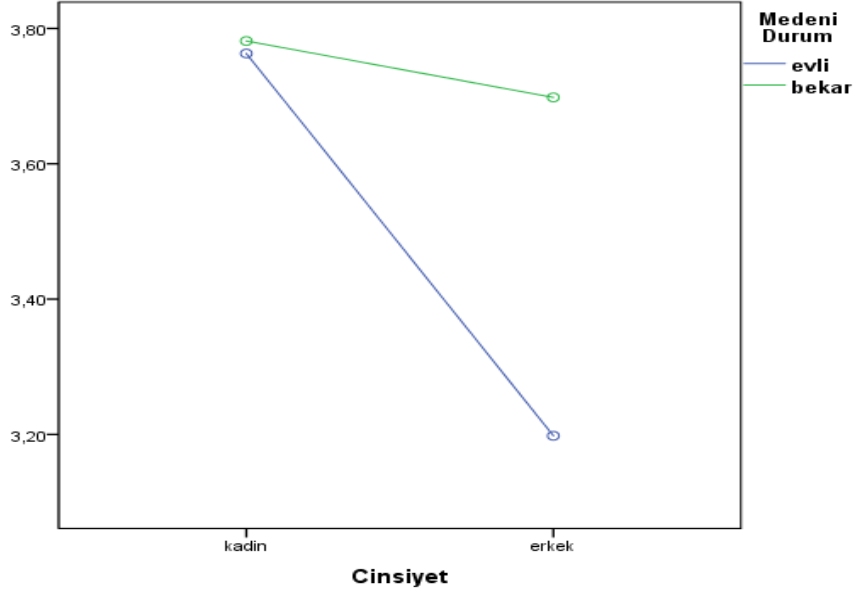
Tablo 4.8’de cinsiyete ve medeni duruma göre öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk kaynakları boyutlarından örgütte yaşanan stres alt boyutuna ait betimsel istatistik bulunmaktadır.

*Tablo 4.9 Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Elde Edilen Puanların Betimsel Sonuçları*

Cinsiyet	Medeni durum	N	$\bar{X}$
Kadın	Evli	90	3.76
	Bekâr	61	3.78
Erkek	Evli	101	3.19
	Bekâr	53	3.69

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere kadın ve bekâr öğretim elemanı erkek öğretim elemanına göre örgütte daha fazla stres yaşamakta ve kariyerde durgunluktan daha fazla etkilenmektedir. Konu ile ilgili şema Şekil 4.1’de ayrıntılı biçimde görülebilir.

Şekil 4.1 Cinsiyetin ve Medeni Durumun Birlikte Öğretim Elemanlarının Kariyerde Durgunluk Kaynakları Üzerine Etkisinin Şeması



Cinsiyet ve medeni durumun birlikte kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisine bakıldığında kadın ve kadın ve bekâr öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarına göre örgütte yaşanan stresi daha fazla hissetmektedirler.

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1 Sonuç

İki bölümden oluşan ölçeğin ilk kısmında bulunan nitel verilerin analizi sonucunda 310 öğretim elemanından 136'sı kariyerlerinin herhangi bir döneminde durgunluk yaşadıklarını ifade etmektedirler. Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretim elemanlarının kariyerde durgunluğa maruz kalma nedenleri nelerdir?” şeklindedir. Aileden kaynaklı durgunluk sebeplerine bakıldığında en fazla frekansa sahip olan faktörün çocuk olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarından özellikle kadınların doğum sürecinde ve çocuğun anneye muhtaç olduğu dönemlerde kariyerlerinde durgunluk yaşadıkları söylenebilir. Çocuktan sonra durgunluğa sebep olan en fazla frekansa sahip faktör ailede hastalık ve ölüm şeklinde belirtilmektedir. Aile faktöründe kariyeri olumsuz etkileyen en az frekansa sahip faktör anne-baba olarak belirtilmektedir. Çalışılan üniversiteden kaynaklı durgunluk sebeplerinde kadro sorununun en fazla frekansa sahip faktör olduğu görülmektedir. Kadro probleminden sonra liyakatsizlik ve iş yoğunluğu faktörlerinin de kariyerde durgunluğa sebebiyet verdiği ifade edilmektedir. Kariyerde yaşanan durgunluğun hangi dönemde olduğu ile ilgili olarak en fazla frekansa sahip faktör doktora sonrası şeklinde ifade edilmiştir. Öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk yaşamasına sebep olan diğer bir faktör son birkaç yıl içinde yaşanan süreç olarak belirtilmiştir. Öğretim elemanlarının son dönemlerde değişen uygulamalar, belirsizlikler, kurumun politikası gibi sebeplerle kariyerlerinde durgunluk yaşadıkları söylenebilir.

Ölçeğin ikinci bölümünde bulunan nicel verilerin analizinde öğretim elemanlarının kariyerde yaşanan durgunluğun kaynaklarına dair görüşleri; cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, aynı örgütteki hizmet süresi ve aynı unvandaki hizmet süresi değişkenlerine göre analiz edilerek ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretim elemanlarının cinsiyete göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?” şeklindedir. Cinsiyetin kariyerde yaşanan durgunluğun kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan stres üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Öğretim elemanından

kadınlar erkeklere göre daha stresli olduklarını ve bu stresin kariyerde durgunluk yaşanmasına sebep olacağını belirtmektedirler.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretim elemanlarının medeni duruma göre durgunluk yaşama düzeyleri durgunlukları arasında anlamlı farklılık var mıdır?” şeklindedir. Medeni durumun kariyerde yaşanan durgunluk kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan stres üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarından bekâr olanlar evli olanlara göre iş ortamında yaşanan stresin daha fazla hissedildiğini düşünmektedirler.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretim elemanlarının yaşa göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?” şeklindedir. Yaşın kariyerde durgunluk kaynakları boyutlarından olan örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütteki rolün belirsizliği, örgütsel iletişimin yetersiz olması, örgütte yaşanan stres ve örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu sonucu elde edilmektedir. Araştırma sonunda anlamlı fark çıkan tüm boyutlarda genç grup olarak nitelendirilebilecek 23-34 yaş arası grup diğer yaş gruplarına göre örgütte yaşanan olumsuz rekabetten daha fazla etkilenmekte, örgütteki rolün daha belirsiz olduğunu düşünmekte, örgütsel iletişimin daha yetersiz olduğunu düşünmekte, örgütte yaşanan stresten daha fazla etkilenmekte ve örgütsel yapının daha işlevsiz olduğunu düşünmektedir.

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretim elemanlarının unvana göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?” şeklindedir. Unvanı araştırma görevlisi olan öğretim elemanları unvanı öğretim görevlisi olanlara göre kariyerde yaşanan durgunluk kaynakları boyutlarından; örgütte yaşanan olumsuz rekabetten, örgütteki rolün belirsizliğinden, örgütte yaşanan stresten, örgütsel yapının işlevsiz olmasından daha fazla etkilenmektedirler.

Araştırmanın altıncı alt problemi “Öğretim elemanlarının çalışılan örgütteki hizmet süresine göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?” şeklindedir. Çalışılan örgütteki hizmet süresinin kariyerde yaşanan durgunluk kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütte yaşanan stres ve örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Araştırmanın bulgularına göre hizmet süresi 1-5 yıl arasında olanlar hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olanlara göre örgütte yaşanan olumsuz rekabetten daha

fazla etkilenmekte, örgütte yaşanan stresi daha fazla hissetmekte ve örgütsel yapının daha işlevsiz olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmanın yedinci alt problemi “Öğretim elemanlarının aynı unvandaki hizmet süresine göre kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?” şeklindedir. Aynı unvandaki hizmet süresinin kariyerde yaşanan durgunluk kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan olumsuz rekabet üzerinde etkili olduğu görülmektedir. 1-3 yıl arası aynı unvanda olanlar 7 yıl ve üzeri aynı unvanda olanlara göre örgütsel yapının daha işlevsiz olduğunu belirtmektedirler.

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Cinsiyetin ve medeni durumun birlikte öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk yaşama düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?” şeklindedir. Cinsiyetin ve medeni durumun kariyerde durgunluk kaynakları üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan stres üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kadın ve bekâr öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarına göre örgütte yaşanan stresin durgunluk yaşamaya daha çok sebebiyet verdiğini düşünmektedirler.

## **5.2 Tartışma**

Bu araştırma öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk kaynaklarını ve kariyerde durgunluk yaşamalarına neden olan faktörleri incelemektedir. Bu kapsamda nitel verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının ailede durgunluğa sebep olan faktörlerin başında çocuk sahibi olmaları, ikinci sırada ailede hastalık veya ölüm olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarından özellikle kadınların doğum süreci ve çocuğun anneye muhtaç olduğu dönemlerde kariyerlerinde durgunluk yaşadıkları söylenebilir. İlerleyen zamanlarda ise çocuğun bakımı, çocukla kaliteli zaman geçirme, çocuğun eğitimi gibi süreçlerde kadınlar çoğunlukta olmak üzere erkek öğretim elemanları da kariyerde durgunluk yaşadıklarını ifade etmektedirler. Kale ve Özer (2012) Nevşehir ilinde dört farklı hizmet sektöründe (turizm, finans, eğitim, sağlık) yapılan “İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları: hizmet sektöründe bir araştırma” adlı çalışmalarının sonucunda çalışanların kendi kendini yönetme tutumları ve çocuk sayısı arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olmayanlar kendi kariyerlerini yönetme tutumları en yüksek grup iken tek çocuk sahibi olanlar kendi kariyerlerini yönetme tutumları en düşük grup olarak belirtilmektedir. Çocuk sahibi olmayanlar

ailevi sorumluluklardan uzak durmanın avantajını kullanarak kariyer konusunda daha cesur davranabilmektedirler.

MacViar ve diğerleri (2000) “İskoçya’da serbest zaman endüstrisinde kadınlar ve esneklik (Women And Flexibility İn The Scottish Leisure İndustry)” adlı yaptıkları çalışmalarında işgören ve özellikle yönetici olan kadınların hamilelik ve çocuk bakımı dönemlerinde kariyerlerinin olumsuz etkilendiğini belirtmektedirler. Acar (1998) akademik basamaklardaki yükselme ile kadın akademisyen sayısının ters orantılı olduğunu ifade etmektedir. Belkıs (2016) akademisyenlerin anne olmalarının olumlu ve olumsuz yanlarının bulunduğunu belirtmektedir. Örgütlenme ve çoklu düşünme yeteneğinin gelişmesi, daha merhametli olma, daha üretken olma anne olmanın olumlu yanları olarak değerlendirilmektedir. Zaman problemi, odaklanamama, dikkat problemi, uykusuzluk, yorgunluk, aşırı sorumluluk hissetme, anksiyete bozuklukları, çocuğu bırakamama ve bu yüzden çalışmaların aksaması ya da kesilmesi, ev içi sorumluluklar, emzirme ile ilgili sorunlar, çocuğun sağlık durumu ve özellikle ilk aylardaki hormonal değişiklikler çocuk sahibi olmanın akademik yaşama olumsuz etkileri olarak ifade edilmektedir (Belkıs,2016, s.256). Yapılan çalışmalar gösteriyor ki çocuk daha çok kadınların olmak üzere çalışma hayatında durgunluğa sebep olan faktörlerden biri olarak belirtilmektedir.

Çalışılan üniversitede kariyerde durgunluğa sebep olan faktörleri öğretim elemanları sırasıyla; kadro problemi, liyakatsizlik ve iş yoğunluğu şeklinde belirtmektedirler. Öğretim elemanlarının kadro alamaması ya da bu sürenin normalden fazla uzaması kariyerde durgunluğa sebep olarak görülmektedir. Öğretim elemanlarından özellikle unvanı araştırma görevlisi olanlar kadro sorunundan daha fazla etkilenmekte, doktoranın bitmesiyle birlikte işsiz kalma ihtimalleri olduğunu bilmekte ve bu durum onların mevcut süreçteki iş performanslarını olumsuz anlamda etkilemektedir. Yaşanan bu olumsuz süreç zamanla kariyerde durgunluğa yol açabilmektedir. Uzun süre aynı unvanda kalıp kadro alamayan öğretim elemanlarının kariyerleri de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Kadro alınamayan süreçte işe karşı olumsuz tutum geliştirdikleri, işe gitmek istemedikleri ve bu durumun psikolojilerini olumsuz etkilemesiyle birlikte zaman zaman iş arkadaşları ve yönetim kadrosuyla da çatışma yaşadıkları söylenebilir. Tuzgöl, Dost ve Çenkseven (2007) tarafından yapılan “Öğretim elemanlarının üniversite türlerine göre meslekleriyle ilgili rahatsız oldukları etmenler” konulu araştırmanın bulgularına göre öğretim elemanlarının

yaklaşık üçte biri (%35.9) kadro atamalarındaki haksız uygulamaları sorun olarak belirtmektedir. Araştırmada bu sorun üçüncü sırada yer almaktayken bu araştırmada kadro problemi birinci sırada yer almaktadır. Tuzgöl vd. (2007) araştırmalarını 2007 yılında yapmaları nedeniyle geçen sürede atama ölçütlerinin değiştiğini ve ilgili yasal düzenlemelerin farklılaşma içerdiğini, kadro probleminin öğretim elemanları tarafından daha fazla hissedilmesine neden olduğunu söylemek mümkün olabilir.

Kadro probleminden sonra liyakatsizlik ve iş yoğunluğu faktörlerinin de kariyerde durgunluğu etkilediği öğretim elemanları tarafından ifade edilmektedir. Üniversite içinde yapılan bazı atamaların, görev dağılımlarının ve bazı uygulamaların liyakat dikkate alınmadan yapılması sonucu bu durumun diğer çalışanları olumsuz etkileyerek kariyerde durgunluğa sebep olduğu belirtilmektedir. İş yoğunluğunun fazla olması da öğretim elemanlarının kariyerde durgunluk yaşamasına sebep olmaktadır. Üniversitedeki iş yoğunluğunun fazla olması ile birlikte öğretim elemanları kendilerine ve ailelerine yeterli zaman ayıramamakta bu durum da zaman zaman kariyerde durgunluk yaşamalarına sebep olmaktadır.

Çalışmanın nitel verilerinden oluşan birinci bölümdeki diğer bulgu, durgunluğun daha çok doktora sonrası dönemde yaşandığı şeklindedir. Kadro problemi ile birbirini destekler niteliktedir. Öğretim elemanları doktora sonrasında kadro problemi yaşadıklarını ve bunun sonucunda kariyerlerinde durgunluk dönemine girdiklerini belirtmektedirler.

Diğer durgunluk yaşanan dönemler ise son birkaç yıl içinde ve tez dönemi şeklinde ifade edilmektedir. Öğretim elemanlarının son dönemlerde değişen uygulamalar, belirsizlikler, kurumun politikası gibi sebeplerle kariyerlerinde durgunluk yaşadıkları söylenebilir. Öğretim elemanlarının tez döneminde de kariyerlerinin olumsuz etkilendiği; tez konusu belirleme, tezi yazma ve savunma süreçlerinin gereğinden fazla uzaması onları durgunluğa sürüklediği şeklinde yorumlanabilir. Yine bu araştırmada kariyerde durgunluk yaşadığını belirten öğretim elemanlarının daha çok Tıp Fakültesinde olduğu görülmektedir. Bunu İBBF ve Mühendislik Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının izlediği görülmüştür.

Cinsiyetin kariyerde durgunluk boyutlarından örgütte yaşanan stres üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Öğretim elemanından kadınlar erkeklere göre daha stresli olduklarını ve bu stresin kariyerde durgunluk yaşanmasına sebep olacağını

belirtmektedirler. Kadınların genel anlamda daha ince düşünüp ayrıntıya önem veren bir yapılarının olması iş ortamında yaşanan küçük sorunlardan etkilenmesine ve bu durumun kendisi üzerinde stres yaratmasına neden olabilmektedir. Eren, Gümüştekin ve Gültekin (2009) tarafından yapılan “Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkisi” adlı çalışmada kadının yaşadığı stres ve iş hayatındaki olumsuzluklar nedeniyle işten soğuduğu ve başaramama düşüncesinin kadına yerleşmesine neden olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bu çalışma ile aynı doğrultuda kadının yaşanan stresten daha fazla etkilendiği ifade edilmektedir. Yorulmaz (2007) tarafından gerçekleştirilen “Kadınlarda iş doyumu ve plato: KKTC kamu sektöründe uygulamalı bir çalışma” adlı çalışmada “Çalıştığım kurumda yükselmiyorum.” ifadesine verilen yanıtlarda kadınların erkeklere oranla daha fazla katıldığı ve bu da kadınların çalışmakta oldukları kurumda yükselmekte güçlük çektikleri şeklinde yorumlanmaktadır. Yorulmaz tarafından 2007 yılında yapılan çalışmanın bu çalışmadan elde edilen bulgularla dolaylı olarak örtüştüğü söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu medeni durumun kariyerde durgunluk boyutlarından örgütte yaşanan stres üzerinde etkili olmasıdır. Araştırmanın bulgularına göre bekâr öğretim elemanları örgütte yaşanan stresi daha fazla hissetmektedir. Evli ve düzenli bir aile hayatı olan bireylerin iş ortamında yaşadıkları stresi ve strese sebep olabilecek olumsuz durumları paylaşabilecekleri bir eşin olması yaşanan stresin etkisini azaltabilmektedir. Bunun dışında evli olan bireylerin aile hayatındaki sorumluluklar ve sorunlar daha öncelikli olduğundan bu bireyler örgütte yaşanan stresi geri plana atabilmektedirler. Gürol (2007) “Türkiye’de iş yaşamında kent kadının açmazı: kariyer-aile ikilemi” adlı çalışmasında evlilik ve kariyerin birlikte yürütüldüğü durumlarda evliliğin kişinin üzerindeki iletişimsel etki ve aile yaşamındaki mutluluğunun işe yansıtıldığını ve mutlu bir aile yaşamı olan bireylerin strese maruz kalma oranlarının daha düşük olduğunu ifade ederek bizim çalışmamızı destekler nitelikte ifadelere yer vermektedir. Özmutaf (2016) “Örgütlerde insan kaynakları ve stres: ampirik bir yaklaşım” adlı çalışmasının alanyazınında medeni durumun stres üzerinde bir etken olabileceğini belirterek evlilerin daha fazla sorumluluk hissetmesi, eşin hastalanması ya da ölümünün ayrı bir stres kaynağı olacağını ifade etmektedir. Bireyin evliliği olumlu olduğu durumlarda ise bekâr bireylere göre stresi daha az hissettiği belirtilerek bu çalışmayı kısmen destekler



niteliktedir. Fakat aynı çalışmanın sonuçlarına bakıldığında medeni durumun stres üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Kariyerde durgunluğu etkileyen başka bir faktörün yaş olduğu görülmektedir. Özellikle yaşın kariyerde durgunluk boyutlarından olan örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütteki rolün belirsizliği, örgütsel iletişimin yetersiz olması, örgütte yaşanan stres ve örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu sonucu elde edilmektedir. Araştırma sonunda tüm boyutlarda genç grup olarak nitelendirilebilecek 23-34 yaş arası grup diğer yaş gruplarına göre örgütte yaşanan olumsuz rekabetten daha fazla etkilenmekte, örgütteki rolün daha belirsiz olduğunu düşünmekte, örgütsel iletişimin daha yetersiz olduğunu düşünmekte, örgütte yaşanan stresten daha fazla etkilenmekte ve örgütsel yapının daha işlevsiz olduğunu düşünmektedir. Genç yaş grubundaki öğretim elemanlarının yeterli deneyimden yoksun oluşu, yönetici ve kendilerinden üst pozisyondaki bireylerden aldıkları talimatlar doğrultusunda görev tanımlarında olmasa dahi bazı işleri yapmaları, iş ortamındaki olumsuz iletişim ifadelerinden daha çabuk ve fazla etkilenmeleri, yoğun tempoyla çalışmaya alışık olmamaları, örgüte yeni adım atmış olmaları ve yaşanan bazı aksaklıklar karşısında çözüm bulamamaları sonucunda örgütte yaşanan olumsuzluklardan daha fazla etkilenebilir düşüncesine götürmektedir.

Yalçın ve İplik (2005) “Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği” adlı çalışmasında yaş ve örgütte çalışılan sürenin birbirleri ile doğru orantılı olduğu, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağı dolayısıyla örgütte yaşanan olumsuzluklardan diğer yaş gruplarına göre daha az etkileneceği belirtilmektedirler. Bu çalışmada da öğretim elemanlarının yaşı yükseldikçe kariyerde durgunluğun kaynaklarından daha az etkilendikleri tespit edilmiştir.

Unvanın kariyerde durgunluk üzerindeki etkisi ile ilgili olarak bulgular değerlendirildiğinde yaş ile paralel sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Buna göre unvanın kariyerde yaşanan durgunluk kaynakları boyutlarından; örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütteki rolün belirsizliği, örgütte yaşanan stres, örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarından unvanı araştırma görevlisi olanlar unvanı öğretim üyesi olanlara göre mesleğin

başında olmanın verdiği deneyimsizlikle, yaptıkları iş yelpazesinin geniş olması, çalışma hayatında yeni olmaları, henüz kariyer basamaklarında ilerleme sağlayamamış olmaları sonucunda ortaya çıktığı, zamanla onların da unvanı öğretim üyesi olanlar ile aynı doğrultuda düşüneceği tahmin edilmektedir. Bektemür, Demiray ve Ürkmez (2016) “Hemşirelerin kariyer planlaması: bir eğitim ve araştırma hastanesi örneği” adlı çalışmanın bulgularına bakıldığında kariyer yönetiminin etkinliği ve unvan arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre statü arttıkça kariyer etkinliğine olan inanç da artmaktadır. Bu çalışmada da unvanı araştırma görevlisi olanlar unvanı öğretim üyesi olanlara göre örgütte yaşanan olumsuz rekabetten daha fazla etkilenmekte, örgütteki rolün daha belirsiz olduğunu düşünmekte ve örgütte yaşanan stresi daha fazla hissetmektedir. Bulgular çalışmaların birbirini desteklediğini göstermektedir. Oshagbemi (1997) İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada unvan arttıkça iş doyumunun artacağı sonucuna ulaşmıştır. İş doyumunun artması bireylerin durgunluk sürecine girmesine engel olan bir faktör olduğundan dolayı olarak bu araştırma benzer doğrultuda sonuçlara ulaşılmış olduğu söylenebilir. Ulugök ve Akın (2016) “İşkoliklik ve kariyer tatmini” adlı çalışmada çalışanların unvanı yükseldikçe kariyer doyumlarının artacağı hipotezinin doğruluğunu saptamaktadır. Çalışmaya göre kariyer tatmini en yüksek olanlar profesörlerdir. Kariyer doyumuna erişmiş bireylerin durgunluk yaşama ihtimalleri düşük olduğundan bu araştırma ile aynı yönde sonuca ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre çalışılan örgütteki hizmet süresinin kariyerde durgunluk boyutlarından örgütte yaşanan olumsuz rekabet, örgütte yaşanan stres, örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 1-5 yıl arasında olanlar hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olanlara göre uzun süredir iş hayatının içinde olmadıkları, örgütün yapısal işleyişini, inceliklerini tam kavrayacak kadar zaman geçirmediğinden yaşanan olumsuzluklardan daha fazla etkilendikleri düşünülmektedir. Balay’a (2000) göre örgütte çalışılan süre ile bireyin örgüte karşı tutumu arasında olumlu bir ilişki bulunmakta ve örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Yine yazara göre örgütte uzun süre çalışanlar örgütsel bağı kuvvetli olan işgörenlerdir ve örgütte yaşanan olumsuzluklardan diğerlerine göre daha az etkilenmektedirler. Bu araştırmanın bulgularına göre hizmet süresi 1-5 yıl arasında olanlar hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olanlara göre örgütte yaşanan

olumsuz rekabetten daha fazla etkilenmekte, örgütte yaşanan stresi daha fazla hissetmekte ve örgütsel yapının daha işlevsiz olduğunu düşünmektedirler. Bu da çalışmaların birbirini desteklediğini göstermektedir. Ulugök ve Akın (2016) “işkoliklik ve kariyer tatmini” adlı çalışmada çalışma süresi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında kariyer tatmini en yüksek olan ikinci grubun 16-20 yıl arasında çalışanlar olduğu görülmektedir. 16-20 yıl hizmet süresi olanların kariyer tatminlerinin yüksek çıkması bu çalışmayı desteklemektedir.

Bulgulara göre aynı unvandaki hizmet süresinin kariyerde durgunluk boyutlarından örgütsel yapının işlevsiz olması üzerinde etkili olduğu görülmektedir. 1-3 yıl arası aynı unvanda hizmet süresi olanlar 7 yıl ve üzeri hizmet süresi olanlara göre örgütsel yapının daha işlevsiz olduğunu düşünmektedirler. Uzun süre aynı unvanda kalanların örgütün yapısal işleyişinden memnun olduğu görülmektedir. 1-3 yıl arası aynı unvanda olanların çoğunlukla araştırma görevlisi oldukları ve yukarıda belirtilen sorunlar ve kadro problemi dolayısıyla daha çok durgunluk yaşama meyilli oldukları yönünde bir sonuç çıktığı söylenebilir. Yalçın ve İplik (2005) aynı unvanda geçirilen süre arttıkça örgüte olan bağın azalacağını ifade etmektedir. Bu çalışma ile bu araştırmanın bulguları arasında ters yönde bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Bu çalışmada aynı unvandaki hizmet süresi daha az olanlar örgütsel yapının işlevsiz olduğunu düşünmektedirler. 1-3 yıl arasında aynı unvanda olup da çalışmaya dâhil olanlar daha çok araştırma görevlisi unvanında olduklarından ve kadro problemi yaşadıklarından örgütsel yapının daha işlevsiz olduğunu düşünmektedirler.

Cinsiyetin ve medeni durumun kariyerde durgunluk üzerine etkisi boyutlarından örgütte yaşanan stres boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kadın ve bekâr öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarına göre örgütte yaşanan stresin daha çok kariyerde durgunluk yaşanmasına sebep olacağını düşünmektedirler. Kadınların ayrıntıya önem veren ve erkeklere göre daha hassas olan yapıları ile bekâr olarak aile hayatından ve sorumluluklarından uzak oluşları onların işi daha çok önemsemelerine, bunun sonucunda da iş ortamında yaşanan her durumdan daha fazla etkilenip stresi daha çok hissetmelerine sebep olabilmektedir.

### 5.3 Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen uygulayıcılara ve diğer araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda verilmektedir.

#### 5.3.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Bu çalışmada araştırma görevlilerinin kariyerde durgunluk kaynakları ile ilgili örgütte yaşanan stres, olumsuz rekabet, örgütteki rol belirsizliği ve örgütsel yapının işlevsiz olması boyutlarında öğretim üyelerine göre daha fazla sorun yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma görevlilerinin iş ortamına uyum sağlamaları ve ortamdan olumsuz etkilenmemeleri için onlara mesleğe başladıktan sonra kapsamlı olarak oryantasyon eğitimi verilebilir.
2. Araştırmaya göre ailede sahip olunan çocuğun bir durgunluk sebebi olduğu sonucuna varılmaktadır. Çocuğun bakımı ve okul öncesi eğitimi dönemlerinde üniversite kendi bünyesinde kreş ve bakım evleri gibi faaliyetlerle ailenin bu konudaki sorumluluklarını daha rahat yerine getirebilmesini sağlayabilir.
3. Bu çalışmada kadro probleminin kariyerde durgunluğa sebep olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle araştırma görevlileri doktora sonrasının belirsiz oluşundan olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla işe alımdan sonraki süreçte ölçütlerin ve işe alım sırasında tüm şartların kişiler tarafından bilinmesi araştırma görevlilerinin geleceğe yönelik daha olumlu duygular içinde olmasını sağlayabilir.
4. Araştırmaya göre genç grubun örgütte yaşanan olumsuzluklardan daha çok etkilendikleri ve durgunluk yaşamaya daha meyilli oldukları sonucuna varılmaktadır. Genç gruplara kariyer ve kariyerde durgunluğu önleme konusunda eğitim verilebilir.
5. Araştırmacının öğretim elemanlarına ölçeği uygulama aşamasında, kariyerde durgunluğun bir hastalık gibi olumsuz algılandığı ve bu sürecin yaşanması ile birlikte kariyerin bitme noktasına gelebileceği şeklinde algılandığı gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkılarak üniversitelerde tüm bölümlerde kariyer konulu dersler özellikle son sınıf öğrencilerine yönelik verilebilir ve durgunluğun kariyerde yaşanabilecek olağan bir süreç olduğuna dair eğitimler verilebilir.

6. Kariyerde durgunluk yaşıyan ęretim elemanlarına yęnelik çeşitli sosyal ve bilimsel faaliyet d¼zenleyerek onların ęrg¼te karşı olumlu tutum geliştirmeleri sağlanabilir.

7. ęretim elemanlarının hangi durum ve şartlarda durgunluk s¼reci yaşadıklarına, bu s¼reci nasıl tanıdıklarına ve tanımladıklarına, s¼reci atlatmak için bireysel olarak ne yapmaları gerektiği konusunda onlara çeşitli eğitimler verilebilir.

### **5.3.1 Araştırmacılara Yęnelik ęneriler**

1. Kariyerde durgunluk konusunda ęretim elemanlığı unvan basamaklarını kısa s¼rede tamamlayan ile uzun s¼re aynı unvanda kalanlar arasında karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.

2. Araştırmada ęretim üyeliğinin her basamağı ayrı ayrı incelenmemiştir. ęretim elmanı unvanının her basamağı ayrı ayrı incelenerek daha kapsamlı ve ayrıntılı bir çalışma yapılabilir.

3. Kariyerde durgunluğa neden olan faktörlerin ayrıntılı incelenmesi için nitel bir çalışma yapılabilir.

4. Kariyerde yaşanan durgunluk ile cam tavan ve kraliçe arı sendromu arasındaki ilişki incelenebilir.

5. Kariyerde durgunluk s¼recini atlatmış bireylerle s¼recin nasıl geçtiği, s¼recin sonunda neler yaşadıkları ve kariyerlerinin hangi yönde ilerlediği hakkında nitel bir çalışma yapılabilir.

6. Çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu ve yetenek demodeliği ile kariyerde durgunluk arasındaki ilişki incelenebilir.

7. Araştırma Akdeniz ¼niversitesi merkez yerleşkede bulunan fak¼lterde yapılmıştır. Farklı ilçelerdeki y¼ksekokullarda da aynı çalışma karşılaştırmalı olarak yapılarak çalışılan yerin durgunluk ¼zerindeki etkisi saptanabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, F. (1998). *Türkiye üniversitelerinde kadın öğretim üyeleri, 75 yılda kadınlar ve erkekler*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 313-321.
- Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction a case study of Nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research*,1(2): 100-112
- Akın, A. (2005). Takım kariyer modeli” ile proje takımlarında kariyer geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25,1-14
- Aldag, R. ve Stearns, T. (1991). *Management*, Cicimati, South Western Public.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*, Fakülteler Kitapevi 5.Baskı, İzmir.
- Anafarta, N., (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*,1(2): 1-17
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of personnel management practice*,11th Ed., KoganPage, London and Philadelphia.
- Arthur, M.B. ve Rousseau, D.M.(1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, OxfordUniversity Press, New York.
- Aşkun, N.C. (2006). *Örgütsel stres ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Atay, S.(2006). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aybatlı, A. (2008). *Kariyer geliştirmede insan kaynakları fonksiyonlarının rolü ve bilişim perakendeciliği sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, S.(2005). *Çalışma yaşamında kariyer*, 4Nokta Matbaacılık, İstanbul.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192s.
- Balcı, A. (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2015). *Çağdaş yönetim yaklaşımları ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar*, Beta Basım Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul.
- Bardwick, J.M. (1986). *The plateauing trap*, Amacom.
- Barutçugil, i. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayram, C. (2010). *Kariyer planlama ve yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Beer M. ve Spector, B. (1985). *Reading in human resource management*, the free press a division of macmillaninc, NewYork.
- Belkıs, Ö. (2016). Anneliğin akademik kariyer gelişimine etkileri üzerine nitel bir araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 250-263.
- Berktemür, G. Demiray, D. ve Ürkmez, D. (2016). Hemşirelerin kariyer planlaması: bir eğitim ve araştırma hastanesi örneği. *Okmeydanı Tıp Dergisi* 32(1):7-13.
- Bingöl, D.(2004). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Budak, G., Budak, G., Tozkoparan, G., (1995). *Kariyer planlaması ve kariyerde plato*. Yayımlanmamış Rapor, İzmir.
- Can, H., Aşan Azizoglu, Ö., Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*, Siyasal Kitabevi, 8.Baskı, Ankara.
- Can, H., Kavuncubaşı Ş., Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cenzo D. A. ve Robbins, S.(1996). *Human resouree management*, 4.Th Ed., John Wilcy&Sons, USA.

- Çakır, D. (2015). *Mesleki durağanlık; emniyet teşkilatında görev yapan polislerin üzerine etkisi: ankara örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Çelik, A. ve Şimşek, M.Ş. (2014). *Yönetim ve organizasyon*, Eğitim Yayınevi 5. Baskı, Konya.
- Çelik, A. ve Soysal, A.(2004). Değişen iş hayatında kariyer platosu: çalışanlar açısından kader mi, yoksa fırsat mı?. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 42-50.
- Çiftçi, B. ve Dolgun, U. (ed.). (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ekin Kitapevi, Bursa.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Demirci Ç. (2009). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kariyerlerinin kariyer modelleri açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Dessler, G. (1988). *Personnel management*, 4Th. Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Dündar, G. ve İKY Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Basım 6. Baskı, İstanbul.
- Elitok, Y. (2012). *Bireysel kariyer platosu oluşuma etki eden faktörlerin analizi, bingöl üniversitesine bağlı meslek yüksekokulları örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Eren Gümüştekin G., Gültekin F., (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.147-157.



- Erdem, B. (2010). *İç hastalıkları hemşirelerinin iş doyumu ve iş zenginleştirme durumlarının değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Feldman D.C, (1994). The decision to retire early: a review and conceptualization. *Academy of Management Review* 19(2),285-311.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Geçikli, F. (2002). Bireysel kariyer planlama ve geliştirmede imajın rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 15, 337-354.
- Glueck, M. (1985). *Personnel management, a diagnostic approach*, 4th Ed, Business Publication.
- Graham, B., Ali, L. (2006). *The counselling approach to careers guidance*, Taylor and Francis.
- Greenhouse J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.M., (2000). *Career management*, Harcourt College Publishers.
- Greenhouse J.H. (1987). *Career management*, 1Tittle, Orlando: The Dreyden Press
- Griffen, R.W.(1993). *Management*, 4th Edt., Texas.
- Griffen, R.W.(1990). *Management*, Houghton Mifflin Company 3th Edt., Boston USA.
- Gürol, M. A. (2007). Türkiye’de iş yaşamındaki kent kadınının açmazı: kariyer aile ikilemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi: Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 144-150.
- Güzel, B. (2009). *Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hair, JF., Anderson, RE., Tatham, RL., & Black, WC. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Hall, D. T. (2002), *Careers in and out of organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hagemon, G. (1995). *Motivasyon el kitabı*, Rota Yayınları, İstanbul.
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*, Alter Yayıncılık 3. Baskı, Ankara.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2001). *Lisrel 8: user's reference guide*, Chicago: Scientific Software International.
- Kale Ö., Özer, S. (2012). İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlar: hizmet sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*,2, 173-196.
- Kaplan, D. (1995). Statistical power in statistical equation modeling (Edit H.R. Hoyle)*Structural equation modeling: Concepts, Issues and Applications*. London: Sage Publications, s.110-117.
- Karadoğan, E. (2009). Mesleki gelişimi hedefleyen eşler, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*,64(4), s.137-152.
- Kelly, K.R. ve Lee, W.C. (2002). Mapping the domain of career decision problems. *Journal of Vocational Behavior* 61(2), 302–326.
- Keskin, B. (2012). *İstatistiksel güç analizi: sosyal bilimler alanında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kırıkçı, Z.(2007). *Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Koçer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi-iş stresi ilişkisi ve imalat sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Orhangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Köseoğlu, B. (2010). *Uzakyol güverte zabitlerinin kariyer planlama ölçütleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği bölümü mezunları(1999-2008) üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Louise L., Tania, S. ve Yves-Chantal, G. (1999). Managing career plateauing in the quebec public sector. *Public Personnel Management, Vol. 28(3): 375-391*.
- Luthans, F.(1995). *Organizational behavior*. int.ed., Literatür, Turkey, s.176.
- MacVicar, A., Graham, M., Ogden S. ve Scott, B. (2000). Women and flexibility in the scottish leisure industry. *International Journal of Contemporary Hopitality Management, Vol. 12 (6) s. 380-384*
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (1994). *Personnel resource manegement*, 6th Edit. West. Publ. Company.
- Mavisu, H. (2010). *Bireysel kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme ve kariyer başarısı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Mazlum Parlak, Z. (2016). *Kariyer tercihlerini inceleyen faktörlerin çeşitliliğinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Milkovich, G.T. ve Boudreau, J.W. (1991). *Human resource management*, 6th Ed., Irwin Inc., ABD.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R., (2002). *Human resource management*, 8th Ed., Prentice Hall, NJ.
- Multon, K.D., Wood, R., Heppner, M.J., Gysbers, N.J-C. (2007). A cluster-analytic investigation of subtypes of adult career counseling clients: toward a taxonomy of career problems. *Journal of Career Assessment, Vol. 15(1): 66–86*.
- Neo, R.A., (2002). *Employee training & development*, R.R. Donnelley & Sons Company.

- Neo, R.A., (1999). *İnsan kaynakları eğitimi ve gelişimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Oshagbemi, T. (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 12, s.511-520.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 1 s.56-78.
- Özer, A. (2008). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*, Nobel Basımevi, Ankara.
- Özçelik, O. ve İKY Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Basım 6. Baskı, İstanbul.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*, Akademisyen Kitapevi, Ankara.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde insan kaynakları ve stres: ampirik bir yaklaşım. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, C.XXIII, S.1-2, s.75-81.
- Parlak, Z. M. (2016). *Kariyer tercihlerini etkileyen faktörlerin çeşitliliğinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pearson, R. (1991). *The human resource: managing people and work in the 1990's.*, McGraw-Hill Book Company.
- Pınar, H.(2016) *Motivasyonun bireysel kariyer yönetimine etkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pringle, J.K., Mallon M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, Vol:14(5), 839–853.
- Reardon, R.C. ve Lenz, J.G. (1999). Holland’s theory and career assessment. *Journal of Vocational Behavior* 55,102–113.

- Robie C., Ann Mare R., Schmieder, R.A., Parra, L.F. and Smith, P.(1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group and Organization Management. Vol: 23 issue: 4, s. 470-495.*
- Rosemberg, J.M. (1983). Dictionary of business and manegement, John Wiley and Sons Ltd., New York.
- Sansarcı, T. (2011). *Holland sistemi ve Türkiye'de kariyer eğilimleri*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama*, Beta Basım 1. Baskı, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Addison Wesley Pub. Company, Massuchusset.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness of fit measures. *Methods of Psychological Research Online, 8(2), 52.*
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve yeni kariyer yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18 (2), 49-62.*
- Şermet, C.M. (2009). *İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şimşek, Ş. ve Öge, S.(2014) *İnsan kaynakları yönetimi*, Eğitim Yayınevi,6. Baskı, Konya.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*, Günay Ofset 7.Baskı, Konya.
- Taşcıoğlu, C. (2006). *Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: teori ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Torun C. (2011). *Kariyer geliştirme ve planlaması uygulamalarının analizi ve Kütahya ilinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Tunç A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Tuzgöl Dost, M. ve Cenkseven, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.
- Türk Dil Kurumu (2011). *Büyük Türkçe sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları 11. Baskı, Ankara.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Proje No: 99/29, Bursa.
- Ulugök, E. ve Akın A. (2016). İşkoliklik ve kariyer tatmini. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2)ISSN: 2536-4642, 61-71
- Uzunbacak, H. H.(2004). *Türk emniyet teşkilatının amir sınıfının mesleki durgunluk döneminin geciktirilmesine yönelik kariyer planlaması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ünsal D. (2013). *İŞKUR tarafından düzenlenen mesleki eğitim kurslarının kursiyerlerin bireysel kariyer planlamalarına katkısı hakkında kursiyerlerin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünsal, P. (2014). *Kariyer gelişim kuramları ve kariyer danışmanlığı*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Ünsalan E. ve Şimşekler B. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vural, A.B. (2015). *Kariyer geliştirme ve kariyer planlamanın kişilerin iş tatminine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Wendell, F.F. (2007). *Human resources management*, 6th. Ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Werther W. B. ve Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management*, Fifth Edition, Mcgraw-Hill, North America.
- Wilensky, H. L, (1961).Orderly careers and social participation: the impact of work history on social integration in the middle mass.*American Sociological Review*, vol. 26, 521-539.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beşyıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss. 395-412.
- Yorulmaz, H. (2007). Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma. Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Yörük, D. (2013). *Algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Zikic, J. ve Klehe, U. (2006). Job loss as a blessing in disguise: the role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69,391–409.

## EKLER

### EK-1 İzin Belgeleri

Evrak Tarih ve Sayısı: 31/05/2017-E.72858



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Eğitim Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 41451571-302.08.01-E.72858  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

31/05/2017

#### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı.

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültenizdeki öğretim elemanlarına ekteki ölçeği uygulayabilmesi fakültemiz bilim kurulunun 07/05/2017 tarih 16/1 sayılı kurul kararı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**

Prof.Dr. Hilmi DEMİRKAYA  
Dekan V.

30/05/2017  
30/05/2017 Fak.Sek.  
31/05/2017 Eğ.Fak.Dek.Yrd.

Hülya BELGE  
Veli KOŞAR  
Doç.Dr. Bekir DİREKÇİ

Adres: Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü, Eğitim Fakültesi Dekanlığı, 07058  
Kampus/ANTALYA  
Telefon: 0 242 226 19 50 Faks: 0 242 226 19 53  
e-Posta: yazisi@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: http://egitim.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Hülya BELGE  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni  
Tel No: 242 310 6933

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



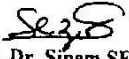
T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM FAKÜLTESİ  
BİLİM KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
16	1	07/05/2017

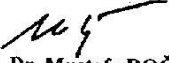
KARAR 1: Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültenizdeki öğretim elemanlarına ekteki ölçeği uygulayabilmesinin uygunluğuna;

  
Doç. Dr. Nadire Bamel AKHAN  
BASKAN

  
Yrd. Doç. Dr. S. Gülfem ÇAKIR  
ÜYE

  
Doç. Dr. Sinem SEZER  
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Mevlüt GÜLMEZ  
ÜYE

  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa DOĞRU  
ÜYE

T.C.



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Turizm Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 67170889-302.08.01-E.76407  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

08/06/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

İlgi yazınızda belirtilen Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültemizdeki öğretim elemanlarına uygulanmak istenen ölçek Dekanlığımız tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Beykan ÇİZEL  
Dekan V.

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/04/2017-E.48455



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Mühendislik Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 28036711-302.08.01-E.48455  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

11/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Merve DURUSOY'un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" konu başlıklı tez konusu kapsamında, Fakültemiz öğretim elemanları ile anket yapma talebi Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Ayhan TOPUZ  
Dekan V.

Adres: Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya  
Telefon: 0242 227 59 90 Faks: 0242 227 59 90  
e-Posta: yazisil@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağı: www.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Merzuka TURHAN  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni  
Tel No: 0242 310 63 10

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/04/2017-E.48700



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Edebiyat Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 23884945-302.08.01-E.48700  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

11/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "*Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri*" isimli tez konusu kapsamında Fakültemizdeki öğretim elemanlarına ekteki ölçeği uygulama talebi Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof.Dr. Yıldırım ÖZBEK  
Dekan V.

Adres: Akdeniz Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dekanlığı  
Kampus/ANTALYA  
Telefon: 02423102334 Faks: 02423102287  
e-Posta: edebiyat@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağı: edebiyat.akdeniz.edu.tr

Bügi için: Arzu AKÇEÇİ  
Unvanı: Bilgisayar İşlemeni  
Tel No: 4104

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/04/2017-E.48496



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Fen Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 32327768-302.08.01-E.48496  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

11/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 20145413012 numaralı öğrencisi Merve DURUSOY'un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında, Fakültemizdeki öğretim elemanlarına ekteki anket formu uygulaması Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof.Dr. Yılmaz EMRE  
Dekan V.

Adres:Fen Fakültesi Dekanlığı Dumlupınar Bulvarı 07058 Kampüsü/ANTALYA  
Telefon:0242 227 89 00 Faks:2278911  
e-Posta:ugunulker@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:http://fen.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Selver KILIÇ  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni  
Tel No: 3102388

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/04/2017-E.48268



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 91310649-302.08.01-E.48268  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

10/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki Merve DURUSOY'un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültemizdeki öğretim elemanlarına ilgede kayıtlı yazınız ekindeki ölçeği uygulaması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof.Dr. Şafak AKSOY  
Dekan V.

Adres: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dumlupınar Bulvarı 07058  
Yerleşke/ANTALYA  
Telefon: 0242 310 1822 Faks: 0242 227 4454  
e-Posta: iibf@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: iibf.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Deniz ÖZTÜRK  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni  
Tel No: 0 242 310 60 96

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/04/2017-E.47411



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
İletişim Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 18877277-302.08.02-E.47411  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı-Merve  
DURUSOY

07/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında; Fakültemiz öğretim elemanlarına tez konusu ölçeceği uygulaması Dekanlığımızca uygun görülmüştür.  
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır  
Prof.Dr. Beykan ÇİZEL  
Dekan V.

Adres:Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dumlupınar Bulvarı Yertişke/Antalya  
Telefon:0242 310 19 36 Faks:0242 310 15 31  
e-Posta:sirmen@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:http://iletisim.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Mustafa SİRMEN  
Unvanı: Bilgisayar İşlemeni  
Tel No: 242 310 19 36

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 07/04/2017-E.47136



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 86799031-302.08.01-E.47136  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

07/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültemiz öğretim elemanlarına ekteki ölçeği uygulaması Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Doç.Dr. Selma CİVAR YAVUZ  
Dekan Yardımcısı

Adres: Dumlupınar Bulvarı Akdeniz Üniversitesi Kampüsü Antalya  
Telefon:0 242 227 45 35 Faks:0 242 227 11 16  
e-Posta:sporbilimleri@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:besyo.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Saadet SUCU  
Unvanı: Bİlgisayar İşletmeni  
Tel No: 0241 3106801

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Evrak Tarih ve Sayısı: 10/04/2017-E.47974



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Su Ürünleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 21307921-302.08.01-E.47974  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

10/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında çalışma yapmaları Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır  
Prof.Dr. M.Cengiz DEVAL  
Dekan V.

Adres:Dumlupınar Bulvarı 07058 Yerleşke/ANTALYA  
Telefon:0242 310 60 93 Faks:0242 226 20 13  
e-Posta:sufak@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:http://sufak.akdeniz.edu.tr/tr

Bilgi için: İzzet ÇELİK  
Unvanı: Memur  
Tel No: 242 310 2002

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/04/2017-E.49566



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Hukuk Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 87226934-929-E.49566  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

12/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Merve DURUSOY'un, "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında ilgi yazı ekindeki ölçeği Fakültemizde uygulaması Dekanlığımızca uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır  
Prof.Dr. Mehmet ALTUNKAYA  
Dekan V.

Adres:Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kampus/Antalya  
Telefon:0 242 310 64 40 Faks:0 242 227 69 77  
e-Posta:hukuk@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:www.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Saal KÖSE KARAKOÇ  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni  
Tel No: 0 242 310 64 40

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/04/2017-E.52573



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Mimarlık Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 33261311-302.08.01-E.52573  
Konu : Merve DURUSOY' un Anket  
Çalışma İzni

18/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden, Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültemiz Bölümlerinde görev yapan öğretim elemanlarına hazırladığı anketi uygulayabilmesi konusu Fakültemiz Bölümlerine iletilmiş olup, yapılacak olan anketin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu izni olması durumunda uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır  
Prof.Dr. Mustafa DENKTAŞ  
Dekan V.

Adres: Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya  
Telefon: 0242 227 59 90 Faks: 0242 227 59 90  
e-Posta: yazisi@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: www.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Zeynep ERGİN  
Unvanı: Memur  
Tel No: 0242 227 44 00/1389

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/04/2017-E.50889



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
İlahiyat Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 72110048-302.08.01-E.50889  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı Anket

14/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

İlgi yazınız doğrultusunda, Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültemiz öğretim elemanlarına ekteki ölçeği uygulayabilmesi Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Ahmet ÖGKE  
Dekan V.

Ek: Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün yazısı ve ekleri

Adres: Akdeniz Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dekanlığı Kampüsü/Analya  
Telefon: 0242 227 44 58 Faks: 0242 310 68 89  
e-Posta: ilahiyat@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: <http://ilahiyat.akdeniz.edu.tr/>

Bilgi için: İsmail Aikan  
Unvanı: Memur  
Tel No: 02422274458-Dahili: 6882

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/04/2017-E.50150



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Hemşirelik Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 31740459-100-E.50150  
Konu : Araştırma izni

13/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarih ve 46926 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli çalışması anketlerinin tarafınızdan Fakültemiz öğretim elemanlarına programlarını aksatmayacak ve etik ilkelere uyulması koşuluyla yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Sebahat GÖZÜM  
Dekan V.

Adres: Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Hemşirelik Fakültesi Kampüsü Antalya  
Telefon: 0 242 310 61 03 Faks: 0 242 226 14 69  
e-Posta: hemsirelik@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağı: http://hemsirelik.akdeniz.edu.tr

Bügi için: NEVIN TERCAN  
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni  
Tel No: 02423102957

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/04/2017-E.50323



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 28242786-302.08.01-E.50323  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

13/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusuna ilişkin Fakültemiz öğretim elemanlarına uygulanması Dekanlığımızca uygun görülmüştür.  
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır  
Prof.Dr. Osman ERAVŞAR  
Dekan V.

Adres: Akdeniz Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Dekanlığı Dumlupınar Bulvarı  
Kampüs / Antalya  
Telefon: 0 242 310 62 11 Faks: 0 242 310 62 13  
e-Posta: gsi@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: http://gsf.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Ashkan ÖZKAN  
Unvanı: Memur  
Tel No: 242 310 62 00

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/04/2017-E.49028



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Dış Hekimliği Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 81592492-302.08.01-E.49028  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

12/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

İlgi yazınızda belirtilen Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY'un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültemizdeki öğretim elemanlarına uygulanmak istenen ölçek Dekanlığımız tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Kürşat ER  
Dekan V.

Adres:Dış H. Fak. P.K.10 Dumlupınar Bulvarı 07058 Kampüs/ANTALYA  
Telefon:0 (242)301 69 95 Faks:0 (242)310 69 67  
e-Posta:disekimligi@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:http://disekimlik.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Fadıl Gündoğ  
Unvanı: Memur  
Tel No. 0 242 310 6995

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Ziraat Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 52445063-730.08.03-E.47219  
Konu : Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN (Anket)

07/04/2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07/04/2017 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.46926 sayılı yazı,

İlgi yazınızda talep edilen; Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi; Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN danışmanlığındaki 20145413012 numaralı Merve DURUSOY' un "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Mesleki Durgunluğa Dair Görüşleri" isimli tez konusu kapsamında Fakültemizin öğretim elemanlarına ekteki *ölçek formu* uygulaması dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Davut KARAYEL  
Dekan V.

**BİLGİSİNE** :  
- Bölüm Başkanlıklarına

Ek: İlgi yazı (7 sayfa)

Dağıtım:  
Bahçe Bitkileri Bölüm Başkanlığına  
Bitki Koruma Bölüm Başkanlığına  
Tarım Ekonomisi Bölüm Başkanlığına  
Tarımsal Biyoteknoloji Bölüm Baş.  
Tarımsal Yapılar ve Sul. Böl. Baş.  
Tarla Bitkileri Bölüm Başkanlığına  
Toprak Bilimi ve Bitki Besleme Böl.B.  
Zootekni Bölüm Başkanlığına  
Tarım Makinaları ve Teknolojileri  
Mühendisliği Bölüm Başkanlığına  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Adres: Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi  
Antalya  
Telefon: 0242 3106504 Faks: 0.242.227 45 64  
e-Posta: osmancan@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: http://ziraa@akdeniz.edu.tr

P.K.10 Kampus /

Bilgi için: Osman CAN  
Unvanı: Şef  
Tel No: 0242 3106504

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



## EK-2 Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu İzin Belgesi



T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
TIP FAKÜLTESİ  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

Sayı : 70904504/ *mf*  
Konu :

*12.07/2017*

Sayın

Doç.Dr.Çiğdem APAYDIN  
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Öğretim Üyesi

Değerlendirilmek üzere Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'na başvuruda bulunduğunuz, "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Durgunluğa Dair Görüşleri" adlı çalışmaya ait Kurul Kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr.Arda *AŞAFA* ARGİL  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanı

Eki: Etik Kurul Kararı

---

Adres : Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı 1. Kat ANTALYA  
Tel : (242)249 69 54  
Faks : (242) 249 69 03  
e-posta : etik@akdeniz.edu.tr

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
TIP FAKÜLTESİ  
KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

2017

KARAR

ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı Morfoloji Binası A Blok 1. Kat No: A1-05 Kampüs /ANTALYA
	TELEFON	0 (242) 249 69 54
	FAKS	0 (242) 249 69 03
	E-POSTA	etik@akdeniz.edu.tr
	ETİK KURUL KODU	2012-KAEK-20
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ UNVANI/ADI/SOYADI	Doç.Dr.Çiğdem APAYDIN	
ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Durgunluğa Dair Görüşleri	
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 373	Tarih: 14.06.2017
	Yukarıda bilgileri verilen çalışmanın yapılmasında bilimsel ve etik açısından sakınca olmadığına oy birliği ile karar verilmiştir. Araştırmacıya çalışmalarında başarılar dileriz.	

Prof.Dr.  ARSLAN  
Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanı

Öğr.Gör.Dr. M. Levent ÖZGÖNÜL  
Başkan Yardımcısı

Prof.Dr. Murat CANPOLAT  
Üye

Prof.Dr. Dilara İNAN  
Üye

Prof.Dr. Necmiye HADIMOĞLU  
Üye

Prof.Dr. Selahattin KUMRU  
Üye

Doç. Dr. Cüselin ÖZGE BAYSAL  
Üye

Doç. Dr. Dijle KIPMEN KORGUN  
Üye

Doç. Dr. Özgür KURSUN  
Üye

Yrd. Doç. Dr. Mehtap TÜRKAY  
Üye

Yrd. Doç. Dr. Banu NUR  
Üye (iznil)

Dr. Ünal HÖLÜR  
Üye (iznil)

Turgut ALTUN  
Üye

Av. Mustafa AÇIKEL  
Üye (iznil)

### **EK-3 Kariyerde Durgunluk Kaynağı Ölçeği (Madde ve Boyutlar)**

#### **Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Durgunluğa Dair Görüşleri**

Sayın .....

Aşağıdaki ölçek "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Durgunluğa Dair Görüşleri"adlı bir araştırmanın veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. **Çalışanlar kariyerlerinin herhangi bir döneminde motivasyonlarını, isteklerini ve heyecanlarını; bilgi, beceri eksikliği ya da farklı etkenler sonucunda kaybetmekte ve kişinin çalışma hayatındaki yükselme potansiyeli yok olmaktadır. Hiyerarşik yükselme ihtimalinin zayıf olduğu bu nokta durgunluk olarak tanımlanmaktadır.**

Ölçekle sizlerden toplanacak veriler değerlendirilecek, hiçbir kimse ya da kuruma açık tutulmayacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasının, ölçeği samimi ve tam olarak yanıtlamanıza bağlı olduğunu lütfen unutmayınız. İşbirliğiniz ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Doç. Dr. Çiğdem Apaydın

Merve Durusoy

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi EYTEP Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

cigdemapaydin@akdeniz.edu.tr

mervegokgul7@gmail.com

#### **BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER**

##### **Lütfen belirtiniz:**

1. Yaşınız : .....
2. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
3. Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekâr
4. Unvanınız :.....
5. Aynı unvandaki hizmet (görev) süreniz: .....
6. Bulduğunuz (çalıştığınız) örgütteki hizmet süreniz: .....
7. Yöneticilik göreviniz var mı? (Varsa lütfen belirtiniz  
.....)
8. Devam eden hastalığınız/hastalıklarınız var mı? (Varsa lütfen belirtiniz  
.....)

9. Ailede sizin kariyer durgunluğu yaşamanıza sebep olan bir faktör var mıdır?  
(Varsa faktörün/faktörlerin neler olduğunu lütfen belirtiniz)

10. Ailede sizin kariyer durgunluğu yaşamanıza sebep olan bir yakınınız var mı?  
(Varsa lütfen belirtiniz)

11. Çalıştığınız üniversitede kariyer durgunluğu yaşamanıza sebep olan faktörler var mıdır?(Varsa lütfen belirtiniz)

12. Kariyerinizde durgunluk yaşadınız mı? (Yaşadıysanız kariyerinizin hangi döneminde olduğunu lütfen belirtiniz)

## BÖLÜM II

### KARİYERDE DURGUNLUK

#### Açıklama

Sizden aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi, karşlarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneği işaretleyerek (x) belirtmeniz istenmektedir. Lütfen her ifadeye ilişkin katılma düzeyinizi belirtmeden geçmeyiniz.

Boyut	Madde Numarası	.....kariyerde durgunluk yaşanmasına sebep olur	KATILMA ÖLÇEĞİ				
			Tam Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Örgütsel Yapının İşlevsiz Olması	1	Piramit şeklindeki örgüt yapısı nedeniyle yönetim pozisyonlarının az olması					
	2	Örgütün yapısal işleyişinin tam anlaşılması					
	3	İşe alımdan sonraki süreçte yükselme ölçütlerinin değişmesi					
	4	Örgütte kariyer olanaklarının yetersizliği					
	5	Kariyer olanaklarının engellenmesi					
	6	Örgütte yaşanan kariyer belirsizliği					
	7	Bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarının farklı olması					

Örgütsel İletişim Yetersiz Olması	8	Yapılacak işlerin “emir” çerçevesinde iletilmesi					
	9	İletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olması					
	10	Yönetici-çalışanlar arasında olumlu iletişimin kurulamaması					
	11	Meslektaşların kendi aralarında olumlu iletişiminin olmaması					
	12	Meslektaşlarla işi yavaşlatacak derecede yoğun iletişime geçilmesi					
Örgütteki Rolün Belirsizliği	13	Görevin açık bir şekilde tanımlanmaması					
	14	Örgütteki pozisyonun kişisel yeterliklere uygun olmaması					
	15	Örgütteki pozisyonun mesleki yeterliklere uygun olmaması					
	16	Örgütteki pozisyonla yapılan iş arasında bağlantı olmaması					
	17	Daha önce kendinde bulunan bir sorumluluğun başka birine verilmesi					
Örgütün Parçası Olmama	18	Örgütte varlığının hissedilmemesi					
	19	Çalışma ortamı dışında örgüt ile bağlantı kurulamaması					
	20	Örgüte faydalı olmadığı düşünülmesi					
	21	Çalışanların sorunlarına duysuz kalınması					
Örgütte Yaşanan Olumsuz Rekabet	22	Kadroların sınırlı olması nedeniyle kıyasıya rekabet içine girilmesi					
	23	Örgütte haksız rekabet ortamının olması					
	24	Örgütte rekabet ortamının olmaması					
	25	İş kaybetme riski olduğunun bilinmesi					
	26	Rekabet edebilmek için gerekli eğitimlerden mahrum bırakılması					
Örgütte Yaşanan Stres	27	Örgütteki çalışma ortamının stresli olması					
	28	Normalden hızlı tempoyla çalışılması					
	29	Ortak alınmayan kararların uygulama zorunluluğu					
	30	Yasal kuralların (yasa, yönetmelik vb.) kariyer gelişimini sınırlandırıcı şekilde kullanılması					
Ödül Sistemlerinin Olmaması	31	Uzun bir zaman harcayarak ortaya çıkarılan işlerin ödüllendirilmemesi					
	32	Ödül sisteminin çok çalışan ile az çalışanı ayırt etmemesi					
	33	Ödüllendirmenin zamanında yapılmaması					
	34	Ödül sisteminin açık ve net bir şekilde ifade edilmemesi					
	35	Ödüllendirmenin tarafsız bir şekilde uygulanmaması					
Ceza Sistemlerinin Olmaması	36	Ceza sisteminin kişisel ilişkilere bağlı olarak uygulanması					
	37	Cezaların yönetim kadrosuyla çalışanlar için aynı anlam ifade etmemesi					
	38	Cezaların uygulamaya konulmaması					
	39	Cezaların gereğinden fazla olması					
	40	Cezaların işi yavaşlatıcı bir engel olması					

## EK-4 Kariyerde Durgunluk Kaynakları Ölçeği

### Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Durgunluğa Dair Görüşleri

Sayın .....

Aşağıdaki ölçek "Öğretim Elemanlarının Kariyerde Yaşanan Durgunluğa Dair Görüşleri"adlı bir araştırmanın veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. **Çalışanlar kariyerlerinin herhangi bir döneminde motivasyonlarını, isteklerini ve heyecanlarını; bilgi, beceri eksikliği ya da farklı etkenler sonucunda kaybetmekte ve kişinin çalışma hayatındaki yükselme potansiyeli yok olmaktadır. Hiyerarşik yükselme ihtimalinin zayıf olduğu bu nokta durgunluk olarak tanımlanmaktadır.**

Ölçekle sizlerden toplanacak veriler değerlendirilecek, hiçbir kimse ya da kuruma açık tutulmayacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasının, ölçeği samimi ve tam olarak yanıtlamanıza bağlı olduğunu lütfen unutmayınız. İşbirliğiniz ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Doç. Dr. Çiğdem Apaydın

Merve Durusoy

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

EYTEP Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

cigdemapaydin@akdeniz.edu.tr

mervegokgul7@gmail.com

## BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

### Lütfen belirtiniz:

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekâr
3. Yaşınız : .....
4. Unvanınız : .....
5. Aynı unvandaki hizmet (görev) süreniz: .....
6. Bulduğunuz (çalıştığınız) örgütteki hizmet süreniz: .....
7. Yöneticilik göreviniz var mı? (Varsa lütfen belirtiniz):.....
8. Devam eden hastalığınız/hastalıklarınız var mı? (Varsa lütfen belirtiniz)  
.....
9. Ailede sizin kariyer durgunluğu yaşamanıza sebep olan bir faktör var mıdır? (Varsa faktörün/faktörlerin neler olduğunu lütfen belirtiniz)  
.....
10. Ailede sizin kariyer durgunluğu yaşamanıza sebep olan bir yakınınız var mı? (Varsa lütfen belirtiniz)  
.....

11. Çalıştığınız üniversitede kariyer durgunluğu yaşamınıza sebep olan faktörler var mıdır?(Varsa lütfen belirtiniz)

12. Kariyerinizde durgunluk yaşadınız mı? (Yaşadıysanız kariyerinizin hangi döneminde olduğunu lütfen belirtiniz)

## BÖLÜM II

### KARİYERDE DURGUNLUK

#### Açıklama

Sizden aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi, karşılarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneği işaretleyerek (x) belirtmeniz istenmektedir. Lütfen her ifadeye ilişkin katılma düzeyinizi belirtmeden geçmeyiniz.

Madde Numarası	.....kariyerde durgunluk yaşanmasına sebep olur	KATILMA ÖLÇEĞİ				
		Tam Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Piramit şeklindeki örgüt yapısı nedeniyle yönetim pozisyonlarının az olması					
2	Örgütün yapısal işleyişinin tam anlaşılması					
3	İşe alımdan sonraki süreçte yükselme ölçütlerinin değişmesi					
4	Örgütte kariyer olanaklarının yetersizliği					
5	Kariyer olanaklarının engellenmesi					
6	Örgütte yaşanan kariyer belirsizliği					
7	Bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarının farklı olması					
8	Yapılacak işlerin “emir” çerçevesinde iletilmesi					
9	İletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olması					
10	Yönetici-çalışanlar arasında olumlu iletişimin kurulamaması					
11	Meslektaşların kendi aralarında olumlu iletişiminin olmaması					
12	Meslektaşlarla işi yavaşlatacak derecede yoğun iletişime geçilmesi					
13	Görevin açık bir şekilde tanımlanmaması					
14	Örgütteki pozisyonun kişisel yeterliklere uygun olmaması					
15	Örgütteki pozisyonun mesleki yeterliklere uygun olmaması					
16	Örgütteki pozisyonla yapılan iş arasında bağlantı olmaması					

17	Daha önce kendinde bulunan bir sorumluluğun başka birine verilmesi					
18	Örgütte varlığının hissedilmemesi					
19	Çalışma ortamı dışında örgüt ile bağlantı kurulamaması					
20	Örgüte faydalı olmadığı düşünülmesi					
21	Çalışanların sorunlarına duyarsız kalınması					
22	Kadroların sınırlı olması nedeniyle kıyasıya rekabet içine girilmesi					
23	Örgütte haksız rekabet ortamının olması					
24	Örgütte rekabet ortamının olmaması					
25	İşi kaybetme riski olduğunun bilinmesi					
26	Rekabet edebilmek için gerekli eğitimlerden mahrum bırakılması					
27	Örgütteki çalışma ortamının stresli olması					
28	Normalden hızlı tempoyla çalışılması					
29	Ortak alınmayan kararların uygulama zorunluluğu					
30	Yasal kuralların (yasa, yönetmelik vb.) kariyer gelişimini sınırlandırıcı şekilde kullanılması					
31	Uzun bir zaman harcayarak ortaya çıkarılan işlerin ödüllendirilmemesi					
32	Ödül sisteminin çok çalışan ile az çalışanı ayırt etmemesi					
33	Ödüllendirmenin zamanında yapılmaması					
34	Ödül sisteminin açık ve net bir şekilde ifade edilmemesi					
35	Ödüllendirmenin tarafsız bir şekilde uygulanmaması					
36	Ceza sisteminin kişisel ilişkilere bağlı olarak uygulanması					
37	Cezaların yönetim kadrosuyla çalışanlar için aynı anlamı ifade etmemesi					
38	Cezaların uygulamaya konulmaması					
39	Cezaların gereğinden fazla olması					
40	Cezaların işi yavaşlatıcı bir engel olması					



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Merve DURUSOY

Doğum Yeri ve Tarihi: Antalya-Gazipaşa 27.04.1987

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans

Bildiği Yabancı Diller:

Bilimsel Faaliyetleri: 2. Uluslararası Yükseköğretim Çalışmaları Konferansı

### İş Deneyimi

Stajlar:

Projeler: Ben Yaratıcı Düşünür Yaratıcı Yazarım (etwinning projesi)

Öykü Öykü Türkiye'm (etwinning projesi)

Çalıştığı Kurumlar: MEB 2010-2013 ANTALYA- Gazipaşa- Gazi Mustafa Kemal

İlköğretim Okulu

MEB 2013-2014ANTALYA- Alanya Ağaşoşa Hasan Atıcı

İlköğretim Okulu

MEB 2013-2014 ANTALYA- Alanya Kemal Şuberi İlköğretim Okulu

MEB 2013-2014 ANTALYA- Alanya Şükrü Mülazımoğlu Ortaokulu

MEB 2014-2015 ANTALYA -Alanya Atatürk Ortaokulu

MEB 2014-2015 ANTALYA - Manavgat Sağırin Ortaokulu

MEB 2015- Halen ANTALYA- Alanya Atatürk Ortaokulu

### İletişim

E-Posta Adresi: mervegokgul7@gmail.com

**Tarih:** 11.01.2018

## ÖĞRETİM ELEMANLARININ KARIYERDE YAŞANAN DURGUNLUĞA DAİR GÖRÜŞLERİ

ORJINALLIK RAPORU

%11	%9	%5	%7
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to TED Ankara College Öğrenci Ödevi	%1
2	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	%1
3	acikerisim.aku.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	%1
4	higheredu-sci.beun.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
5	dergipark.ulakbim.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
6	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
7	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
8	tr.scribd.com İnternet Kaynağı	<%1

Doç. Dr. Çiğdem  
AYARLI