

**BİREYSEL KARIYER PLANLAMA VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

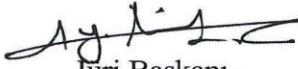
**Hasibe SEÇER**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU**

**Ekim 2013  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Hasibe Seçer tarafından Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu yönetiminde hazırlanan “Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesi’nde Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 02.10.2013 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Oy Çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Jüri Başkanı  
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri-Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU



Jüri  
Yrd. Doç. Dr. Pınar YAVUZÇEHRE



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 04/12/2013 tarih ve ..22/115.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Turhan KAÇAR  
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza



Öğrenci Adı Soyadı **Hasibe SEZER**

**ÖZET**  
**BİREYSEL KARIYER PLANLAMA VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

Seçer, Hasibe  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme ABD  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Tez Yöneticisi: Yrd.Doç.Dr. Esin Barutçu

Ekim 2013,98 Sayfa

Hızla gelişen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler örgütlerin yanı sıra bireyleri de değişime mecbur kılmıştır. Bireyler kendileri için giderek artan gelecek kaygısını azaltmanın yollarını aramaktadırlar. Bu sebeple çeşitli teknik ve yöntemleri öğrenme yoluna gitmişlerdir. Motivasyon teknikleri, performans değerlendirme ve kariyer planlama yöntemleri üzerinde uzmanlaşmaya başlamışlardır. Özellikle kariyer planlama, bireylere gelecekte bulunmak istedikleri yeri belirleme imkânı vermenin yanında takip edilmesi gereken yolların seçimini de sağlamaktadır. Bireysel kariyer planlama ile bireyler kendi kişisel özelliklerini öğrenme, fırsatları tanıma, hedef belirleme ve kişisel başarı düzeyini arttırmayı amaçlamaktadırlar.

Bu çalışmada, Pamukkale Üniversitesi öğrencileri ile 5li Likert ölçeği ile hazırlanmış anket üzerine çalışılmıştır. Çalışma üç ana bölüm ve bir araştırma bölümünden oluşmaktadır. Birinci bölümde “kişisel başarı algusu ve başarı stratejileri” ele alınmıştır. İkinci bölüm “kariyer kavramı ve bireysel kariyer planlama” ile ilgili literatür bilgisi içermektedir. Son bölümü ise; araştırma kısmı, anketten elde edilen veriler ve sonuçların analizi oluşturmaktadır.

**Anahtar sözcükler:**Başarı,Kişisel Başarı, Kariyer, Bireysel Kariyer Planlama

**ABSTRACT**  
**RELATIONSHIP BETWEEN THE PERSONAL CAREER PLANNING AND**  
**THE PERCEPTION OF PERSONAL SUCCESS, AND A RESEARCH IN**  
**PAMUKKALE UNIVERSITY**

Seçer, Hasibe

Master's Thesis

Business Administration Department

Management and Organization Program

Advisor of Thesis: Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu

October 2013, 98 Pages

The rapidly evolving of economic, technologic and social developments had obligated the individuals and as well as the organizations to change. The individuals search for the way of reducing increasingly concern of the future for them. For this reason, they have resorted to learn the various techniques and methods. They have come to specialize on the methods of motivational techniques, performance appraisal and career planning. Especially the planning of career renders a selection of ways to be followed, as well as giving the opportunity to decide where they want to be present at the future. The individuals intend to learn their own personal characteristics, recognize the opportunities, set a goal and increase the level of individual achievement.

This thesis was studied on questionnaire, prepared by 5-point Likert scale with Pamukkale University students. This study is consisting of three main chapters, and a research section. The happenings of personal achievement and successful strategies have been discussed in the first chapter. The second chapter includes the related literature knowledge about the concept of career and personal career planning. Finally, the research episode, the data obtained from questionnaire and the analysis of the results comprise the last chapter.

**Keywords:** Achievement, Personal Success, Career, Personal Career Planning.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KİŞİSEL BAŞARI VE BAŞARI STRATEJİLERİ

1.1. Başarı Olgusu ve Kişisel Başarı	5
1.1.1. Başarının Tanımı	5
1.1.2. Kişisel Başarı Olgusunun Tanımı ve Önemi	6
1.2. Başarı Faktörleri	8
1.2.1. Başarıyı Etkileyen Faktörler	8
1.2.2. Başarısızlığı Etkileyen Faktörler	8
1.2.2.1. Stres	10
1.2.2.2. Depresyon	10
1.2.2.3. Tükenmişlik Sendromu	10
1.3. Kişisel Başarı Stratejileri	11
1.3.1. Motivasyon	12
1.3.2. Kişisel Amaç ve Hedef Belirleme	14
1.3.3. Planlama	15
1.3.4. Zaman Yönetimi	17
1.3.5. Stres Yönetimi	18
1.3.5.1. Stresin Nedenleri	19
1.3.5.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	20
1.3.6. Kişilik Tipleri	21
1.3.6.1. A Tipi Kişilik	22
1.3.6.2. B Tipi Kişilik	22
1.3.7. İletişim Becerilerine Sahip Olma	23
1.3.7.1. İletişimin Önündeki Engeller	23
1.3.8. Çatışma Yönetimi	26
1.3.8.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri	26
1.3.9. Liderlik	27
1.3.10. Başarının Değerlendirilmesi	29
1.3.11. Vizyon Yönetimi	31
1.3.12. Bilgi Yönetimi	33

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **BİREYSEL KARIYER PLANLAMA VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISI İLİŞKİSİ**

2.1. Kariyer Kavramı	36
2.1.1. Kariyer Kavramının Gelişimi	36
2.1.2. Kariyer Kavramının Tanımı ve Önemi	36
2.1.3. Kariyer Kavramı İle İlgili Diğer Kavramlar	38
2.1.3.1. Kariyer Yönetimi	38
2.1.3.2. Kariyer Geliştirme	39
2.1.3.3. Kariyer Platosu	40
2.1.3.4. Kariyer Haritası	40
2.1.3.5. Kariyer Hareketliliği	41
2.2. Kariyer Aşamaları	41
2.2.1. Araştırma	42
2.2.2. Yerleşme	43
2.2.3. Kariyer Ortası	43
2.2.4. Kariyer Sonu	44
2.2.5. Emeklilik	44
2.3. Kariyer Planlama	45
2.3.1. Kariyer Planlama Tanımı	45
2.3.1.1. Bireysel Kariyer Planlama	45
2.4. Bireysel Kariyer Planlamanın Önemi	46
2.5. Bireysel Kariyer Planlamanın Amaçları	47
2.6. Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Faktörler	48
2.6.1. Demografik Özellikler	48
2.6.1.1. Yaş	49
2.6.1.2. Cinsiyet	49
2.6.1.3. Kişilik Özellikleri ve Yetenekler	50
2.6.2. Çevresel Faktörler	50
2.6.2.1. Aile ve Arkadaş Çevresi	51
2.6.2.2. Yasal ve Politik Faktörler	51
2.6.2.3. Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Faktörler	52
2.7. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri	52
2.7.1. Bireysel Açıdan Olumlu Etkileri	52
2.7.2. Örgütsel Açıdan Olumlu Etkileri	53
2.8. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri	54
2.9. Kişisel Başarı Algısı ve Bireysel Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Araştırmalar	55

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİREYSEL KARIYER PLANLAMA VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi	60
3.1.1. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	60
3.1.2. Evren ve Örneklem	60
3.1.3. Araştırma Hipotezleri	61
3.1.4. Araştırma Modeli	62
3.1.5. Verilerin Toplanması	63
3.1.6. Verilerin Analiz Edilmesi	63
3.2. Bulgular ve Yorum	64
3.2.1. Güvenilirlik Analizi	64
3.2.2. Demografik Bulgular	64
3.2.2.1. Yaş İle İlgili Demografik Bulgular	64
3.2.2.2. Cinsiyet İle İlgili Demografik Bulgular	65
3.2.2.3. Bölüm İle İlgili Demografik Bulgular	65
3.2.2.4. Çalışmak İstenilen Sektör İle İlgili Bulgular	66
3.2.2.5. Kişilik Tipleri İle İlgili Demografik Bulgular	66
3.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	67
SONUÇ	77
ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	84
EKLER	93
ÖZGEÇMİŞ	98



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Liderlik Özellikleri	28
<b>Tablo 3.1.</b> Araştırma Modeli	58
<b>Tablo 3.2.</b> Güvenilirlik Analizi	60
<b>Tablo 3.3.</b> Güvenilirlik Analizi	60
<b>Tablo 3.4.</b> Yaş İle İlgili Demografik Bulgular	60
<b>Tablo 3.5.</b> Cinsiyet İle İlgili Demografik Bulgular	61
<b>Tablo 3.6.</b> Bölüm İle İlgili Demografik Bulgular	62
<b>Tablo 3.7.</b> Sektör İle İlgili Bulgular	62
<b>Tablo 3.8.</b> Kişilik Tipleri İle İlgili Demografik Bulgular	62
<b>Tablo 3.9.</b> Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişki	63
<b>Tablo 3.10.</b> Kariyer Planlama Boyutları İle Kişisel Başarı Boyutları Arasındaki İlişki	63
<b>Tablo 3.11.</b> Cinsiyet İle Kariyer Planlama Boyutları Arasındaki Farklılık	65
<b>Tablo 3.12.</b> Cinsiyet İle Kişisel Başarı Boyutları Arasındaki Farklılık	66
<b>Tablo 3.13.</b> Üniversite Öğrencilerinin Yaşları İle Kariyer Planlama Boyutları Arasındaki Farklılık	67
<b>Tablo 3.14.</b> Üniversite Öğrencilerinin Yaşları İle Kişisel Başarı Boyutları Arasındaki Farklılık	68
<b>Tablo 3.15.</b> Kişilik Tipleri İle Hırslı Olma ve Başarma Arasındaki Farklılık	69
<b>Tablo 3.16.</b> Kişilik Tipleri İle Bireysel Sorumluluk Alma Arasındaki Farklılık	70
<b>Tablo 3.17.</b> Kişilik Tipleri İle Odaklanma Arasındaki Farklılık	70
<b>Tablo 3.18.</b> Kişilik Tipleri İle Üstünlük ve Farklı Olma Arasındaki Farklılık	71
<b>Tablo 3.19.</b> Bireysel Kariyer Planlamanın Kişisel Başarı Üzerine Etkisi	72

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Stres – Performans Ters U İlişkisi	19
Şekil 1.2. Etkili İletişim Modeli	25
Şekil 2.1. Kariyer Aşamaları	42

## KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ÇEKO	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
s.	Sayfa
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
UTF	Uluslararası Ticaret ve Finansman
vb.	ve Benzeri
vd.	ve Diğerleri

## GİRİŞ

Tüm bireyler, insanlığın varoluşundan bu yana hep bir arayış içerisindeyler. Bireyler için bir şeyler başarma arzusu, hayatlarındaki en büyük amaçlardan bir tanesi olmuştur. İlk insanlar başarıyı vahşi bir hayvanın evcilleştirilmesi ya da karınlarının doymasını sağlayacak bir av olarak görürken; günümüzde bu durum oldukça farklı bir hal almıştır. İnsanlar artık Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan fizyolojik gereksinimler (yemek, su, cinsellik, uyku), güvenlik gereksinimi (iş, ekonomik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği), ait olma, sevgi, sevecenlik gereksinimi (arkadaşlık, aile, cinsel yakınlık), saygınlık gereksinimi (kendine saygı, güven, başarı, diğerlerinin saygısı, başkalarına saygı) ve kendini gerçekleştirme gereksiniminden (erdem, yaratıcılık, doğallık, problem çözme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü) ilk ikisi ya da üçünü büyük ölçüde sağlamaktadırlar (Eroğlu, 2006:45-51). Çağımızda ise bireyler için saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önem kazanmıştır. Kişiler gerek iş, gerekse özel yaşamlarında, bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için başarılı olmaları gerektiğinin farkına varmışlardır.

Başarı, istenilen hedefe istenilen zaman, yer ve şekilde ulaşılmasıdır. Bireyler başarılı olabilmek için kendilerine gerçekçi hedefler belirlemeleri, zamanı etkin kullanabilmeleri, motivasyon ve performans değerlendirme tekniklerine hakim olmaları, iletişim becerilerine sahip, stres altında olsalar dahi hedeflerinden şaşmamaları ve liderlik vasıflarına sahip olmaları gerektiğini gelişen ve değişen dünya içerisinde öğrenmişlerdir. Ayrıca tüm bu sayılan başarı stratejilerinin yanında kendilerini başarısızlığa düşürecek olan stres, depresyon ve tükenmişlik sendromu gibi tehlikeli hastalıklardan da uzak durmaları gerektiğinin de farkındadırlar.

Bireyler için başarı stratejileri belirlemek değişen dünyada yaptıkları işlerde devamlılığı sağlamak açısından oldukça önemli bir hal almıştır. Bu sebeple bu çalışmada bireylerin başarıya ulaşmaları için hangi yolları kullanabilecekleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bireylerin motivasyonlarının yüksek olması ve sadece çevreden gelen motive edici uyarıcılarla değil, bireyin içsel motivasyonunun da yüksek olması, bireylerin başarısızlıklarından yılmadan yollarına devam etmelerini sağlayacak en önemli unsurlardan biridir.

Kişiler için hedef belirleme ve hedefe ulaşmak için izlenecek yolun belirlenmesi tercih yapma aşamasında oldukça faydalıdır. Bu sayede bireyde oluşabilecek kafa

karişiklikleri ve bocalamaların en aza indirilmesi söz konusudur. Önceden belirlenmiş etkili bir amaç ile bireyler, gelecek kaygısından uzak, ne istediklerinden son derece emin olarak başarıyı yakalama çabasındadırlar.

Ayrıca bireyler için önemli başarı stratejilerinden zaman yönetimi, çatışma yönetimi, bilgi ve vizyon yönetimi gibi etkin kullanılması gereken süreçlerin dikkatle ele alınması, bireyin doğuştan gelen iyi iletişim becerisi, liderlik ve kişilik tipleri gibi özelliklerinin de geliştirilmesi, var olan özelliklerin de başarıya ulaşmak adına en iyi şekilde değerlendirilmesi bireyin yararına olacaktır.

Günümüzde bireysel kariyer, kişisel başarı, sürekli bir işte devamlılık ve hayat boyunca sahip olunan farklı roller içerisinde kazanılan tecrübeler olarak anlaşılmaktadır. Başlangıçta kariyer planlama düşüncesi, “bir kişi için en uygun mesleğin ne olacağı” konusunda şekillenmektedir (Rauduvaite ve Lasauskiene, 2013:175).

Günümüzde hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dünyada, yaşanan değişimlere uyum sağlamak zorunda kalan birey ve işletmeler, verimlerini arttırmak, performanslarını yükseltmek için bazı teknik ve taktikler kullanmaktadırlar. Bunlardan bazılarını motivasyon teknikleri, performans değerlendirme yöntemleri gibi yeni uygulamalar oluşturmaktadır. Ancak kariyer planlama bu yeni yöntemlerin belki de en önemli olanıdır.

Kariyer, meslekte ilerleme, istenilen hedefe ulaşma anlamına gelmektedir. Örneğin, kişinin iş kariyeri emekliliğine kadar olan kısmıdır. Birey ve işletmeler için kariyer planlama sadece hedef belirlemekten öteye geçmiş, bir hayat planı haline gelmiştir. Özellikle bireyler, kariyer planlama yaparak pek çok olumsuz sonucun önüne geçebilmektedirler. Bu olumsuz sonuçlardan biri olan stres, motivasyonu ve performansı düşürerek bireye geri dönüşü olmayan kayıplar yaşatabilmektedir. Bugün, stresle başa çıkmak isteyen bireyler, gelecek belirsizliğinden kurtulmak, tam anlamıyla önlerini görmek istemektedirler. Bunu yapabilmek için, sadece bir meslek seçiminden ibaret olmadığı henüz 20.yy başlarında anlaşılan kariyer yönetimi kullanılmaya başlanmıştır. Bireyler kariyer planlama ile kendilerini değerlendirmekte, fırsatlarını tanıyıp kendilerine hedef belirlemekte ve hedeflerine ulaşabilmek için plan oluşturmaktadırlar. Belirsizlikten kurtulan bireylerin iş verimleri ve performansları artacak, buna paralel olarak başarı düzeyleri de artış gösterecektir.

Bireyler için kariyer planlama; bireyin karşısına çıkan fırsatları değerlendirmesi, alternatifler arasından seçim yapabilmesi, bireysel kariyer planlama sürecinin unsurları olan kendini tanıma ve değerlendirme, fırsatları tanımlama, hedef belirleme ve plan oluşturma gibi faktörleri kullanarak, kendisinde gördüğü eksiklikleri gidermeye çalışması ve kendisini amacına ulaşabilmek için devamlı olarak geliştirmesi, sürecidir.

Bu süreçte kariyer planlama kavramı ile birlikte incelenmeye başlanan kariyer geliştirme, kariyer haritası, kariyer platosu gibi kavramlar, bireylerin sahip oldukları kariyerlerinde zaman zaman rastlayabilecekleri kavramlardır. Örneğin, bireyler hayatlarının bir döneminde kendilerini yetersiz hissedebilmektedirler. Bu dönemde ise bireyin kariyerinde ilerleme yok denilecek kadar azalmaktadır dolayısıyla birey kariyerinde durgunluk yaşamaktadır. Kariyer platosu ise kariyerde yaşanan bu durgunluğa verilen isimdir.

Bireyler tıpkı hayatlarında geçirdikleri dönemler gibi kariyerlerinde de belli başlı dönemlerden geçmektedirler. Bu dönemler beş ana grupta toplanmaktadır. Araştırma, yerleşme, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik olarak gruplanan kariyer aşamaları bireylerin çocukluktan yaşlılığa kadar olan yaşam dönemlerinde karşılaştıkları kariyer seçimlerini ifade etmektedir. Örnek verilecek olursa, araştırma aşamasında birey için kariyer sadece merak konusuyken, yerleşme aşamasında ise birey önüne çıkan alternatifleri değerlendirerek kariyer hayatında önemli bir tercih yapmıştır. Buradan sonraki aşamalarda birey kendisini geliştirme ve iyi bir aile kurma çabasıdadır. Bunun yanında bireyin ögütten beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda, bireyin başka kariyer fırsatlarını değerlendirmesi gibi kararların alınması söz konusudur.

Kişilerin kariyer planlama ile başarı elde etmeleri, büyük ölçüde kişisel amaçlar ile örgütsel amaç ve hedeflerin birbiri ile uyum içerisinde olmasına bağlıdır. Bireyler etkili bir kariyer planlama ile kendi eksikliklerini giderme çabasıdayken, örgütler ise verimi arttırabilmek için uygun işe uygun eleman seçimi, eşit işe eşit ücret uygulaması gibi yöntemler üzerinde çalışmaktadırlar. Kariyer planlamanın amacı, birey ve örgüt amaçlarını ve beklentilerini birbirleri ile uyumlaştırabilmektir.

Bu çalışmanın amacı ise, bireysel kariyer planlama ile kişisel başarı arasında ilişki olup olmadığının araştırılmasıdır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde kişisel başarı kavramının tanımı, önemi ve kişisel başarı stratejileri ile ilgili

literatüre yer verilmiştir. Kişisel başarı stratejileri ise; motivasyon, amaç ve hedef belirleme, planlama ve zaman yönetimi, kişilik tipleri, iletişim, stres ve çatışma yönetimi, liderlik ve başarı değerlendirme, bilgi ve vizyon yönetimi başlıkları altında toplanmıştır. İkinci bölümde: Kariyer tanımı, kariyer ile ilgili kavramlar, kariyer planlama ve bireysel kariyer planlama konuları ele alınmış ve kişisel başarı ile kariyer planlama konularında daha önceden yapılmış olan araştırmalardan bahsedilmektedir. Son bölüm ise çalışmanın araştırma kısmını oluşturmaktadır.

Araştırma yapılırken, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmış anket üzerine çalışılmıştır. Elde edilen anket verileri SPSS 16,0 ile analiz edilmiş, kariyer planlama, kariyer planlama boyutları ile kişisel başarı ve kişisel başarı boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KİŞİSEL BAŞARI VE KİŞİSEL BAŞARI STRATEJİLERİ

#### 1.1 Başarı Olgusu ve Kişisel Başarı

##### 1.1.1. Başarının Tanımı

Günümüz toplumlarında, değişen dünya düzeni ile birlikte rekabet artmış, bireyler ve örgütler hep bir yarış içinde olmaya başlamışlardır. Bu yarışta hedeflerine ulaşabilen, varmak istedikleri yere tam da istedikleri şekilde gelen bireyler ve örgütlerin başarıya ulaştıkları düşünülür. Başarı ihtiyacının pek çok faktörü bulunmaktadır. Bunlardan biri para, diğeri statü, bir diğeri toplumda sevilme ve ait olma vb. şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Buradan hareketle, her çağda bireyler tarafından bu kadar önemsenen bir ihtiyaç olan başarıyı tanımlamak oldukça gereklidir (Kaya ve Selçuk, 2007:177).

Wolman'a göre (1973) başarı kavramı, "istenilen bir sonuca ulaşma yönünde bir ilerlemedir" (Erdoğan, 2006: 97).

"Başarı, genel olarak birey için anlamlı olan amaçların, yapılmış günlük programlarla adım adım gerçekleşmesidir" şeklinde tanımlanmıştır (Keskin ve Yapıcı, 2008: 21).

"Başarı, istendiği varsayılan şey veya şeylere ulaşma işi veya istendiği varsayılan şey veya şeylerin kendisidir" (tr.wikipedia.org). TDK sözlüğüne başarı kavramı, "Kişinin yetenek ve yetismeye bağlı olarak gösterdiği ansal ya da eylemsel etkinliklerinin olumlu ürünü" olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Çoğu zaman bir kavramın tanımının netleşmesi, karşıtı olan kavramın tanımıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, yapılan tüm bu başarı tanımlarının yanında, başarısızlık kavramı da oldukça önemlidir. Başarısızlık, Türk Dil Kurumu sözlüğünde "başarılı olmama durumu" olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Bu anlamıyla başarısızlık, yapılan işlerden istenilen sonuçların alınamaması durumudur. Bireyler, yapmaları gereken işleri, yapmaları gereken zamanda ve yapmaları gereken şekilde yapmamaları durumunda, başarısızlığa düşmektedirler.

Başarı ve başarısızlık kavramları hemen her çağda üzerinde durulan kavramlar olmuşlardır. Aşağıda bu kavramların bireylerin aynı zamanda da toplumların



yaşamlarındaki öneminin daha kolay anlaşılabilmesi için bazı düşünür, devlet adamı ve yazarların özdeyişlerine yer verilmektedir (Sekman, 2004:234-235, 239-240).

“Gençken yaptığım on şeyden dokuzunun başarısızlıkla sonuçlandığını gördüm. Başarısız olmak istemiyordum, onun için de on kat daha çok çalıştım.” (Bernard Shaw)

“Bazı yenilgilerin nedeni, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilmemeleridir.” (Thomas Edison)

“Başarı merdiveni istirahat yeri değildir. O merdivende basamaklar, tırmanan birinin bir ayağını öteki ayağından daha yükseğe çıkmasına imkân vermek için konulmuştur.” (Thomas H. Huxley)

“Elimizden gelenin en iyisini yapıyoruz demenin bir anlamı yoktur. Gerekli olanı yaparken başarılı olmak zorundasınız.” (Winston Churchill)

Görüldüğü gibi tarih boyunca her toplum başarı kavramının önemi ve gerekliliği üzerinde durmuş, hep bir başarı arayışı içerisinde olmuşlardır. Genel anlamda başarı kavramı bireylerin, kendi yaşamları için önemli olduğunu düşündükleri ve gelecekte sahip olmak istedikleri nesne veya sosyal statü için, kendilerine koydukları hedefler doğrultusunda, onları hedefe ulaştıracak planları izleyerek, yapılması gerekeni en uygun olan şekilde, zamanda ve yerde yapmaları; planlarında beklenmedik bir değişiklik olması durumunda ise paniğe kapılmadan yeni planlar oluşturabilmeleri ve bu yeni yolda, hedeflerine istedikleri şekilde ulaşmaları olarak tanımlanabilmektedir.

### **1.1.2. Kişisel Başarı Olgusunun Tanımı ve Önemi**

Bireyler yeni oluşan teknolojik, sosyo-ekonomik dünyaya ayak uydurabilmek için çaba sarf ederler. Hızla değişen süreçleri takip etmek oldukça zor olsa da birey, karşılaştığı yeni durumları kendi mevcut bilgi ve tecrübeleri ile anlamaya çalışır. Eğer yeni durumları açıklamada mevcut bilgisi yetersiz kalıyor ve çelişkiler doğuruyorsa yeni durumun varlığını kabul ederek mevcut bilgisini değiştirmeye ve çelişkileri çözümlenmeye gayret eder. Birey bu süreçte var olan çelişkilerinden kendi mevcut bilgi ve tecrübeleri ile kurtulmuşsa değişimlere adapte olmuş demektir. Bu adaptasyonu gerektiği şekilde, kendi amaçlarına yönelik olarak kullanan bireyler başarıya ulaşma yolunda hızla ilerlemektedirler (Gök, 2006:11-12).

Başarı güdüsü, bireylerin amaçlarının peşinde koşmalarının temel nedenlerinden birisidir. Başarılı olmak ve bu ihtiyacı tatmin etmek isteyen bireylerin, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri daha kolay olmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 175 - 176).

Bireyler hayatlarını devam ettirebilmek için bazı ihtiyaçlara sahiptirler. Bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde beş ana grupta toplanmıştır. Bu ihtiyaçlar, fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevilme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak gruplanmıştır. Her bir basamaktaki ihtiyaç karşılanmadan bir üst basamağa geçişin olmayacağı görüşü hâkim olmakla birlikte, bireyler aynı zamanda birden fazla basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamak istemektedirler. Günümüzde bu ihtiyaçların en önemlisinin pek çok kişiye göre kendini gerçekleştirmek olduğu söylenebilmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri çerçevesinde topluma hizmet etmek için tüm kapasitesini kullanabileceği bir ortama sahip olması ile karşılanabilmektedir. Bireyler toplum içinde bu ihtiyaçlarını karşılamak için başarılı olma arzusu içerisindedirler (Şimşek, 2006:11-15).

Başarılı ve daha üstün olmak arzusu ise başarı gereksinimi olarak adlandırılır. Başarı gereksinimi, arkadaşlarının saygısını kazanma, uzmanlarca onaylanma, para kazanma, kendi başına başarıma isteği gibi pek çok faktörden oluşur. Bu faktörler günümüzde başarılı insanı tanımlarken sıkça kullanılan niteliklerdir (Umay, 2002: 148).

“İşe ilişkin tutum ve davranışlar üzerindeki önemli etkileri bakımından başarı gereksinimi; zorlukların üstesinden gelme, gücü kullanma, zor olan işleri olabildiğince hızlı ve iyi bir şekilde yapma çabasına duyulan bir arzu ya da eğilim olarak tanımlanmaktadır” (Özer vd., 2007: 556).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan başarı güdüsü ve başarı gereksinimi bireylerin hayatlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda kişisel başarıyı; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmak mümkündür (Karagöz, 2009:18). Ayrıca kişisel başarı, sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma biçiminde tanımlandığı gibi kişisel başarısızlık ise, bireyin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılaması şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2009:76).

## 1.2. Başarı Faktörleri

### 1.2.1. Başarıyı Etkileyen Faktörler

Bireyleri iş yapmak için harekete geçiren güdüler, aynı zamanda başarı duygusunu, bu duygunun tatmin edilmesi ihtiyacını da harekete geçirmektedirler. Bu durumda, bireyler hareketlerini gerçekleştirirken, başarma güdüsünü göz önüne almaktadırlar. Bu bölümde bireyi başarıya götüren süreç ele alınacaktır. Buradan hareketle, başarıya ulaşabilmek için aşağıdaki yolu takip etmek etkili olacaktır (Sekman, 2004: 84-85).

**1.aşama:** Hayatta nasıl başarılı olunabileceğini öğrenmektir: Yapılacak iş ile ilgili daha önceki çalışmaları inceleyerek, nasıl yapıldığına, hangi yöntemler kullanıldığına, bireyin bu yöntemlerdeki eksikliğine dikkat ederek bu eksiklikleri gidermeye çalışması ilk aşamayı oluşturmaktadır.

**2.aşama:** Bireyin kendisini ve potansiyelini tanımasıdır: Bu aşamada birey, kendi üstün ve zayıf yönlerini keşfetmekte, bu yönleri güçlendirmeye çalışmaktadır. Burada neyi başkalarından daha iyi yapabileceğini kavramaya çalışmaktadır.

**3.aşama:** Hayattaki amaçları tespit etmektir: Birey, kendini tanıma aşamasından sonra, kendine bir hedef seçmelidir. Bunu yaparken birey, “Neyi başarmak istiyorsun?”, “Nasıl bir hayat yaşamak istiyorsun?” sorularından yardım almaktadır.

**4.aşama:** Amaçlara ulaşmada stratejiler ve planlar hazırlamaktır: Belirlenen hedeflere ulaşmak için bir takım yollar oluşturulmalıdır. Bu yollarda ilerlerken yeni stratejiler geliştirilmeli, bu stratejiler doğrultusunda ilerlenmelidir.

**5.aşama:** Eyleme geçmektir: Belirlenen hedefe ulaşmak ve stratejileri gerçekleştirmek için başarıya giden yola nereden başlanacağını belirlenmesi gerekmektedir. Zira Tarihçi Thomas Carlyle “amaçsız insan dümensiz gemiye benzer.” benzetmesinde bulunmuştur ([www.haberinvakti.com](http://www.haberinvakti.com)).

**6.aşama:** Sonuç alıncaya kadar gerekli manevraları yapmaktır: Sonuca ulaşılmasına etkisi olabilecek doğru kişilerle tanışmak, sahip olunan tüm kaynakları bu amaçta kullanmak, çok sıkı çalışmak ve gerekirse tekrardan alt basamaklara dönüp kontrol etmekte faydalı olmaktadır.

**7.aşama:** Sonuçları almak ve alınan sonuçlardan bir şeyler öğrenmektir: Sürecin sonu olan bu aşamada, yapılan iş ile ilgili neyin başarılı olduğu, daha iyisini başarmak için ne yapılması gerektiği sorgulanmaktadır. Önemli olan başarısızlıkla karşılaşılsa bile, bunun nedenlerinin araştırılıp, hatalı, eksik olan yol ve yöntemlerin düzeltilmeye çalışılmasıdır.

Yukarıda anlatılmış olan bireyi başarıya ulaştıran faktörlere, şu üç maddeyi de eklemek mümkün olabilmektedir. Başarı güdüsünün örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliğini araştıran araştırmacılara göre, bireysel başarıyı etkileyen faktörler şunlardır (Erdoğan, 2009:77):

- Başarısızlıktan kaçma isteği ve başarıya ulaşma arzusu: Başarısız olmak, bireyleri her zaman korkutmaktadır. Başarısızlıktan kaçınma çabaları bireylerde kaygı ve strese neden olmaktadır. Bu stres ve kaygı uygun bir düzeyde kontrollü bir şekilde kullanılabilirse bireyler için başarının yol göstericisi olmaktadır. Bireyi daha fazla çalışmaya yönlendirmekte olan başarısızlık korkusu giderek yerini işin üstesinden gelme yani başarıya duygusuna bırakmaktadır. Başarı elde etme arzusu ise bireyi çalışmaya yönelten bir diğer faktördür. Bireylerin başarıya ihtiyaçlarını karşılamaları için verimli bir şekilde çalışmaları, şiddetli çatışmalardan, stres ve aşırı kaygıdan uzak durmaları gerekmektedir. Kişiler için başarıya ulaşma arzusu oldukça güçlü bir motivasyon aracı olmaktadır. Motive olan bireyler başarıyı diğer bireylere göre daha çabuk yakalayacaklardır.

- Belirli koşullarda başarılı ve başarısız olma olasılıkları: Bireylerin belirli koşullarda farklı uyarıcılara verdikleri tepkilerin doğru değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Burada esas olan bireyler için hangi işlerin daha öncelikli ve titizlikle yapılması gerektiğinin belirlenmesidir. Her bireyde bulunan farklı özellikler, bireyler aynı şartlar içinde olsalar dahi kimini başarıya, kimini ise başarısızlığa götürecektir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise, kişilik özellikleri ve içinde bulunan koşulların kişiyi başarıya götürme olasılıklarının farklı olmasıdır. Bireylerin eksiklik ve üstünlüklerinin farkında olmaları da bu olasılıkları gerektiği gibi değerlendirebilmelerini kolaylaştıracaktır.

- Başarılı olmaya özendirilen (teşvik eden) etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen önem: Toplumun içerisinde yer alan her bireyin içinde yetiştiği bir grup ve ait olduğu bir sosyal statüsü vardır. Bu statü içinde yer alan tüm bireyler benzer şekillerde yetiştirilmektedirler. Dolayısıyla bu bireylerin benzer nesne, duygu ve düşüncelere verdikleri değer ve tepkiler de benzerdir. Bireyleri başarılı olmaya teşvik eden faktörler ne derece önemliyse bireyleri o derece çalışmaya itecektir. Aynı şekilde başarısızlıktan çıkarılan sonuçlara değer veriliyor ve bu sonuçlar bireyi yapılan hata ya da elde edilen başarısızlığın nedenlerine götürebiliyorsa, birey bu başarısızlığı telafi etme şansını elde etmiş olmaktadır. Başarısızlığın telafisi sırasında ise birey bu hataları tekrarlamaktan kaçınarak başarıya doğru ilerlemektedir.

### **1.2.2. Başarısızlığı Etkileyen Faktörler**

Günümüzde bireyler için başarıya ulaşmak giderek önem kazanmıştır. Motivasyon düzeyini arttırmak, iletişim yeteneğini geliştirmek, zaman ve çatışma yönetimini etkili kullanmak gibi başarıyı arttıran stratejiler geliştirseler de zaman zaman kendilerini yoğun kaygının içinde bulmaktadırlar. Kaygı bireylerde stres, depresyon gibi bireylerin başarısını düşürecek psikolojik hastalıklara neden olabileceği gibi fiziksel rahatsızlıklara da sebep olmaktadır. Aşağıda bu rahatsızlıklar ele alınmaya çalışılacaktır.

#### **1.2.2.1. Stres**

Genel itibariyle insanların başarısızlığa düşme ve içinde buldukları durumu kabul edememe sıkıntısı çektikleri görülmektedir. İnsanları başarısızlığa düşüren en temel sebep ise strestir. Stres, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü), buna karşı oluşan savunma mekanizması” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Aşağıda daha ayrıntılı ele alınacağı gibi, stres bireyin işe başlama ve devam etme isteğinin azalmasına, performansının düşmesine dolayısı ile de başarısız olmasına sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalar, optimum stres düzeyinde maksimum performansa ulaşıldığını göstermektedir. Optimum stres düzeyinin üzerine çıkıldığında ise, bireyde algılama seviyesinde düşme, karar verme güçlüğü, hafıza zayıflığı meydana gelmektedir. Bunlar ise iş kazalarını, iş tatminsizliğini ve performans düşüklüğünü beraberinde getireceklerdir (Kızıllıklı, 2008:12).

#### **1.2.2.2. Depresyon**

Weiner’in (1983) başarı ve başarısızlık nedenlerinin algılanmasına ilişkin modelinde, başarı ile (özellikle akademik başarı ile) depresyon arasında ilişki olabileceği dolaylı olarak ifade edilmiştir. Weiner'e göre bireyler başarı karşısında mutluluk, güven ve kişisel doyum, başarısızlık karşısında ise üzüntü, hayal kırıklığı ve depresyon gibi duygusal tepkiler geliştirmekte ve bu duygular başarı-başarısızlık nedenlerinin algılanma biçimine bağlı olarak değişmektedir (Koç vd., 2004:487).

Başarısızlık nedenlerinden biri olan ve stresle oldukça fazla karıştırılan depresyonun kelime anlamı çökkünlüktür (Doksat, 2003:25). Günümüzde en az stres kadar yaygın olmakla beraber, kişinin sosyal işlevlerini ve günlük yaşama dair etkinliklerini rahatsız edecek, bozacak dereceye ulaşmış üzüntü, melankoli veya keder durumudur (tr.wikipedia.org). Bunun yanında eskiden zevk alınarak, istenerek yapılan işlere karşı ilgisizlik, yaşamdan zevk almama durumu olarak ifade edilebilir. Yaşanılan başarısızlıklar, gerçekleşmeyen beklentiler, ölüm, ayrılık ve çok şiddetli üzüntü bireyi

depresyona iten sebeplerin başında gelmektedir (Polatcı, 2007:16). Bireyler, buldukları çevrede, gerek iş gerekse aile yaşantılarında çeşitli beklentilere sahiptirler. Bu beklentilerin hiç gerçekleşmemesi ya da istenilen şekillerde gerçekleşmemesi bireyde hayal kırıklıklarına, gelecek kaygısına, bireyin çevre ile bağının kopmasına sebep olabilmektedir. Bu da bireyi yalnızlaştıracağı gibi bireyin depresyona girmesine sebep olabilmektedir. Bugün tedavi edilmeyen depresyonun kronikleştiği ve giderek bireydeki yıkımın da arttığı bilinmektedir. İnsanlar arası ilişkilerin iyice azaldığı toplumsal ve ekonomik yapının kişileri yalnızlığa ittiği günümüzde depresyon, gelişmek için kendine uygun ortamı bulmakta zorlanmamaktadır (Savrun, 1999:16). Depresyonda bulunan birey dış dünya ile ilişkisini kesmiş ve bireyin hayattan pek fazla beklentisi kalmamış ise, özgüveni giderek zayıflayacak, kişisel başarısında düşme meydana gelecektir (Özçınar, 2011:82).

### **1.2.2.3. Tükenmişlik Sendromu**

Genel olarak birbirlerinin yerine kullanılan stres ve depresyon kavramları aslında daha büyük bir sıkıntının habercisi olabilmekte ve bireylerde tükenmişlik sendromu adı verilen tehlikeli bir rahatsızlığa neden olarak gösterilebilmektedirler.

İnsanlarla birebir ilişki içinde çalışmayı gerektiren meslekleri yürütenlerde sık görülen “tükenmişlik” kavramı ilk kez Freudenburg (1974) tarafından ortaya konmuş ve günümüzde kabul gören tanımı Maslach tarafından 1981’de yapılmıştır (Taycan vd., 2006:101). Maslach tükenmişliği; “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu” şeklinde tanımlar (Çağlıyan, 2007:5). Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve “bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı” ifade etmektedir. Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve diğer bireylere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisiz hale gelmeyi, düşük kişisel başarı duygusu ise; “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”nı ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005:96).

Tükenmişlik farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Buradan hareketle tükenmişliği yorgunluk, sinizm ve azalan performans etkinliği olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu yorgunluk tükenmişliğin fiziksel boyutu olan duygusal tükenmeye; sinizm psikolojik boyutu olan duyarsızlaşmaya; son olarak azalan performans etkinliği ise kişisel başarıda düşme hissi ile aynı anlamlara gelmektedir (Hakanen vd., 2006:498).

Tükenmişlik sendromu bireyde, duygusal tükenme aşamasında, eskisi gibi olmama, daha yorgun ve bitkin olduğu hissine kapılma, kendine olan güvende azalma, kendini güvende hissetmeme, ortaya çıkabilecek gergin durumlara karşı işe gitmeme, devamsızlık artışı ve işten ayrılma gibi tepkilere yol açmaktadır. Ayrıca bu kişilerde hırçınlık, kızgınlık, huzursuzluk, mutsuzluk gibi olumsuz duygularda artış görülmekteyken, nezaket, güven, saygı ve dostluk gibi pozitif duygularda ise azalmalar görülmektedir (Saçlı, 2011:10).

Duyarsızlaşma aşamasında bireyin, çevresindeki insanlara karşı katı, kırıcı davranışlarda bulunma, onlara değersiz birer nesneymiş gibi davranmasına neden olmaktadır. İnsanların kendisine kötülük edeceği düşüncesi oluşmaktadır ve birey gitgide kendi içine kapanıp toplumdaki kendini soyutlama davranışına bürünmektedir. Bu aşama Maslach'a göre tükenmişliğin en tehlikeli boyutunu oluşturmaktadır. Çünkü bireyde dış dünyaya karşı bir aldırma ve umursamazlık başlamaktadır (Akbulut, 2010:14).

Kişisel başarıda azalma aşamasında ise birey, kendisini yapacağı işler konusunda yetersiz görmektedir. Ortaya çıkan her yanlışlık ve hatadan kendini sorumlu tutmaya başlayan bireyde, özgüven oldukça azalmıştır. Birey, ortaya çıkan yüksek kaygı ortamında depresyon belirtileri göstermekte, bu kaygıyla nasıl başa çıkacağını bilememektedir (Yıldız, 2012:45). Birey kendisi ile ilgili olumsuz eleştirilerde bulunmakta ve yapılmakta olan işlerde konsantrasyon ve motivasyon kaybı yaşamaktadır. Yapacağı işi yeterince iyi algılayamamakta ve bu da verimliliğini düşürmekte, dolayısı ile de başarısızlığa sebep olmaktadır (Özçınar, 2011:77).

Görüldüğü gibi, bireylerde stres, depresyon ve tükenmişlik sendromu, bireyin özel ve iş hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Başarısızlıktan kurtulmak için stres, depresyon ve tükenmişlikle başa çıkma yolları aranmalıdır. Burada atılacak ilk adım; bireylerin kendilerinde bulunan işe yaramayan, bireye zarar verdiği görülen aşırı ve gereksiz duygu, düşünce, tutum ve inançlarından kurtulmalarıdır. Ayrıca stresle başa çıkmanın başlıca yöntemlerinden biri olan gevşeme de bireyde kaygıların azalmasına ve enerji artışına neden olabilmektedir. Bu da bireyi başarısızlıktan kurtarmaya yardımcı olacak başarıya yaklaştıracaktır.

### **1.3. Kişisel Başarı Stratejileri**

Bireylerin başarısızlıklarını yenmek için karşılarına çıkan zor durumla baş etme yollarını belirlemesi, başarısızlıktan kurtulmak için stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu sebeple, bireyleri belirledikleri hedefler doğrultusunda başarıya

götürmesi planlanan yolların tümüne başarı stratejileri denmektedir. Aşağıda bu stratejiler ele alınacaktır.

### **1.3.1. Motivasyon**

Sosyal bilimlerde motivasyon; bir tanım olarak “Kişilerin bir işi başarmak için hazır olma halini” ifade eder. Motivasyon insan davranışlarını etkileyen, pekiştiren, örgütleyen ve gerçekleştiren bütün faktörleri içeren bir terimdir (Rahimic vd., 2012:535-536).

Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motiv” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon bireye enerji sağlayan, onu yönlendiren ve belirli davranışların devamını temin eden bir güç olarak kabul edilmektedir. Bireydeki kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan çeşitli ihtiyaçların doyurulma arzusu, çeşitli yönde değişik davranış biçimleri sergilemesine neden olmaktadır (Erdoğan, 2009:79).

Bireyleri motive eden ihtiyaçlar belli başlı başlıklar altında toplanmıştır. Bunlardan en önemlisi ve en etkili olanı ücrettir. Bireyler daha fazla ücret alabilmek için daha fazla çalışmayı istemektedirler. Bu ihtiyaçlardan bir diğeri ise ekonomik güvenliktir. Birey kendisi ve ailesi için ekonomik ve sosyal anlamda güvende hissetmesi halinde örgüte bağlanacak, var olan güvencesini kaybetmeme düşüncesi ile daha fazla çalışma davranışı gösterecektir. Eğitim ve yükselme olanakları da bireyi motive eden kaynaklardan birisi olmaktadır. Birey daha yüksek bir sosyal statüyü amaçlıyor ise daha çok çalışma içinde olmaktadır. Örgüt içerisinde ise bireye rekabet gerektiren bir iş ya da yapılmaya değer bir işin verilmesi durumunda birey tekrar motive olarak bu işin üstesinden gelmek için harekete geçecektir. Yine örgütte bireyin kararlara katılması ve kişinin özel yaşamı ile ilgili zevk ve değerlerine saygılı davranılması, örgüt içinde adaletli ve disiplinli bir yönetim anlayışının olması da örgüt bağlılığının arttıracak, bireyi motive ederek performans ve başarısını yükseltecektir (Ergül, 2005:71-76).

Başarı, tarih boyunca bütün toplumlarda aranan ve amaçlanan en önemli hedef olmuştur. Başarı bazıları için bir icat, bazıları içinse bir ülkeyi fethetmektir. Başarısızlık ise bazıları için başarıya giden yolu bulmak anlamına gelmiştir. Örneğin; Edison'un, üzerinde çalıştığı elektrik ampulünün içine koyacağı tel için 200'den fazla maddeyi denediği, söylenir.

Bir gün kendisine:

- “Bugüne kadar 200'den fazla maddeyi denedin, yine de başaramadın. Neden bu işten vazgeçmiyorsun?” Denilmiştir.

Edison'un cevabı düşündürücüdür:



- “Hiç de değil! Ben 200 maddenin ampul teli olarak kullanılamayacağını keşfettim. Yakında, ampülü ışıklandırarak teli de bulacağım.” (www.frmtr.com).

Bireyi motive edip çalışmaya yönelten faktörün kesin olarak dışarıdan olması gerekmez aksine içsel motivasyon bireyi başarıya götüren en büyük faktörlerden birisidir. Yukarıdaki örnekte Edison’un kendi kendini motive etme şekli anlatılmak istenmiştir. Edison, yaptığı çok sayıda deneyin sonuçlarını başarısızlık olarak görmemiş, kendini yeni deneyler yapma konusunda motive etmiştir. Nitekim bu motivasyona bağlı olarak istediği sonuca ulaşmayı başarmıştır. Burada anlatılmak istenen şey; bireyler kendilerini motive edecekleri duygu, düşünce ya da araç ve gereçleri iyi bilmeleri halinde, dışarıdan herhangi bir etki olmaksızın da motive olabilmekte başarıya ulaşabilmektedirler. Bu durumda motivasyon eksikliği yaşayan bireylerde başarıya ulaşma olasılığı oldukça düşüktür.

### **1.3.1. Kişisel Amaç ve Hedef Belirleme**

Amaçlar, belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlardır. Yapılan işlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ulaşmayı istediğimiz ve beklediğimiz bir veya birden fazla sonuçtur (Ülgen ve Mirze, 2004:33). Başarılı olabilmek için her şeyden önce bir amaç belirlenmelidir. Bu amaç doğrultusunda bireyler gelecek kaygılarından kurtulur, belirlenen kariyer haritasında hangi yola yöneleceklerine karar verme aşamasına geçmiş bulunurlar. Kişiler yetenek ve gelecek ile ilgili beklentilerine göre bir amaç belirleyip, o amaca ulaşmak için bütün seçenekleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Bireylerin büyük bir çoğunluğunun farkında bile olmadan yaptıkları şeyler kariyer planlamadan farklı değildir.

Başarının kesin bir tanımı olmamakla birlikte, genel itibariyle etkililik olarak tanımlanmaktadır. Ulaşılmak istenen hedefe ne derece ulaşılmışsa o derece başarılı olunmaktadır. Başarılı olmak için öncelikle net bir amaç tanımı yapılmalı, bu amaca ulaşmak için belirli sürelerle kısıtlı planlar yapılmalı yani zaman verimli kullanılmalıdır.

Bireyi doğrudan istenilen durum ya da nesneye ulaştırmak için belirlenmiş etkili bir amaç (Barutçugil, 2002:56);

- Belirli, açık ve net olmalıdır. Odaklanma sağlamalı, ayrıntı vermelidir.
- Ölçülebilir, karşılaştırılabilir olmalıdır. Sayısal ya da oransal olarak ifade edilebilmelidir.
- Eylem odaklı olmalı; uygulamayı, yapılacak işlemleri, elde edilecek sonuçları belirtmelidir.
- Gerçekçi, pratik, ulaşılabilir, başarılabılır olmalıdır.

•Zamanla sınırlı olmalı, ne kadar sürede gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

Amaçlar, gerçekçi olmayan bir şekilde belirlendiğinde ne yaparsa yapsın bunlara ulaşamayacağını düşünen bir bireyin çalışma isteği ve çabası azalacaktır. Eğer amaç gerçekçi ve ulaşılabilir ise kişinin bu amaca ulaşmak ve hatta onu aşmak için daha istekli ve gayretli bir çalışma içerisine gireceği açıktır.

Çok yüksek hedef belirleme durumunda hedefe ulaşamazsa birey kendi kapasitesini sorgulamaya başlayacaktır. Performansını düşük hedeflere dayandırması durumunda ise performans ölçülerini kendi kapasitesine göre belirleyememiş olacaktır. Ayrıca başkalarını değerlendirirken acımasız olmamayı öğrenecek veya başkalarını kendileri için hedef belirlerken anlayacak, başarı ölçüleri koyarken başkalarını anlama becerisini geliştirmiş olacaktır. Görüldüğü gibi amaç ve başarı ölçülerinin baştan belirlenmesi önemlidir (Aslan, 2002:46).

### **1.3.3. Planlama**

Plan, bireylerin bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istediğini ve neleri gerçekleştirmek istediğini kararlaştırmasıdır. Karar vermekle plan yapmak birbirine yakın kavramlar olsa da aralarındaki en önemli farklılık; planın birden fazla kararı içermesi ve kararlar toplamı olmasıdır. Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri kapsayan süreci ifade eder (Budak ve Budak, 2004:279).

Plan bir sonuç, planlama ise bir süreçtir. Planlamada önemli olan nokta, sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir. Plan ise verilen bir kararı ifade ettiğinden kararın verilmesi ile süreç tamamlanmış olacaktır. Son aşamada ise karar uygulanacaktır (Erdoğan, 2009:82).

Önceden belirlenen planlama sorularını bireylerin yapmakta oldukları işlerin her safhasına uygulamak yoluyla işi ile ilgili planı olup olmadığını anlamak mümkündür. Yönetici olsun veya olmasın, birey yaptığı herhangi bir işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa planı var demektir. Bu soruların cevabı yoksa plan gerçekleştirilmemiştir (Koçel, 2005:124).

Etkili bir planlama sürecinde hedefe giden en kısa yollar belirlenmiştir. Bireyler için yapılan planlar yol haritasıdır ve nereye nasıl gidileceği hakkında önceden belirlenmiş ifadelerdir. Planların gerçekçi hedeflere ulaşmak için yapılmış olması durumunda, sonuç istenilen hedefe ulaşmak olacaktır ve bu da birey açısından oldukça önemli bir başarı olarak görülmektedir. İster kısa olsun ister uzun vadeli planlama sürecinde bireyler yaptıkları planların başarılı olup olmadığını buldukları zaman

dilimindeki durumları ile geçmişteki durumlarını karşılaştırarak anlayabilmektedirler. Bugün geçmişte hedeflenen yere gelinebilmiş ise izlenen planlama süreci ve yapılan plan başarıya ulaşmış demektir. Bu durumda başarıya ulaşabilmek için gerçekçi ve doğrudan hedefe ulaştıracak bir planlama sürecinin gerekliliği görülmektedir (Koçel, 2001:99).

Etkili ve başarılı bir planlama süreci için dört aşama gerekmektedir. Bu aşamaların her biri bireyin başarıya ulaşması için gerekli olan planlama sürecinin başarısını ve etkinliğini sağlamaktadır. İçlerinden herhangi birinin aksaması ya da başarısızlıkla sonuçlanması süreci tehlikeye düşürecek, başarıya engel olacaktır (Budak ve Budak, 2004:286-290).

Bunlardan ilki misyon açıklama ve vizyon belirlemektir. İşletme ve bireyler için kendilerine bir varoluş amacı ve bu amaç doğrultusunda ileride olmak istedikleri yeri belirlemek oldukça önemlidir. Belirlenmiş bir misyon işletmelerin olduğu kadar bireyin de yapacağı işlerde başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Misyon kendini tanımak, neler yapabileceğini bilmek olarak tanımlanabilmektedir. Şu halde bireyler kendilerindeki eksiklik ve üstünlükleri tanımlayarak bir şekilde misyon belirlemiş olmaktadır. Vizyon ise bulunan durumdan hareketle gelecekte bireyin ve örgütlerin kendilerini görmek istedikleri yer olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda vizyon geleceğin tüm riskleri, fırsat ve hayallerini içine alan bir fotoğraf olarak tanımlanabilmektedir.

İkinci aşama amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Burada amaçlar gerek tek başınayken gerekse örgüt içerisinde bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır. Bireyin amaçları toplumdaki diğer bireyler ve örgütün amaçları ile çatışmamalı aksine diğerlerinin amaçları ile uyum içinde olmalıdır. Birey onların amaçları için çalışırken kendi amaçlarını gerçekleştirip güçlendirebilir. Bunun aksine özellikle örgüt içindeki birey kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgütte bundan faydalanacaktır. Bu sayede hem örgüt hem de birey hedeflerine daha kolay ulaşacak ve başarıyı yakalamış olacaklardır.

Üçüncü aşama amaçlara giden alternatiflerin belirlenmesidir. Belirlenen hedef ve amaca ulaşmak için takip edilecek yolların belirlenmesi gerekmektedir. Farklı seçenekler arasından bireyi sonuca ulaştıracak, karşılaşılabilecek risklerin en az olduğu yolu seçme aşamasıdır. Burada farklı alternatifler sahip oldukları şartlar bakımından en iyiden en kötüye kadar sıralanacak, değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Son aşama ise alternatif arasından seçim yapmadır. Bu aşamada bireyler sıraladıkları yollardan birini seçmek zorundadırlar. Bunu yaparken hem bu yolların şartlarının hem de kendi önceliklerinin farkına varmak zorunda olan birey için seçimin

doğru yapılması büyük önem taşır. Örneğin, zaman kısıtı olan bir durumda uzun vadede sonuca ulaştıracak yolun seçilmesi başarıya yaklaştırmak yerine bireyi daha zor bir duruma düşürecektir.

Görüldüğü gibi bireylerin her an bilerek ya da farkında olmadan planlama yaptıklarını söylemek mümkündür. Yukarıda anlatılmaya çalışılan planlama süreci, dikkatli bir şekilde uygulanırsa bireyler kısa ve uzun vadede başarıyı yakalayacaklardır. Etkili bir planlama süreci, bireye zaman yönetiminde, vizyon belirleme ve kariyer planlamada büyük kolaylık sağlayacaktır. Özellikle kariyer planlama yapılırken bireyin bu süreçleri takip etmesi onun başarılı bir şekilde kariyer planı yapmasını sağlayarak başarılı bir geleceğe sahip olmasını sağlayacaktır.

#### **1.3.4. Zaman Yönetimi**

Zaman, tüm insanlığın sahip olduğu en değerli olgudur (Erdoğan, 2009:84). Zamanı denetlemenin yolu ise, bireyin kendisini denetlemesinden geçer. Zamanın etkin ve verimli kullanımının temel şartı, iyi yönetilmesidir. Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan yöneticiler zamanlarını doğru yönetemiyorlarsa hiç bir şeyi doğru yönetmiş sayılmazlar. Özellikle örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine ayırdıkları zamanı etkin biçimde kullanmaları gerekir (Yılmaz ve Aslan, 2002:43).

Başarılı bir zaman yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmek için bireylerin (Akatay, 2003:296);

Birinci aşamada zamanının, yönetsel etkinliğin sağlanmada ve örgütün başarısındaki önemini kavramada, etkin bir zaman yönetimi uygulamasının ancak kendi çabaları ile mümkün olacağını bilmesi gerekir. Ayrıca bireyler zaman yönetimindeki etkinliklerini artırabilmek için, zamanın etkin kullanılmasına yardımcı olacak günümüze kadar geliştirilmiş etkin zaman yönetimi davranış ve tekniklerini benimsemeli ve mümkün olduğunca bunları uygulamaya aktarmalıdır. Tüm bunların yanı sıra kurs, seminer, konferans ve benzeri etkinlikler düzenleyerek tüm örgüt çalışanlarını zaman yönetimi konusunda bilgilendirmelidir.

İkinci aşamada bireyler, zaman kullanım analizi yoluyla zamanlarını nereye ve ne şekilde harcadıklarını belirlemelidir. Zaman yönetimi sürecinin ilk aşaması zamanın nereye harcandığını belirlemektir. Aslında bireyler zamanlarını nereye harcadıklarının bilincinde olduklarını düşünmektedirler. Ancak, zamanı en iyi şekilde yönetmek demek, zamanlarını nerelerde ne zaman kullandıklarını ortaya çıkarmakla mümkündür (Andıç, 2009:18). Bireyler zamanlarını kullanırken gerçekleştirmek istedikleri hedefe odaklanmalıdırlar (Doğruöz, 2008:18).

Üçüncü aşamada ise, zaman kaybına neden olan sorunlarını belirleyerek, yapılması gerekmeyen ve hiç bir sonuç getirmeden sadece zaman israfına neden olan faaliyetleri tespit etmelidir. Zamanı etkin kullanabilme becerisine sahip olunması durumunda, bireysel kariyeri daha iyi planlama ve geliştirme, bireyler arası ilişkilere daha fazla zaman ayırabilme, daha çok okuma ve öğrenme, daha fazla dinlenme ve eğlenme olanağına sahip olunabilmektedir. Zamanı yönetmede başarılı olabilmek için, yapılacak işleri ertelemekten kaçınılmalıdır. Planlama dikkatle ve doğrudan istenilen hedefe yönelik olarak yapılmalıdır. Zamandan tasarruf etmek için etkili ve hızlı okuma teknikleri geliştirilmelidir. Bireyler fizyolojik olarak yüksek enerji düzeyine sahip oldukları zamanı göz önünde bulundurmaları durumunda yapmak zorunda oldukları işleri zaman kaybetmeden bu periyot içerisinde tamamlamalıdır. Birey yaşamının kontrolünü eline alabilmek ve kendine zaman ayırabilmek için başkalarının yaşamı üzerindeki etkisini en aza indirmeye çalışmalıdır. Bunu da ikili ilişkilere zarar vermeden yapabilmesi birey için dikkat edilmesi gereken başlıca hususu oluşturmaktadır. Genetik olarak sahip olunan kişilik özellikleri ve bunlara bağlı ortaya çıkan strese yakalanma oranının en aza indirilebilmesi de zamanı verimli kullanabilme becerisini artıracaktır (Ardıç, 2010:75-81). Bireyler zamanı etkili kullanmak için önceliklerini belirlemelidirler. Dikkat isteyen bir işe daha fazla zaman ayırmak, aciliyeti olan ve bir anda çıkan işlere ise daha hızlı kararlar vermek zorunda bulunulduğundan daha az zaman ayrılmak zorundadır (İşcan, 2008:8). Böylece bireyler zamandan tasarruf ettikleri gibi yapmak zorunda oldukları işlerde de başarıyı yakalayacaklardır.

### **1.3.5. Stres Yönetimi**

Stres çağımızda her bireyin belli dönemlerde karşılaştığı bir sorundur. Özellikle son zamanlarda bireylerin kendi hobi ve zevkleri için zaman ayırmak yerine, hızla gelişen dünyada diğer bireylerden farklı ve onlara karşı üstün olma çabası halinde olmaları, bu amaçla da sürekli rekabet halinde çeşitli seminer, kurs vb. uygulamalara katılmaları insanlar üzerinde yoğun bir kaygı ve bıkkınlık hissi oluşturmaktadır. Bu bıkkınlık ve aşırı kaygı durumu stres olarak tanımlanabilmektedir.

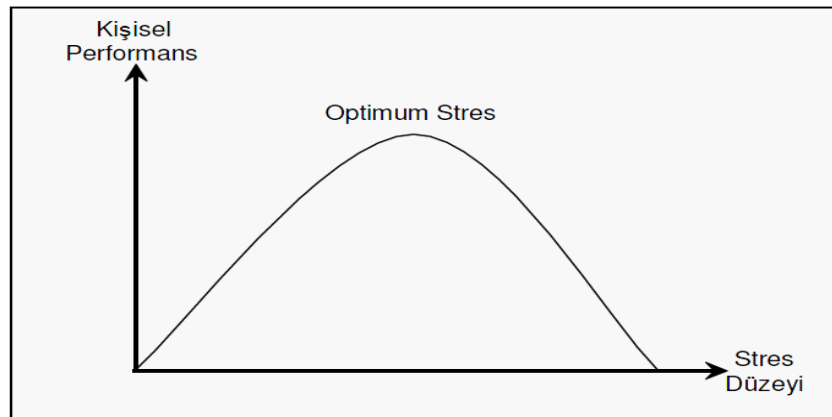
Jeremy Stranks'a (2005) göre stres; "çevreden ya da bireyin kendi kendine oluşturduğu tehditlere karşı, bireyin oluşturduğu tepkidir" (Yurtsever, 2009:68). Cüceloğlu'na (1990) göre stres "bireyin fizik ve sosyal çevrede uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir" (Güney Çetinkaya, 2010:8).

### 1.3.5.1. Stresin Nedenleri

Strese neden olan bireysel faktörlerin başında kişisel kontrol, kişilik tipleri ve yaşam değişim oranı gelmektedir. Kişisel kontrol, bireyin hayatının kontrolünün ne kadarını elinde bulundurmasıyla ilgilidir. Birey hayatıyla ilgili önemli bir kararı kendisi alıyor ise, bu durumda daha yüksek kişisel kontrole sahiptir ve kararlarıyla ilgili uygulamalarda nispeten daha bağımsızdır. Kişisel kontrole sahip olmak bireyin yaptıklarıyla ilgili kişisel sorumluluğu da üstlenebilmesini sağlamaktadır. Kişisel kontrole sahip olunmadığı bir durumda ise, birey sadece ona sunulan hayatı yaşamaya devam ediyor ve kendisi için bir şey yapmıyor ise, sürekli tarafların kontrolüne tabii tutulması ve kendi özgür iradesini kullanamaması sebebiyle strese girme olasılığı artmaktadır (Şimşek vd., 2003:257-259).

Yapılan araştırmaların büyük bir bölümünde, strese neden olan faktörler içinde kişilik tipleri de yer almaktadır. A tipi kişilik tipine sahip olan bireylerde, sabırsızlık, saldırganlık, devamlı yarış halinde olma gibi özellikler bulunmaktadır. B tipi kişiliğe sahip bireylerde ise, daha az baskı, yarış ve çatışma görülmektedir. Acele etmeksizin rahat davranırlar ve zamanı iyi kullanmaktadırlar. A tipi kişiliğe sahip bireyler kendilerini devamlı baskı ve yarış halinde bulduklarından dolayı, yüksek derecede stres yaşamaktadırlar. Aksine B tipi kişiliğe sahip olanlar ise, stresle daha az karşı karşıya gelmektedirler. Yaşam değişim oranı, bireysel stres faktörlerinin sonucusudur. Burada, bireyi strese sokan şeyin, günlük yaşamının hareketli ya da oldukça monoton ve durağan olması olduğu üzerinde durulmaktadır. Kişi, hızlı bir yaşamdan daha yavaş bir tempo içine düştüğünde, bocalama süreci yaşamaya başlamaktadır ve bu da beraberinde stresi getirmektedir (Şimşek vd., 2003:257-259).

**Şekil 1.1 Stres- Performans Ters U İlişkisi**



**Kaynak:** Albert, E., “*Gérer Son Stress*”, (2003). **Manageris**, No 121a, s 1–8, sayı 3; **Aktaran:** Yılmaz, O. 2006:101

Çok az ya da çok fazla strese girildiğinde performans düzeyi etkilenmektedir, ılımlı bir stres düzeyi motive edici olabildiği gibi, ilgi ve dikkati de artırabilir. Ancak aşırı hale geldiğinde dikkat dağılması, motivasyon düşüklüğü ve çeşitli rahatsızlıklara neden olabilir. Bu nedenle önemli olan kişinin stres düzeyinin belirlenmesi ve mümkün olduğu kadar stresin belirli bir düzeyde tutulup yönetilebilir olmasıdır (Durna, 2004:194). Yaşanılan stresin optimum düzeyde varlığının sürdürülebilmesi daha önce verilen örneklere kıyasla çok daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracak, bu şekilde ortalama bir stres düzeyinde kaygı bireyi motive edeceğinden, performans ve başarıda artış sağlanması söz konusu olacaktır (Yılmaz, 2006:101).

### **1.3.5.2. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri**

Yukarıda bireyin strese girme nedenleri anlatılmıştır. Başarılı olabilmek için stresle başa çıkmada yöntemlerinin bilinmesi ve uygulanması gerekmektedir. Özbay ve Şahin (1997)'in Türkçe uyarlamasını yaptıkları Stresle Başa Çıkma Tutumları Envanterine göre stresle başa çıkma davranışları, aktif planlama, dine yönelme, dış yardım arama, duygusal-eylemsel ve biyokimyasal kaçma ve soyutlanma, kabul- bilişsel yapılandırma olarak altı grupta incelenebilir (Altundağ, 2011:27).

Aktif planlama tutumu içinde olan bireyler, bir an önce işe başlama, eylem planı oluşturma gibi davranışlar göstermektedirler. Bu tutumda daha fazla bilgi alma, sorun üzerine odaklanma, doğrudan stresi kontrol altına alma çabaları artmaktadır.

Dine yönelme tutumunda bireyler, kendisinden daha güçlü bir otoriteye sığınması durumunda isteklerinin karşılanacağı, strese girmesine neden olan sorunların giderileceği hissi ile dini inancına yönelmektedir. İslam inancına göre, bireyler Allah'a dua etmeleri halinde işlerinin kolaylaşacağı, sıkıntılarının azalacağı, hastalık veya stres yaratan durumun giderileceği düşüncesi ile rahatlamaktadır.

Bireyler bazı ihtiyaçlarının toplum içinde bulunmaları ile giderilebileceğinin farkına varmışlardır. Bunlar Maslow'un hiyerarşisindeki ait olma, sevgi ve takdir görme ihtiyaçlarıdır. Kişiler çevrelerinde onlara destek verecek insanların olduğunu biliyorlarsa daha düşük seviyede stres yaşamaktadırlar. İşlerin üstesinden daha kolay gelebileceklerine inanmaktadırlar.

Bireyler duygusal - eylemsel kaçınma tutumunu sergilerken kendilerini strese neden olan duygu ya da durumdan soyutlamaya çalışmaktadırlar. Bunu da kendilerini başka işlerle meşgul etmektedirler. Örneğin, sinemaya gitmek, müzik dinlemek, ders

çalışmak bu tutum içinde olan bireylerin sıkça yaptıkları davranışlardır. Biyokimyasal kaçınma tutumunda ise, durum daha tehlikeli bir hal alarak sigara, alkol ve hatta madde kullanımına başlanmaktadır. Bu maddelerin bireyi rahatlattığı vücuda geçici rahatlama ve gevşeme sağlaması yanılığısı oldukça yaygındır. Hâlbuki başta sigara olmak üzere tüm bu maddeler bireyin vücudunu içten içe tüketmekte ve onlara kalıcı hasarlar verebilmektedirler.

Kaçınma davranışları bireyin stresten kurtulmak için gösterdikleri tutumlar olsalar bile, geçici çözümler üretmeleri ve bireye kalıcı zarar vermeleri sebebiyle bireyi başarıya giden yolda olumsuz etkileyeceklerdir.

Son olarak kabul- bilişsel yapılandırma tutumunda bireyler, kendilerine kötü hissettiren, onları strese sokan durumlar hakkında olumlu düşünmeye başlamaktadırlar. Birey kendini kötü hissetmesine sebep olan mantıksız davranışlarından kurtulup olumlu yönde düşünmeye başlaması ile stresle başa çıkma yolunda önemli gelişmeler kaydetmiş olacaktır. Kişiyi bu yolda yardımcı olabilecek şeylerden biri de mizahtır. Bireyin hayata pozitif bakmasını sağlayacak, stresten uzak tutacak, bakış açısını genişleterek başarısızlıktan kurtaracaktır.

Görüldüğü gibi kişinin stresle başa çıkmasını sağlayacak oldukça fazla yöntem vardır. Bu yöntemlerin hepsi, kaçınma soyutlanma tutumları hariç, bireyin stres kaynaklarından uzaklaşıp normal hayatına geri dönmesine yardımcı olacaktır.

### **1.3.6. Kişilik Tipleri**

“Kişilik, doğuştan ve sonradan kazanılan zihinsel yetenekler, tutumlar, mizaç, duygu, düşünce ve davranışlardaki bireysel farklılıkların birleşiminden oluşan bir bütünlüğü ifade eder” (Karaçam, 2012:5).

Kişilik kavramının pek çok tanımı ve karşılığı bulunmaktadır. Genel anlamda bu tanımlar üç başlık halinde ele alınmıştır. Bunlar (Küçük, 2012:6);

1. Kişilik sosyal beceriler, bireyin diğer insanlarla olan farklı koşullarda farklı biçimlerdeki ilişkileri ve davranışları toplamıdır.

2. Kişilik bir insanın diğer insanlarda oluşturduğu imaj ve etkidir.



3. Bir insanın özellikleri ile çevresi arasındaki ilişkilerin oluşturduğu davranış eğilimlerinin toplamıdır”.

Davranış bilimciler ve diğer araştırmacılar, bireylerin benzer olaylara verdikleri tepkilerin nedenlerini araştırmakta ve bu araştırmalar sırasında Friedman ve Rosenman bireyler arasındaki farklılığın kişilik kaynaklı olabileceği üzerinde durmuşlardır. Friedman ve Rosenman’a göre genel anlamda A ve B olarak gruplandırılan iki tip kişilik özelliği mevcuttur (Durna, 2005:277).

#### **1.3.6.1. A Tipi Kişilik**

A tipi kişiliğe sahip bireylerde, sabırsızlık, acelecilik, rekabet duygularına fazlasıyla rastlanmaktadır. Bu temel özelliklerinin yanı sıra; sürekli hareket etme isteği, zamandan tasarruf etme, hızlı yemek yeme, başarıyı rakamlarla ifade etme, aynı anda iki işi birlikte yapma, rekabet etme ve saldırganlık gibi özelliklere de sahip oldukları görülmektedir (İnanır, 2012:22).

A tipi kişiliğe sahip bireyler, güçlü bir motivasyona, aşırı derecede yüksek özgüvene ve işlerinde yüksek kaygıya sahiptirler. Bu sebeple, Friedman ve Rosenman’a göre A tipi kişilikte olan insanların stres ve yoğun kaygı yaşamaları, bunlara bağlı olarak başta tükenmişlik sendromu olmak üzere, kalp ve damar hastalıklarına yakalanma riskleri oldukça fazladır (Yurtsever, 2009:63-65).

Bu özelliklerinin yanında A tipi kişiliğe sahip bireyler asla geç kalmazlar, vurgulu konuşurlar, aynı anda birden çok işi yapmaya çalışırlar, yaptıkları işlerin fark edilmesini isterler, takdir beklentileri yüksektir, yönlendirilmeleri zordur, az dinlenir ve az spor yaparlar, dış dünya ile fazla ilgili değildirlir (Kaplan, 2008:32).

#### **1.3.6.2. B Tipi Kişilik**

B tipi kişilik özelliğinde ise A tipi kişiliğin tamamen zıt özelliklerini görmek mümkündür. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, A tipi kişiliğe göre oldukça sakin, sabırlı ve rahattırlar. Acele etmezler, zaman kaygısı ve baskısı hissetmemektedirler. Bunlarla beraber B tipi kişiliğe sahip bireyler, A tipine göre daha az rekabetçi ve hırslıdır, başarısını gösterme ve kanıtlama çabası olmamaktadır. Bu kişiler düşük sorumluluk düzeyine sahiptirler ve suçluluk duymadan dinlenebilmektedirler. A tipi kişiliğe sahip bireylerde, kaygı ve başarıma hırsları yüksek olduğundan, B tipi kişiliğe

sahip insanlar onların göremedikleri ayrıntıları görebilmekte ve pek çok alanda yükselebilmektedirler (Kızanıklı, 2008:26).

Bunların yanında B tipi kişiliğe sahip insanlar iş ve görevler konusunda yeterince ciddi değildirler, aynı süreç içerisinde tek bir işle uğraşırlar, iyi bir dinleyicidirler, yavaş ve ağır konuşurlar, daha kolay yönlendirilirler, kendilerine daha fazla özen gösterirler, duygularını dışa vururlar, dünya ile oldukça ilgilidirler (Kaplan, 2008:32).

### **1.3.7. İletişim Becerilerine Sahip Olma**

Günümüzde değişen ve gelişen teknoloji ve sosyo-ekonomik gelişmeler, iletişimi hızlandırmıştır. Geçmişten günümüze kişiler arası iletişim hızla artmış, küreselleşmenin etkisi ile en küçük bilgiye dahi istenilen anda ulaşmak mümkün olabilmektedir. İster formal yani örgüt yöneticisi tarafından kurulan gruplarda ister informal bireyin resmi olmayan arkadaş ve aile çevresini oluşturan gruplarda olsun bireylerin iletişim ihtiyacı artmış ve kendini rahat ifade edebileceği yollar aramaya başlamışlardır (Stoner ve Freeman, 1992:506-507).

Türkçede iletişim ya da bununla eşanlamlı olarak kullanılan sözcüklerin hepsi bilginin, haberin, kişinin, nesnenin karşılıklı olarak bir yerden başka bir yere taşınması anlamına gelmektedir (Üstünel, 2011:9). Burada bahsi geçen nesnenin yani belirli bir kaynaktan gönderilen duygu, düşünce vb. mesajın çeşitli kanallar vasıtasıyla alıcıya aktarılması söz konusudur. İletişim sürecinde, gönderen, mesaj, mesajın gönderildiği kanal, alıcı ve geribildirim yer almaktadır. Gönderen, mesajı anlatmak istediği duygu ve düşünceye uygun şekilde kodlamak suretiyle yazılı ya da sözlü kanallar kullanarak alıcıya iletmeye çalışmaktadır. Alıcı ise, kodlanarak gönderilmiş mesajı kendi beklentileri veya kişilik özelliklerine göre algılamaktadır. İletişimin oluşmasındaki en temel unsur ise alıcının kendisine iletilmiş olan mesaja tepki vermesidir. Alıcının mesaja verdiği tepkinin, gönderenin kendisine ulaştırmak istediği duygu ve ya düşünce ile aynı doğrultuda olması halinde geribildirim başarılı olmuş ve etkili iletişim gerçekleşmiş olmuştur denilebilmektedir (Eroğlu, 2006:274-280).

#### **1.3.7.1. İletişimin Önündeki Engeller**

Etkili iletişim kişiler arası iletişimin sağlanması oldukça önemlidir. Zaman zaman etkili iletişimi engelleyen faktörler ortaya çıkmaktadır. Bunlar kişisel engeller,

psikolojik engeller, teknik engeller, fiziksel uzaklık engelleri, zaman baskısı engelleri ve yapıcı engeller olarak sıralanabilmektedirler. Aşağıda bu engeller açıklanacaktır (Orta, 2009:123-127).

Etkili iletişimin önündeki kişisel engellerin ilki, alıcının ileti hakkında ön yargılı davranmasıdır. Gönderilen mesajın iyi dinlenmemiş olması ve mesajı reddedilmesi de başlıca engeller arasındadır. Bunun yanında gönderenin mesajı alıcının anlamasını zorlaştıracak şekilde karmaşık kelime ve cümlelerle ifade etmesi de iletişimi engellemektedir. Gönderilen mesajın çok hızlı ve kısa süre içinde tekrarlanıyor olması, konuya ilgisiz olunması da alıcının kendisini baskı altında hissetmesine ve mesajın gerektiği gibi anlaşılmasına sebep olacaktır.

Psikolojik engeller arasında kaynağın gönderdiği bilgilerin alıcı tarafından istenmemesi sayılabilir. Alıcı gönderilen veri ya da bilgiyi istemiyorsa alıcı tarafından istenilen anlamına ulaşamamıştır. Ayrıca dikkat dağınıklığı da iletişim engellerinden bir diğeridir. Alıcı iletiye odaklanamadığı için mesajın içeriğini algılayamamaktadır.

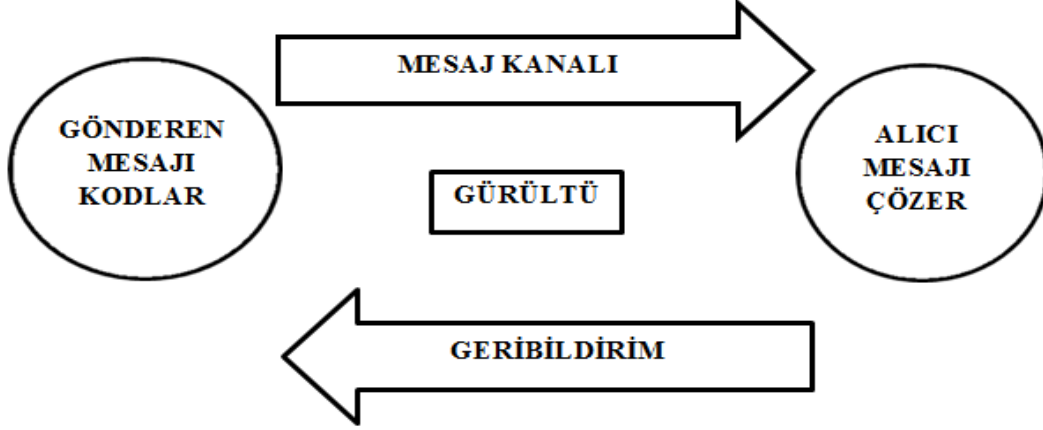
Teknik ve fiziksel uzaklık engellerinden, teknik engelleri iletişimin elektronik ortamlarda gerçekleşmesi ve bu ortamlarda oluşabilecek kodlama hataları, geribildirimde aksaklık gibi nedenlerden dolayı gerçekleşmemesi olarak, fiziksel uzaklık engellerini ise gönderen ve alıcının aynı mekânda bulunmaması, iletişim telefon, mektup vb. araçlarla sağlanması sırasında oluşabilecek kopukluklar iletişimi engellemektedir.

Zaman baskısı engelleri bireylerin hızlı konuşmaları, alıcıda onunla konuşmak için yeterli vakit ayrılmadığı izlenimi verebilmektedir. Kendisinin iletişim sırasında konuşulmak için uygun olmadığı izlenimi edinen bireyler göndericiden istedikleri ilgiyi görmediklerinden iletişi engellenmiş olmaktadır

İletişimin yapıcı engelleri ise, bireylerin toplum içerisinde aykırı davranmalarını, yoldan çıkmalarını engelleyen kurallar olarak tanımlanabilmektedir. Yapıcı engeller ile toplum içinde genel düzen sağlanmaktadır. Okul, aile, arkadaş çevresindeki ilişkileri düzenleyen toplumsal kurallar yapıcı kurallardır. Toplum içindeki oturma, kalkma, giyim ve konuşma adabını düzenlemektedirler. Aynı zamanda toplumda herkesin istediğini istediği gibi yapmasını engelleyerek, genel düzenin korunmasına yardımcı

olmaktadırlar. Yapıcı kurallar toplum içinde karmaşanın giderilmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadırlar.

Şekil 1.2. Etkili İletişim Modeli



**Kaynak:** Daft, R.L., (2012). “*New Era of Management*”, s. 496.

Etkili iletişim sürecinin başarılı olması, gönderenin alıcıya iletmek istediği duygu ve düşünceleri doğrultusunda alıcının istenilen tepkiyi vermesi ile mümkün olmaktadır. İletişim becerisine sahip bireyler, diğer bireylere kendilerini daha kolay ve anlaşılır bir biçimde ifade etmektedirler. Bu durumda bu kişiler, başkaları tarafından rahat anlaşılabilmekte ve istediklerini daha kolay elde edebilmektedirler. İletişim sayesinde bireyler kendilerini rahat ifade ettiklerinden dolayı gerek iş yerlerinde gerekse özel yaşamında her zaman sonuca en çabuk ulaşacak dolayısı ile başarılı olacaktır.

İş yerlerinde ise etkili iletişimin kurulabilmesi için, yöneticinin çalışkan ve hedef odaklı becerileri geliştirebilir olması gerekmektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim planı zaman içinde düzenli olarak toplantıları, bilgi alma metotlarını, gerekli güncellemeler ve değerlendirmeleri öngörmektedir. Örneğin bir projenin görüşülme süreci içerisinde ilerleme raporunun oluşturulması ve sorunların çözümü için etkili iletişimi sağlamaya yönelik iletişim kanallarının oluşturulması gerekir (Markaki vd., 2013:321). İş yerinde etkili iletişimin olması çalışan ve yönetici arasındaki iletişim kanallarına ve bu kanalların düzenli olarak toplantılar ve güncellemeler ile desteklenmesine bağlıdır. Bu sayede örgüt içerisinde de bireyler kendilerini üstlerine karşı rahat bir şekilde ifade edebilecek, sık sık bir araya gelmeleri ile iletişim kopukluğu yaşanmayacak, bireyler istek ve ihtiyaçlarının karşılanması yönünde başarı elde etmiş olacaklardır.

### **1.3.8. Çatışma Yönetimi**

Çatışma, Kelly (2006)'ye göre iki veya daha fazla kişi arasında düşünce, değer ve duygulardaki farklılıklardan kaynaklanan kötü niyet içermeyen iç uyumsuzluk, Eren(1984)'e göre bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanırken, Asunakutlu vd. (2004)'e göre iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlasma veya birbirine ters düşme olarak tanımlanmıştır. Bumin (1990)'e göre ise; çatışma birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavga şeklinde değişik şekillerde tanımlanmıştır (Deniz ve Çolak, 2008:310).

Bireyler kendi istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmektedirler. Bu da bireyler arasında çıkar çatışmasına neden olmaktadır. Bireyler arası çatışmalar iki bireyin birbiriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesidir. Bireysel düzeyde çatışmaların nedenlerinden bazıları kaynak paylaşımı, statü farklılıkları, bireysel davranışlar, algılama farklılıkları ve amaç farklılıklarıdır. Örgütlerde ise ödül ve ceza sistemi, örgüt yapısı ve büyüklüğü ile yönetsel belirsizlikler çatışmaya neden olabilmektedir (Akyön, 2008:29-36). Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Bununla beraber aynı örgüt hiyerarşisi içinde bulunan personel ve iş görenlerin birbirleri ile düştükleri fikir ayrılıkları da bireyler arası çatışma olarak adlandırılmaktadır (Erdoğan, 2009:93).

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönleltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır (Mirzeoğlu, 2005:52).

#### **1.3.8.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri**

Çatışma yönetimi profesyonel ilgiyi ilk olarak Blake ve Mouton'ın yaptığı araştırmayla görmüştür (Eren, 2010:573). Bu araştırmada, kişiler arası çatışma yönetimi stratejilerine yönelik iki boyuttan bahsedilmiştir. Birinci boyut kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma derecesine yönelik iken, ikinci boyut ise kişinin diğer kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Çatışma yönetimi stratejileri beş ana grupta ele alınabilir (Özdemir ve Özdemir, 2007:396);

- İşbirliği: Açıklık, bilgi değişimi gibi her iki taraf için de kabul edilebilir ve çözüm geliştirmeye yönelik farklılıkların paylaşılmasını içeren bir stratejidir. Problem çözme odaklıdır.

- Başkasını Tanıma: Farklılıkları göz ardı ederek karşı tarafı memnun etmeye yönelik davranışları kapsamaktadır.

- Hâkimiyet Kurma: Kazan-kaybet odaklı olan bu stratejide birey gücünü, otoritesini vb. kullanarak kendi lehinde sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır.

- Önleme: Durumları erteleme, kaçma vb. önlemeye yönelik davranışlar içermektedir.

- Uzlaşma: Ver ve al yaklaşımında her iki tarafı da tatmin eden sonuca ulaşmak için taviz verme yolu izlenmektedir.

Çatışma stratejilerinin tümünde bireyler arası anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar giderilmeye çalışılmaktadır. Kişiler bu stratejileri kullanarak zaman zaman diğer kişilerin çıkarlarına göz yummakla beraber zaman zaman ise kendi çıkarlarını elde etme yoluna gitmektedirler. Her iki seçenek için de geçerli olan çatışmadan kaçınma faydası, bireylerin strese girmeleri sonucu kendilerini herhangi bir şeyi elde edemeyecek acizlikte görmelerini engelleyecek, kişiler arasında anlaşmazlıkları gidererek ikili ilişkilerde iletişimin devamını sağlamaya yardımcı olacaktır. Bu da bireylerin toplum içerisindeki aidiyet ihtiyacının karşılanmasını, bireyin kendini yalnız hissetmeden işlerine konsantre olup başarıya ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

### **1.3.9. Liderlik**

Yönetim ve yönetici kavramlarının ortaya çıkması ile birlikte insanlar her zaman kendilerini yönlendirecek, seçimlerini kolaylaştırıp, onları tek bir amaç uğruna bir arada tutmayı başarabilecek birini aramışlardır. Günümüzde lider vasıflarına sahip olan kişinin nasıl olması gerektiği ve liderliğin tanımı hakkında pek çok görüş olmasına rağmen henüz kesin bir tanım yapılamamıştır. Lider ve liderlik konusunda pek çok tanım bulunmaktadır ancak başlıca lider davranışlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır (Hamarat, 2010:13);

- Bir lider, bir grubun, takımın veya organizasyonun belirlenmiş yöneticisi olmalıdır.

- Bir lider, iyi kararlar almaya ve diğerlerini gelecek amaçlar için harekete geçirmeye elverişli karizmaya sahip olmalıdır.

- Lider, güçlü ve diğerlerini harekete geçirebilecek iletişime sahip olmalıdır.

- Lider, diğerlerini etkileme kabiliyetine sahip olmalıdır.

Buradan hareketle liderlik, başkalarını belirli bir amaca ulaşmak doğrultusunda davranmaya yönlendirme, sevk etme sürecidir. Lider ise; gücünü, karizmasını ve ikna kabiliyetini kullanarak bireyleri amaç etrafında birleşmeye sevk edebilme yeteneğine sahip kişi olarak tanımlanabilmektedir ( Yalınkılıç, 2010:1).

Günümüzde, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili liderlik modelinin ortaya çıkarılabilmesi için, lider ve izleyicilerin özellik ve davranışlarının belirlenerek, bunların örgüt yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi faktörler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Tabak vd., 2007:183).

Liderin örgüt içerisinde resmi yetkilere sahip olması şart değildir. Liderlik bulunulan makama göre değil, liderin kişilik özelliklerine bağlı olarak kendini göstermektedir. Çok geniş yetkilerle donatılmış bir yönetici lider olamayacağı gibi, hiç yetkisi olmayan bir iş gören de etkili bir lider haline gelebilmektedir. Liderlik sürecinin unsurlarını lider, izleyiciler ve koşullar olarak ifade etmek mümkün olmaktadır. Yani liderlik sürecinden bahsedilebilmesi için bir lider, onun gösterdiği amaç etrafında toplanan ve yönlendirilen izleyiciler son olarak liderlik sürecinin uygulanmasını gerektiren bir süreç oluşturmaktadır (Koçel, 2001:466).

**Tablo 1.1 Liderlik Özellikleri**

Liderlik Özellikleri			
Becerikli olma	Yakışıklılık/güzellik	Zekâ	Dikkatli olma
Açık sözlülük	İleriyi görebilme	İlişki kurabilme	Güçlülük
Kendine güven	Mizah anlayışı	Hayal gücü	Güzel konuşma
Girişkenlik	Kararlılık	Olgunluk	Sadakat
Dürüstlük	Boy	Objektiflik	Kararlılık

**Kaynak:** Genç ve Halis, (2006) “*Kalite Liderliği*”, s. 30-31;

**Aktaran:** Kurtuluş Y. İ, 2009:50

Tabloda etkili bir liderin başarılı olabilmek için taşıması gereken özelliklerin bir kısmı görülmektedir. Buna göre; bir liderlik sürecinden bahsedilebilmesi için liderin kişilik özelliklerinin önemli olduğu, bir kişinin lider olabilmesi içinde diğer kişilerden farklı özelliklere sahip olması gerektiği görülmektedir. Bireyin başarılı olmasını sağlayacak stratejilerden biri olan liderlik, bu vasfı taşıyan bireylerin diğer kişileri çevrelerinde birleştirme, takip ve takdir edilme, sevilme gibi ihtiyaçlarını karşılamalarına imkân sağlamaktadır. Birey bu yolla kendisini motive ederek iş ve özel yaşamında başarıyı elde etme yolunda emin adımlarla ilerlemektedirler.

Liderlik özelliği taşıyan bireyler sadece kendi geleceklerini etkilemezler. Genel olarak sahip oldukları hayran kitlesini peşlerinden sürükledikleri gibi onları belli bir amaç etrafında birleştirmektedirler. İzleyicilerin pek çok problemine çözüm sunmaya çalışan lider, onları gelecek konusunda rahatlatır ve yönlendirir. Liderlik özellikleri gereği ileri görüşlü ve açık sözlü olan lider için insanlarla iletişim kurmak, onların ne istediklerini öğrenmek önemlidir. Kendisine izlemesi gereken yolu soran bir izleyiciye, tüm olasılıkları düşünerek cevap vermesi ona olan güveni arttıracaktır. Lidere olan koşulsuz itaat, lideri tüm konularda dikkatli bir araştırmayı gerektirmektedir. Aksi halde lider taraftarlarını kaybedebilmektedir. Lideri kariyer planlama ve olası kariyer yolları konusunda dinleyen ve takip eden bir izleyici muhtemel başarıyı da yakalamış olacaktır.

### **1.3.10. Başarının Değerlendirilmesi**

Performans ve başarı genelde ayrı kavramlar olarak düşünülüyor olsa da aslında birbirlerine oldukça yakın anlamları ifade eden kavramlardır. Başarı genel anlamıyla amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, amaçlanan ile uyum sağlaması olarak tanımlanır. Performans ise; amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre ne kadar ilerlediğini gösterir. Dolayısıyla performans, iş görenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur (Bayram, 2006:48).

Başarı değerlendirme, daha çok örgüt çalışanlarının performansının değerlendirilmesinde, çalışandan beklenen ile onun gösterdiği çabanın istenilen sonuca ulaşmada yeterli olup olmadığının araştırılmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 2009:97). Başarı değerlendirme, çalışanın örgüt içindeki etkinliğinin analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekte olduğünün saptanması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Yar, 2003:8).

Başarı değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Bu işlevin etkin bir biçimde uygulanabilmesi, başarı değerlendirmenin hangi kriter ve değer üzerinden yapılacağının dikkatli seçilmesi ile mümkündür. Başarı değerleme sürecinde değerleme sisteminin geliştirilmesi kadar bu süreçte karşılaşılabilecek olası hatalardan sakınmakta önemlidir. Geliştirilen sistemin uygulanmasında yapılan hatalar başarı değerleme sürecinin etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Erdoğmuş ve Beyaz, 2002: 65-66).



Örgütte çalışan ve görevini kendisinden beklenen şekilde yerine getiren bireyin değerlendirilmesi sürecinde düşük puanlar alması motivasyonunu bozacak, örgüte olan güven ve bağlılığını sarsacaktır. Bu durumda sebepsiz yere işe gelmemeler, performans düşüklüğü gibi sonuçlar görülmeye başlayacaktır. Yine gerçekte düşük performanslı bir çalışan için yüksek puanlar verilmesi bireyde gayret göstermesine gerek olmadığı, her durumda yüksek puanla ödüllendirildiği yanılgısını oluşturacak, birey işi ile yeterince meşgul olmayacaktır. Ayrıca nicel özellikleri olan işlerde başarı değerlendirmek kolay olurken, nitel özellikli olan işlerde bu durum hayli zorlaşmaktadır. Örgüt içinde adaletli olunabilmesi için her bir iş ile ilgili ayrı değerlendirme ölçeği yapılması gerekmektedir. Örneğin; bir daktilografin dakikada yazdığı kelime sayısı kolay ölçülebilmekteyken, bir öğretmen ya da öğretim üyesinin vermiş olduğu dersin başarı düzeyinin ölçülmesi oldukça zordur (Yar, 2003:11). Bu sebeple başarıyı değerlendirmede oldukça dikkatli davranılmalı, bireylerin hem kendi başarıları hem de örgüt çıkarları düşünülerek ölçeklerin hazırlanması üzerinde önemle durulmalıdır. Bu sayede birey harcadığı emeğin karşılığını vermek adına daha fazla çalışacak, bireyin verimliliği artacaktır. Bu da hem örgüt hem de bireye başarıyı getirecektir.

Başarı değerlendirme sürecinde bireyin kariyer planının örgütün planı ile uyum sağlaması durumunda, motivasyonu yüksek bireyin başarı oranı da artacaktır. Örgüt kariyer planlama yaparken, birey ve kendi amaçları doğrultusunda hareket ederse hem birey hem de örgüt yapılan işten memnun olacak, birey örgüt içinde önemsendiğini, kendine ait yeri olduğunu düşünecektir ve yaptığı işlerin kalitesinde önemli bir artış ortaya çıkaracaktır. Başarı değerlendirme şirket içindeki ilişki ve iletişimi arttırarak çalışma ortamını verimli hale getirmektedir. Bu da çalışanın başarısının artmasını sağlayacaktır.

Bireyin kariyer gelişimi ve kariyerinde ilerlemesi işinde iyi bir performans göstermesine bağlıdır. Performansın standartların altında olması durumunda kariyer için atılan her adımın başarısızlığa ulaşması daha olası bir sonuçtur. Performans bireyin başarıya ulaşma yolundaki çabasını ifade etmektedir. Buradan hareketle performans değerlendirme bireyin başarıya ulaşma yolundaki gücü ve zayıflıklarını tanımlamaktadır. Bu tanımlama kariyer planının başlangıcını oluşturmaktadır. Kariyer planı yapılırken bu zayıflıkları gidermek üzere kurs, seminer, konferans gibi araçların kullanılması bireyin başarıya ulaşmasının temel şartlarından biridir (Ünver, 2005:89-90).

### 1.3.11. Vizyon Yönetimi

Genellikle ögütler için kullanılan vizyon kavramı, günümüzde bireyler için de önem kazanmıştır. Bireylerin belirlenmiş bir vizyonunun olması, onların gelecek hakkındaki düşünce ve beklentilerinin önünü açmakta ve kişileri belirsizlikten uzak tutmaktadır. Vizyon, kitlesel, kapsayıcı, ilham verici ve uzun vadeli bir hedeftir. Örgüt ve bireyde tahrik ve duygu uyandıran bir hedefi temsil etmektedir (Dess vd., 2008:24). Vizyon, kelime anlamı olarak geniş görüş, ileri görüş olarak açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Bu anlamda vizyon, gelecekte varılması gereken nokta veya olunması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şeklidir. Başka bir ifadeyle, vizyonu işletmenin veya bireyin gelecekteki durumunu sözcüklerle yansıtan bir fotoğrafı ya da resmi olarak tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004:179).

“Lissack ve Roos’a (2001) göre vizyon, örgütün gelecekteki başarısı için bir rotadır veya örgütün oluşturduğu amaçlardır. Gill’e (2003) göre vizyon, değişik çabaları yönetmek için kullanılan geleceğin istenilen halidir. Awamleh ve Gardner’a (1999) göre ise vizyon, yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir” (Kılıç, 2010:88-89).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere vizyon, örgütün ya da bireyin gelecekte kendisini görmek istediği yer olarak tanımlanmaktadır. Vizyonu belirlerken, bugün bulunulan yerden daha iyi, daha başarılı, daha ahlaklı ve daha gerçekçi bir durumda bulunmak hedeflenmelidir. Gerçekçi vizyon sahibi olmak hem örgüte hem de bireye başarıya daha kolay sahip olunabilmeleri imkanını sunmaktadır.

Vizyonu belli başlı bileşenler oluşturmaktadırlar. Başarılı bir vizyon için örgüt ve bireylerin kendilerini, kendi değerlerini ve çevrelerini iyi tanımları gerekmektedir. Bunun için bu bileşenlerin neler olduklarının incelenmesi faydalı olacaktır (Özer, 2011:454-456).

Bu bileşenlerden ilki öz ideolojidir. Bu kavram temel değer ve hedeflerden oluşmaktadır. Etkili bir vizyon bireyin ya da örgütün öz hedeflerinden ve değerlerinden

oluşmaktadır. Birey ya da örgüt için neyin gerekli olduğu, işlerin nasıl işlemesi gerektiği, neyin iyi neyin kötü olduğuna karar verilmesi gibi ahlaki kararları içermektedir.

Diğer bileşen kişisel vizyondur. Bireylerin yaşamlarını kendisine bağladıkları, yaptıkları her şeyi kendisine ulaşma amacı ile yaptıkları varsayılan hedefleridir. Kişisel vizyon bireyi harekete geçiren zorlandığı durumlarda kendisine içsel motivasyonu sağlayan temel kavramlardan birisidir. Kişisel vizyon kişisel bütünlük, dayanışma, denge gibi ilkelerle uyumlu olmalıdır. Kişisel vizyon oluşturulurken ilk olarak kendini tanımak ve değerlendirmek, sonrasında hizmet edeceği toplumun ve örgütün istek ve hedeflerini tanımak gerekmektedir. Bunları yaparken de bireyin bir lider olarak neleri başarabileceğini, neleri kanıtlamaya çalıştığını ifade edebilmesi önemlidir.

Son bileşen ise örgütsel vizyondur. Örgütsel vizyonun örgüt amaçlarına ve kültürüne uygun olması beklenmektedir. Örgüt içinde var olan bağlılık, adalet gerçekleşmesi istenen hedefle daha da pekiştirilmeye çalışılmalıdır. Örgütte hem çalışanlar hem de üst yönetim hedeflerini belirlerken, her iki grup için kendini geliştirme, örgüt için büyüme ve değişime sebep olabilecek vizyonu göz önüne almalıdırlar. Beklentiler ve halihazırda elde bulunanlar karşılaştırılarak belirlenmiş bir vizyon bireyi ve örgütü de başarıya ulaştıracaktır.

Vizyon belirlemek genellikle örgütlere ait bir süreç olarak görülse de bireysel başarının da olmazsa olmazlarından birisidir. Bireyler tıpkı bir örgütün stratejik planlamasında olduğu gibi kendileri için çizikleri yol haritasında nereye ulaşmak istediklerini belirlemektedirler. İyi belirlenmiş bir vizyon, bireyin kariyer planlarında hedef belirlemelerine, fırsatları değerlendirmelerine ve bunlara bağlı olarak hangi yolu izlemeleri ve eksikliklerini nasıl gidereceklerine dair belirsizlikler konusunda yardımcı olacaktır. Kişi kendi kariyer planını yaparken ya da örgüt içinde belirlenen kariyer yollarını değerlendirirken, şu an bulunduğu pozisyonun mu yoksa farklı bir kademenin mi kendisini görmek istediği yer olup olmadığını belirlenmiş vizyonu sayesinde daha rahat anlayacaktır. Bireylerin bu sayede gelecek için kararsızlıkları sona erecek, tam anlamıyla yapmak istedikleri işleri yapabilmeleri için kendilerine ihtiyaç duydukları özgüveni sağlamış olacaklardır. Ne istediğinden emin, kendini rahat ifade edebilen bireyler, özel hayatları ve iş hayatları boyunca başarıya diğer bireylerden birkaç adım daha önce ulaşacaklardır.

### 1.3.12. Bilgi Yönetimi

İçinde yaşadığımız dünya sürekli değişim ve gelişim kaydetmektedir. Bireyler diğer insanlarla rekabet halinde bulunmaktadır. İçinde buldukları toplum ve oluşturdukları örgütler de birbirleri ile rekabet halindedirler. Bu da insanların ve örgütlerin her yeni gün daha iyi olmalarını, her geçen dakika kendi bilgi birikimine yenilerini eklemeleri gerekliliğini doğurmuştur. Özellikle ileri görüşlü örgütler, bilgiyi pazarda kullanılmak üzere stratejik bir varlık olarak görmektedirler (Detlor, 2010:104).

Bilgi düzenlenmiş bir veri kümesini, genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan bir mesajı ifade etmektedir. Bilgi, özellikle kullanıcı ya da alıcı, sorun, zaman, yer ve işleve göre düzenlenmiş verilerdir (Çıdık, 2008:4).

Davis ve Botkin (1994)'e göre bilgi, öğrenmeyi mümkün hale getiren ve sadece biraya getirmeye dayanamayan aynı zamanda kullanıcının amacına ve yeteneğine bağlı olarak öğrenmeyi mümkün hale getiren olgudur. Durna ve Demirel (2008)'e göre bilgi, davranış, yetenek ve enformasyon tarafından karakterize edilirken, yetenek, deneyim, kültür, karakter, kişilik, duygu vb. birçok karışımın bir sonucu olmaktadır (Fırat, 2013:4).

Bilgi, kişinin işlenmemiş, ham veriyi ve işlenmiş veriyi yani enformasyonu akıl süzgecinden geçirip kişisel deneyimleri, algıları, duyguları, doğuştan sahip olduğu yetenekleri ve almış olduğu eğitimlerin sonuçlarıyla birleştirerek karar verme, planlama, değerlendirme analiz ve uygulama süreçlerinde yeri geldiği zaman kullanılan şeklidir (Özer, 2011:5).

Bilgi yönetimi ise; birey ve örgüt performansını artırmak amacıyla üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması sürecidir. Temel amacı bilgiyi üretken kılmaktır. Bunun yanında bilgi yönetimi, rekabeti arttırmak için bilgi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünüdür (Özer, 2011:67).

Bilgi yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçlar için bireylerin bilgiyi nasıl üretecekleri, iletecekleri ve nasıl kullanacaklarını ifade etmektedir (Demir ve Elma, 2004:273).“Bilgi yönetimi, doğru bilginin, doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayacak biçimde bilginin paylaşılması ve organizasyonun performansını geliştirecek

biçimde kullanılmasını, hayata geçirilmesini, sağlayacak şuurlu ve sistemli bir strateji geliştirilmesidir” (Fırat, 2013:11).

Bilgi yönetimi yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi bilgiyi etkin kullanmak, diğer birey ve örgütlere üstünlük sağlamak, sorunları çözmek, yeni bilgi elde etmek için uygulanan bir süreçtir. Bireyler ve örgütler, günümüzde içinde buldukları toplumda yeni duruma uyum sağlayabilmek için değişime mecburdurlar. Bu değişiklikler bireyin bugüne kadar inandığı, savunduğu tüm bilgi ve fikirleri içermektedir. Ancak yeni bilgi, kişideki ben imajını sarsabilmektedir. Dolayısıyla birey yeni bilgiye uyum sağlama konusunda oldukça isteksiz davranacaktır (Krogh vd., 2002:34). Bilgi yönetiminin önündeki bir diğer engel ise, bireyin yeni bilgi edinme ve öğrenmeye direnmesidir. Kişilerin eski alışkanlık ve tecrübelerinden vazgeçmesi oldukça zor olacaktır (Barutçu, 2008:294).

Günümüze gelene kadar insanlığın geçtiği pek çok dönemde bilgiye sahip olmanın önemi ne yazık ki anlaşılammıştır. Özellikle ortaçağ döneminde hâkim olan skolastik düşünce ve feodalite bilginin yayılması ve çoğalması önündeki en büyük engelleri oluşturmuşlardır. Bu dönem kapalı toplum adı ile bilinmektedir ve iletişimin sınırlı hatta yok denilecek kadar az olması, bilginin kilise öğretilerinden ileriye gidememesi söz konusudur. Böyle bir ortama bireylerin bilgi yönetimini desteklemesi ve uygulaması bir yana, bilginin öğretilenin dışında da olabileceği düşüncesi bile kesin ve ağır ceza gerektiren haller içindedir. Toplum genelinde mutlak itaat ve kesin bir başarısızlık hâkimdir (Ata, 2010:30-42).

Feodalitenin çöküşünden sonra oluşan demokrasi rejimi ile birlikte açık toplum kavramı ortaya çıkmıştır. Zamanla bilginin kilise öğretilerinden ibaret olmadığı anlaşılmıştır. İnsanlar birbirleri ile rahat kurdukları iletişim sayesinde sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi aktarabilmektedirler. İletişimin açık ve engelsiz olması birey ve toplumlarda istediklerini özgürce ifade etme davranışını beraberinde getirecektir. Bu da bilginin nasıl arttırılacağı, nasıl paylaşılacağı ve nasıl kullanılacağı sorularını ortaya çıkarmıştır (Ata, 2010:60-64).

Bilgi yönetiminin bireye fayda sağlaması için öncelikle bireyin ne biliyorum, ne yapmak istiyorum ve ne öğrenebilirim gibi soruları kendisine sorması gerekmektedir (Tiwana, 2003:187). Bireyin kullandığı bilginin kendisine faydalı hale getirilmesi sürecinde birey sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler, artan bilişim ve bilgi yoğunluğu,

dünyanın küreselleşmesi gibi değişimlere ayak uydurabilmesi kolaylaşacaktır (Özer, 2011:61). Her şeyden önce çağımızda önemini iyice arttırmış olan internet, bilgiye daha kolay ulaşılmasını sağlamakta ve bireylere büyük kolaylıklar sunmaktadır. Bireyler için bilgiye ulaşmak kolaylaştıkça başarıya ulaşma ihtimalleri de artmaktadır. Burada bireylerin dikkat etmeleri gereken hususların en önemlisi ise kolay ulaşılan bilginin çoğunlukla herkes tarafından bilinen gündelik bilgiyi içermesidir. Bireylerin bu süreçte elde ettikleri bilgileri iyi analiz etmeleri, onları nitelik bakımından değerlendirmeleri gerekmektedir. Aksi durumda bilgi kirliliğine yol açarak bireyin başarısının düşmesine, kendisi için gerekli olmayan konulara zaman ayırıp onlarla ilgilenmesine sebep olacaktır (Kahraman, 2013:13).

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİREYSEL KARIYER PLANLAMA VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISI İLİŞKİSİ

#### 2.1 Kariyer Kavramı

##### 2.1.1 Kariyer Kavramının Gelişimi

Kariyer olgusu, 20.yüzyılda özellikle beyaz yakalılarla birlikte önem kazanmış ve sık kullanılmaya başlanmış olsa da 16. yüzyılda ortaya çıkmaya başlamıştır. Kariyer kavramının, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" eserinde olmuş ve Donald E. Super'in 1957 yılında yazdığı "Kariyer Psikolojisi" kitabında daha belirgin bir şekilde açıklanmıştır (Erdoğan,2009:3). 1963 yılında Tiedeman ve O'Hara'nın "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercihi Teorisi" kariyer konusunun detaylı olarak irdelenmesini sağlamıştır (Gültekin, 2010:12).

Değişen ve gelişen rekabet ortamıyla beraber 20.yüzyılda, örgüt hedeflerine ulaşmak için modern yönetim anlayışlarının yanında planlama olgusu öne çıkmış, bireysel ve örgütsel kariyer planlama kullanılarak başarıya ulaşma yoluna gidilmeye başlanmıştır. Kariyer kavramının ele alınmasıyla birlikte, kariyer planlaması ve yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, kariyer platosu ve kariyer danışmanlığı gibi kavramlar da literatüre kazandırılmıştır (Eryiğit, 2000:2).

##### 2.1.2 Kariyer Kavramının Tanımı ve Önemi

Sanayi devriminden sonra önem kazanmış olan kariyer kavramı Türkçe'ye "Carriere" sözcüğünden geçen, Fransızca'da "meslek, diplomatik pozisyon, aşılması gereken mesleki bir süreç, yaşamda izlenen bir yol" gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Erdoğan, 2009:3-4).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kariyer kelimesi; "Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" olarak tanımlanmıştır. Kariyer yapmak ise; uzmanlık alanında çalışmak, uzmanlaşmak, ihtisas yapmak olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Genel anlamda kariyer kavramı, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber, bir kişinin kariyeri sadece sahip olduğu işleri değil; iş yerinde 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 (Yılmaz, 2006:6).

En kısa haliyle kariyer kavramı, meslekte ilerleme, yükselme, istenilen hedefe ulaşma anlamına gelmektedir. Öznel olarak ise; kişinin emekliğine kadar yaptığı uğraşların tümü olarak tanımlanabilir. Yukarıda verilmiş olan tanımlar da dâhil olmak üzere kariyer kavramının pek çok tanımı bulunmaktadır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir.

“Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir” (Tortop, 1994:92). “Kariyer, "bireyin, yaşamındaki üretken yılların çoğunu harcayarak başlangıç yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ya da meslek" olarak tanımlanmaktadır” (Can vd., 1995:163). Başka bir tanımla, “Kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır” ( Sav, 2008:5).

Kuzgun’a (2004) göre kariyer, “Bir ömür boyu yaşanan olaylar dizisi, mesleklerin ve diğer yaşam rollerinin birbirini izlemesi sonucu oluşan genel görünüm ve mesleki gelişim çizgisinde ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden bir kavramdır”(Kordon, 2006: 18-19).

Kariyer sadece örgüt içinde başarılı olmak olarak tanımlanmamalıdır. Bireyler, bir örgütte kariyer sahibi olabilecekleri gibi değişik faaliyet alanlarında da başarılı bir kariyere sahip olabilmektedirler. Örgütler, çalışanlarından en üst seviyede yararlanmak, onlardan olabildiğince faydalanmak istemektedirler. Gelişen ve hızla değişen ekonomik ve sosyal çevrede her firma bir adım önde olmak istemektedir. Bu sebeple; örgütler insan kaynağı bölümü oluşturmuş, çalışanlarını daha yakından tanımak mecburiyetinde kalmıştır. Çalışanların iş ve özel yaşantılarında çevreleriyle olan ilişkileri, çalıştıkları örgütten beklentilerinin neler olduğu, yine çalışanların yetenekleri, hedefleri kendilerine sorulmakta ve alınacak cevaplara göre örgütte çalışanlara yönelik uygulamalar ortaya konulmuştur.



Kariyer her ülke ve her örgütte farklı algılanmış, bu anlamda farklı çalışmalar da yer almıştır. Bazı ülkelerde kariyer planlarının yapımında bireyler tek tek değerlendirmeye baz alırken, bazılarında ise kariyer planlarının sorumluluğu insan kaynakları bölümüne bırakılmıştır. Örneğin; Japonya’da bazı örgütlerde her bölümün yöneticisi kendi departmanındaki her çalışan için ayrı kariyer tabloları oluşturarak, bireysel kariyer planı oluşturma ve geliştirme aşamasında bu tablolardan yararlanmaktadırlar. Bu durum Avrupa Birliği ülkelerinde tamamen farklıdır. Almanya, Fransa, Hollanda, Portekiz gibi ülkelerde bu çalışmaları insan kaynakları bölümü genel olarak bütün çalışanlara uygular ve tepe yönetimin sadece görüşü alınmaktadır. Türkiye’de ise kariyer planlama ve yönetimi hususuna pek az örgüt yer vermekte ve yine çoğunluğunda gerektiği gibi uygulanmamaktadır. Yapılan araştırmalara göre; Türkiye’de yapılan kariyer uygulamaları çalışmaya katılan firmaların %42si kadarıyla sınırlıyken, ABD’de bu oran %90 civarındadır. Buradan hareketle ülkemizde kariyer ve kariyer yönetimi vb. uygulamalara yeterince önem verilmediği görülmüştür (Kılıç, 2008:25).

### **2.1.3. Kariyer İle İlgili Diğer Kavramlar**

Kariyer kavramı incelenmeye başlandıktan sonra, sadece bu kavramın yeterli olmadığı, bununla birlikte “Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Platosu ve Kariyer Haritası” gibi kavramlarında incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır.

#### **2.1.3.1. Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi kariyer kavramının ortaya çıkışından sonra kariyerin sadece örgüt için geçerli olan bir kavram olmadığını, örgüt içinde çalışsın ya da çalışmasın her bireyin de kariyer sahibi olabileceğinin anlaşılması ile incelenmeye başlanmıştır. Kariyer yönetiminde amaç örgüt ve iş görenin birbirlerini tanımaları, karşılıklı olarak istek ve beklentilerini anlamalarıdır. Dolayısıyla kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırma yoluyla gerçekleşen faaliyetler şeklinde tanımlanabilmektedir (Eryiğit, 2000:6).

Genel anlamda kariyer yönetimi, çalışanların kariyer planlarına ulaşabilmesi için işletme yönetimi tarafından desteklenmesi olarak tanımlanır. Kariyer yönetiminin amacı bir yandan bireylerin işletme içinde bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlerde

çalışmasını sağlamak; diğer yandan da kişinin amaçları ile işletme amaçlarını bütünlükten dolayı motivasyon, etkinlik ve verimliliği artırmaktır (Sav, 2008:12).

Başka bir tanımla, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Aydın, 2010:5).

Kariyer yönetimi uygulayan bireyler, kendilerini tanıma fırsatı elde etmiş, neler yapmak istediklerine dair amaçlarını belirlemiş olacaklardır. Örgütler ise amaçlarını belirlemiş olan bireylerin istek ve beklentilerini kendi amaçları ile uyumlaştırmaları sonucu iş görenlerinden en üst düzeyde faydalanabilmektedirler. Bireylerin örgüt için önemli olduklarını düşünmelerini sağlayan bu kavram, hem örgüt hem de birey için maksimum başarı ve verimlilik getirecektir.

### **2.1.3.2. Kariyer Geliştirme**

Örgütler ve bireyler için kariyer geliştirme, kişinin kişisel gelişimi ile kariyer gelişimi arasında bütünlük olmasını sağlamaktadır. Kariyer gelişimi örgüt içindeki çeşitli meslek ve kariyer fırsatları arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlamaktadır. Hangi işlerin uzmanlık gerektirdiği, uzmanlaşan iş görenin hangi kariyer yolunu takip edeceği gibi soruların cevaplandırılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda çalışan ve örgüt birlikteliğinin uzun süre devam etmesi için neler yapılması gerektiğini araştırmaktadır (Kazımbek Tüzüner, 1995:19-20).

Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlara bu konuda sunduğu etkinlikleridir (Uzunbacak, 2004:19). Kariyer geliştirme; bireyin eğitim, öğretim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır (Sevinç, 2009:20).

Bir başka tanıma göre kariyer geliştirme; çalışanlara yeteneklerini geliştirme, değerlendirme ve genişletme gücü vererek, gerçek kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmayı ifade etmektedir. Kariyer geliştirme, işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve gelişimini etkileyen unsurlar hakkında bilgi verdiği, bilgi veya kapasitelerinin artmasını amaçlayan, resmi, yapılandırılmış bir etkinliktir (Yılmaz, 2006:13).

### **2.1.3.3. Kariyer Platosu**

Kariyer platosu, bir süre çalıştıktan sonra, bireyin bir noktada kariyerinin bir aşamasında yükselme potansiyelinin geçici ya da kalıcı olarak yok olmasıdır (Eryiğit, 2000:24). Çalışanların kariyer iddiasını kaybetmesi, motivasyon ve üretkenliğinin düşmesi söz konusudur. Çünkü ne kadar çaba gösterirse göstereceği bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir (Nayir, 2007:19).

Yüksek pozisyondaki görevler için mevcut pozisyonlarda oldukça çok adayın varlığı, bireyin düzleşmesine, bir platoya ulaşmasına neden olur. Birey daha üst seviyedeki bir görev için çok uygun olsa dahi, yukarıda uygun açıklıkların oluşmamasından dolayı hareket edemez. Bu durumda bireyin örgütsel açıdan platoda olduğu söylenir. Bu açıdan etkin bir kariyer yönetimi bu gibi durumları kontrol altında tutabilecek yöntemleri hazır bulundurmalı, bu gibi kişilere yardımcı olmalıdır (Eryiğit, 2000:24).

### **2.1.3.4. Kariyer Haritası**

Kariyer haritası, bir organizasyonda iş tanımlarının yapıldığı, işin niteliklerinin belirtildiği, her hangi bir pozisyona hangi pozisyonlardan geçilebileceği ve bunun için aranan niteliklerin belirtildiği bir örgüt şeması uygulamasıdır (Nayir, 2007:21).

Başka bir tanıma göre kariyer haritaları örgüt içinde bir işten diğerine ilerlemenin yollarını belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Başka bir deyişle örgüt içindeki pozisyon değişikliklerinde aranan şartlar, hangi pozisyonlardan bir diğerine geçiş yapılabileceğinin gösterildiği şemalardır ancak bu şemalar oluşturulmadan önce örgüt içindeki kariyer yollarının net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Kariyer yollarının belirlenmesi için dört aşama gerekmektedir. Bunlar (Örücü,2006:277);

1.aşamada, iş analizi ile örgüt içinde yapılacak işler için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir.

2.aşamada, benzer yetenekler kullanılarak yapılabilecek işlerin ortaya konulması gerekmektedir.

3.aşamada, benzer işlerin aynı grupta toplanarak, karışıklığın giderilmeye çalışılması gerekmektedir.

4.aşamada ise, bu gruplar arasında daha sonra kariyer yolları oluşturulmak üzere ilerleme yollarının tespiti gerekmektedir.

Bir örgütte kariyer haritası kullanımı kariyer planlama uygulamasını kolaylaştırır. Çalışanlar kariyer hedeflerini belirlerken şemada belirlenen yolları takip etmek suretiyle, buldukları pozisyonlar ve kişisel niteliklerinin gerektirdiği pozisyonlara yöneleceklerdir. Bu da örgütte ve belirlenen kariyer basamağında başarıyı beraberinde getireceklerdir. İşletmeler açısından bakılacak olursa; niteliklerinin ve hedeflerinin farkında olan çalışanlara sahip olmak, işlerin daha hızlı ilerlemesine ve bununla birlikte de şirket hedeflerine de daha kolay ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

### **2.1.3.5. Kariyer Hareketliliği**

Günümüzde pek çok iş gören içinde bulunduğu örgütte yükselme imkânı bulamamasından dolayı iş değiştirmek zorunda kalmaktadır. Kariyer hareketliliği bireyin örgüt içerisinde hangi pozisyonlara hangi doğrultuda hareket edebileceklerini ifade eden bir kavramdır. Buna göre bireyler örgüt içerisinde üç şekilde hareket edebilmektedirler. Bunlar (Yılmaz, 2006:8-9).

Dikey hareket, bireyin örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aynı şekilde aşağıdan yukarıya hareket edebileceğini ifade etmektedir. Bu hareketlilik en alt kademede çalışanın en üst kademeye gelebileceği bir hareket şeklidir.

Yatay hareket, örgüt içinde aynı hiyerarşik kademede olan bireylerin yer değiştirmesi esasını ifade etmektedir. Bu hareket şeklinde bireyde unvan artışı gibi değişiklikler gözlenmemektedir.

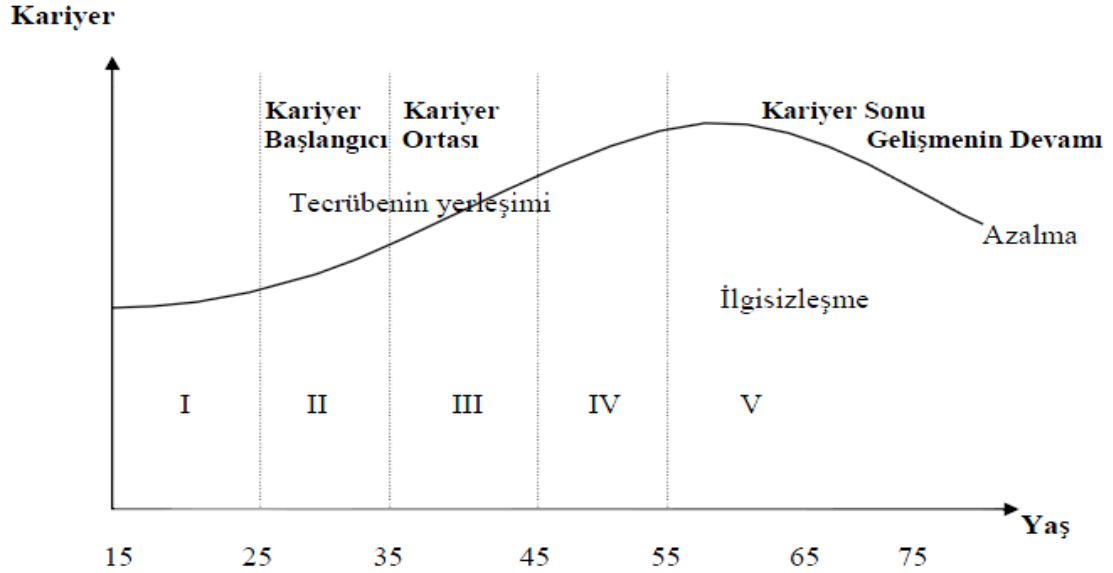
Son olarak merkeze doğru harekette ise, örgütteki merkezi birimlere geçişi ifade etmektedir. Burada gerçekleşecek hareketlilik bireyin örgüt yöneticisinin güvenini kazandığı ve daha fazla sorumluluk alması anlamına gelmektedir.

## **2.2. Kariyer Aşamaları**

Kariyer aşamaları tıpkı insan hayatındaki dönemlere benzemektedir. Nasıl ki insan, hayatında çocukluk, gençlik, yetişkinlik gibi dönemlerden geçiyorsa, birey de kariyeri boyunca böyle süreçler yaşamaktadır. Kariyerine başladığı andan itibaren emekliliğine kadar olan süre boyunca farklı zamanlarda farklı dönemlere girmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda bu dönemlerin genel olarak beş ana grupta

toplandığı görülmüştür. Bunlar araştırma, yerleşme, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik dönemleridir. Aşağıda bireyin kariyeri süresince geçirdiği bu dönemler ele alınmaktadır.

**Şekil 2.1.** Kariyer Aşamaları



**Kaynak:** Mathis R., Jackson J. (1997). “*Human Resources Management*”, s.287;  
**Aktaran:** Balta Aydın, E. 2007:19

Şekilde ele alınan dönemler bireyin (Balta Aydın, 2007:19);

- Birinci dönem, anne babadan ayrılmak bireyin kendi kimliğini bulmak istediği dönemdir.
- İkinci dönem, kendini yetişkin hissetmek, kariyer için çalışmak, kariyeri dışarıda denemek istediği dönemdir.
- Üçüncü dönem, kişisel değerlerin sorgulandığı ve ölüm duygusu olduğu dönemi ifade etmektedir.
- Dördüncü dönem, yaşamın doğasının kabullenildiği, ölüm duygusunun aşıldığı dönemdir. Bu dönemde kişi için para daha az değerlidir.
- Beşinci ve son dönemde ise, kişinin olgunlaştığı ve kendini kabullenmeyi öğrendiği dönemdir.

### 2.2.1. Araştırma

Bireyin çocukluk ve ergenlik dönemlerini içine alan dönemdir. Bu aşamada bireyler çocuk yaşlarda oldukları için meslekler hakkında pek fazla şey bilmemektedirler. Çevrelerinde gördükleri kişilerin meslekleri ile ilgilenir onlar

hakkında bilgi edinmeye çalışmaktadırlar. Bu çağdaki meslek ilgileri sınırlı ve heves niteliğinde değerlendirilmektedir (Örücü, 2006:232).

Bireyler biraz daha büyüüp ergenlik çağına geldiklerinde ise meslekler hakkında daha fazla ilgiye sahiptirler ve iş hayatına atılmak istemektedirler. 15-16 yaşlarını içine alan araştırma döneminde aileler bireyleri yönlendirmektedirler. Birey onların desteğini alarak önce neler yapabileceğini sonra da hangi işlerde başarılı olabileceğini öğrenmektedir. Keşif aşaması kişinin mesleğe başlaması ile sona ermektedir. (Erdoğan, 2009:12).

### **2.2.2. Yerleşme**

Yerleşme aşaması, 25 yaşlarında başlayıp 35 yaşlarına kadar devam eden, bireyin mesleğe başlamasından sonraki dönemleri kapsayan aşamadır. Bu dönemde kişi için başarıma, saygınlık, terfi, ilerleme ve sorumluluk alma ön plana çıkmaktadır. Birey kariyerinin en parlak olduğu dönemdedir. Bu sebeple devamlı olarak var olan becerilerini geliştirmek için uğraşmaktadır. Birey içinde bulunduğu örgüte katkı sağlama eğilimindedir. Örgüt yönetimi bireylerin performansını değerlendirirken geri bildirim kullanır. Eğer bireyin işe başladığı zamandaki beklentileri ile geribildirim arasında farklılık varsa birey hayal kırıklığı yaşamaktadır. Böyle bir durumda örgütte kalıp kalmayacağına bu aşamada karar vermektedir (Aybatlı, 2008:20).

Bireyler bu dönemde daha fazla sorumluluk alarak aile kurmaktadırlar. İş ve özel hayatlarını aynı anda sürdürmeye çalışmaktadırlar. Buna rağmen bireylerin büyük çoğunluğu bu aşamadan aynı sürede çıkamamaktadır. Özellikle vizyon belirlememiş buna bağlı olarak ta kariyer planı yapmamış olan bireyler çok sık iş değişimi yapmaktadırlar. Bu sebeple de belli bir işte başarılı olduklarının farkına varana kadar uzunca bir süre kısa dönemler halinde farklı işlerde çalışmak zorundadırlar (Şahin, 2007:16).

### **2.2.3. Kariyer Ortası**

Bu dönemle ilgili kesin bir yaş sınırı bulunmamakla birlikte 35 ve 45 yaşları arasının kapsayan dönemdir. Bu dönemde bireyler artık kariyerlerinde daha fazla ilerleyemeyeceklerini düşünmektedirler. Bireyler bu dönem içinde öğrencilikten öğreticiliğe geçiş yapmışlardır. Burada bireyin mevcut bilgi birikimini kendinden sonra

gelenlere aktarma düşüncesi hâkimdir. Bireyler mesleklerinde daha fazla verimli olamayacaklarını düşündükleri için kariyer platosun yaşamaktadırlar (Göksel, 2012:7).

Ayrıca bireyler orta yaş krizine girebilmektedirler. Bu dönemde işten ayrılma, eşinden boşanma gibi davranışlar sergilemektedirler. Bireyde ölüm düşüncesi giderek artmaktadır. Dolayısıyla birey hayatı ve o güne kadar yaptığı işler hakkında düşünmekle meşgul olmaktadır. Bireyler bu dönemde oldukça önemli değişikliklere karar verebilmektedirler (Ergün, 2007:15).

#### **2.2.4. Kariyer Sonu**

Bu aşama 45-60 yaş dönemini kapsamaktadır. Bu dönemde kişiler iş yaşamlarında sağladıkları yeri korumaya çalışmaktadırlar. Saygınlık ihtiyacı kişiler için önemlidir. Örgüte yönelim azalmakta ve kendi kişiliklerine yönelme başlamaktadırlar. Bireyler bu dönemde emeklilik planları yapmaya başlamışlardır. Bireylerin iş verimleri düşmektedir ve buna bağlı olarak fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar geçiren bireyler işten ayrılmaktadırlar (Şener, 2010:28).

Kişi bu aşamada öğretici durumunda olması nedeniyle çevresinden saygı görmektedir. Bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak, örgütte bulunan genç elemanlara yol göstermektedirler. Bireyler performanslarının azaldığını ve ellerinde bulunan işleri tam anlamıyla tamamlayamadıklarını fark etmektedirler. Bu durum beraberinde ise hem özel yaşamda hem de iş yaşamında bazı düzenlemeler yapılması gerektiğini göstermektedir (Sav, 2008:20).

#### **2.2.5. Emeklilik**

60 yaş ve üzeri bireylerin geçirdikleri aşamadır. Bu aşamada, kişiler kariyer yaşantıları boyunca fırsat bulup yapamadığı uğraşlarla vakit geçirmeye başlamaktadır. Bazı kişiler ise örgütten ayrılmayarak tecrübelerini örgüt çalışanlarına aktarabilmektedir (Güneş, 2006:62).

Bireylerin örgütten ayrılmaları çalışma saatlerinin kademe kademe azaltılmadığı gibi uygulamalarla emeklilik evresinde gelmiş olan bireylerin işten ayrılma sürecinin sağlıklı olarak işlenmesini sağlayacaktır (Eryiğit, 2007:12).

## **2.3. Kariyer Planlama**

### **2.3.1. Kariyer Planlama Tanımı**

“Bireylerin, önündeki fırsatların ve seçeneklerin farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri tespit etmesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel etkinliklerin programlanması “Kariyer Planlama” olarak ifade edilmektedir” (Kocabey, 2010:94).

“Kariyer planlama, bireyin kendisini değerlendirerek; güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi; bilgi, beceri ve ilgilerine göre kariyer beklenti ve hedeflerini oluşturması ve bunlara nasıl erişebileceği ile ilgili hareket planlarını geliştirmesidir” (İbiş, 2011:8). “Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir” (Gürel, 2010:12).

Kariyer planlama, örgütsel ve bireysel olarak iki ana başlıkta incelenmektedir. Hem birey hem de örgüt açısından incelenmesi, birey ve örgüt hedefleri arasında uyum sağlanmasını hedeflemektedir.

#### **2.3.1.1. Bireysel Kariyer Planlama**

Bireysel kariyer planlama, bireyin öncelikli olarak kendini tanıması, üstünlük ve zayıflıklarının neler olduğunu bilmesi, yapmak istedikleri ve yapabileceklerinin farkına varması gerektiği üzerinde durur. Birey kendi kariyerini planlarken, kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, yapmak istediklerini belirlemeli, iş yaşamı süresince kendini nerde görmek istediğine karar vermelidir. Kişinin yaşamı boyunca çalışacağı işi ve yapacaklarını, gelecekte kendini görmek istediği yeri belirleme sürecine bireysel kariyer planlama adı verilmektedir (Pilavcı, 2007:10-11). Bireysel kariyer planlamada, birey geleceğinde yapmak istediklerini yetenekleri ve kişiliği ile uyum içinde belirler. Kişinin içinde bulunduğu andaki şartlar ne ise, kişi bu planlamayı o anın şartlarında göre yapacaktır. Bu da kişiye, gelecek ile ilgili kargaşaya düşmeme avantajı sağlayacaktır.

Kendisini iyi tanıyan ve sınırlarını bilen birey, kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk olarak kendisini geliştirmeli, kuvvetli olduğu yönleri, ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi tanımlayarak, kariyer planlaması için ilk adımı atmalıdır (Erdoğan, 2009:37).



Birey kariyer planlama sürecinde dört ana aşamadan geçmektedir (Kılıç, 2011:39-41).

**1.aşama:** İlk olarak kendini tanıma ve değerlendirme aşaması bulunmaktadır. Bu aşamada; birey kendi özelliklerini, becerilerini, üstün ve zayıf yönlerini tanımaya başlamaktadır. Birey için en önemli aşama bu aşamadır. Çünkü bireyin kendini tanımadan yapacağı planlarda sonuç bireyin aleyhine olacaktır. Birey bu aşamada kendisine, hangi mesleği yapmak istiyorum, hangi konularda yetenekliyim gibi sorular sormalı, kendisinde bu soruların cevabını bulmaya çalışmalıdır.

**2.aşama:** Fırsatları tanıma aşamasıdır. Bu aşamada birey kendisine uygun olan tüm meslekleri inceleyerek, kendini geliştirebileceği, bilgi ve becerilerini artırabileceği yolu seçmek isteyecektir. Birey hangi meslek grubunda daha rahat ilerleme ve yükselme şansı varsa ondan başlayarak sıralamaya tabi tuttuğu seçeneklerini daraltma yoluna gidecektir. Kişinin seçeceği meslek, kendi ilgi ve becerilerine, kişiliğine ve sosyo-ekonomik çevresine de uyum sağlamalıdır.

**3.aşama:** Hedef belirleme aşamasıdır. Birey daha önceden belirlediği özelliklerine dayanarak, kısa, orta ve uzun vadede nelere sahip olmak istediğini, kendini görmek istediği yeri bu aşamada belirler. Kişinin hedef belirlemesi önüne çıkan fırsatları değerlendirirken kararsızlık yaşamamasını önleyecek, kariyer planını başarılı bir şekilde uygulamaya koymasını kolaylaştıracaktır.

**4. aşama:** Plan yapma aşamasıdır. Bu aşamada birey kendini tanıdıktan sonra değerlendirdiği fırsatlar arasından seçtiği hedefe ulaşmak için bir yol belirler. Hedefine ulaşmada yapması gerekenler, alması gereken eğitim, katılması gereken seminer ve kursları belirleyecek, kendinde eksik olduğunu fark ettiği yönlerini güçlendirmeye çalışacaktır. Bu sayede birey, kendine oluşturduğu kariyer basamaklarının her birinde başarılı olabilecektir.

#### **2.4. Bireysel Kariyer Planlamannın Önemi**

Kariyer planlama, kişilerin ve örgütlerin ilerideki hedeflerine ulaşmaları için ne yapmaları gerektiğini gösteren bir süreçtir. Kişiler ve örgütler, kısa, orta ve uzun vadelere kendilerini nerede görmek istediklerine karar verirler. Bu süreçte karşılıklı olarak çıkacak fırsatları hedefleri doğrultusunda değerlendirmek suretiyle, kararsızlıktan kurtulurlar ve başarıya doğru emin adımlarla ilerleyebilmektedirler.

Ne istediğini bilen, kendini tanıyan bireyler için bireysel kariyer planlama, bireye eksik yönlerini güçlendirme fırsatı sunmaktadır. Örgütler için kariyer planlama ise, örgüte çalışanlarını tanıma, onların moral ve motivasyonunu yükseltme, beklentilerini anlama ve onlara gerektiği gibi cevap verme şansı vermektedir. Bu da örgüt için zamanında üretim, örgüt çalışanları için ise iş tatmini ve bağlılığı beraberinde getirecektir.

Bireysel kariyer planlama, hem örgüte hem de bireye belirlenen hedefler doğrultusunda hareket edip, eksikliklerini tamamlama, kendini geliştirme fırsatı vererek, başarılı olmalarına yardımcı olacaktır. Bireysel kariyer planlama uygulayan bireyler ve örgütlerin belirlenmiş hedeflere doğru beraber hareket etmeleri onların başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bu başarı birey ve örgütün birbirlerinden olan beklentilerin gerçekleşmesi olarak düşünülebilmektedir. Bireylerin örgütten beklentileri iyi bir ücret, sosyal güvence ve ait olma ihtiyacının giderilmesi ise örgütün bireyden beklentileri yüksek performans ve örgüte bağlılıktır. Hem örgüt hem de bireyin karşılıklı çıkarlarının sağlanması ise kariyer planlama ile mümkün olmaktadır.

## **2.5. Bireysel Kariyer Planlamanın Amaçları**

Bireyler kariyer planlama sürecinde kişiler kendileri için istedikleri geleceği, yapmak istedikleri meslek ve bunun seçimini kolaylaştırmak istemektedirler. Bireysel kariyer planlama ile bireyler önlerine çıkan fırsatları değerlendirmek suretiyle gerek örgüt dışında başka bir kariyer yolu seçerek, gerekse örgüt içindeki kariyer yollarını kullanarak hedefine ulaşmayı amaçlamaktadır. Birey bunların yanında başka amaçlar da edinmiştir. Aşağıda bu amaçlar ifade edilmektedir (Uzunbacak, 2004:25-27);

- İnsan kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlamak, örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleridir. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artırılmasıdır (Gürel, 2010:18).

- Yükselme gereksinimlerini tatmin etmesi için personel gelişimini sağlamak, çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.

- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak, bazı durumlarda iş gören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından iş görenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem iş gören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.

- İş görenlerin tatmininin, sadakatının ve işe bağlılığının sağlanması, örgütte çalışan iş görenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iş görenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir.

- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak, örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir (Güneş, 2006: 87-88; Sav, 2008: 25-28).

- İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanmasıyla iş performansının yükselmesini sağlamak, bireylerin eksikliklerinin farkında olunması nedeniyle bu eksikliklerin giderilmesi amaçlanmaktadır. Gerek örgüt içinde gerekse de birey başka bir kariyer yolunda olsun, eksikliğin giderilmesi bireylerin kurs, seminer, grup çalışmaları gibi araçlarla sağlanmaya çalışılmaktadır. Bireydeki bu eksikliklerin giderilmesi kendisini geliştirmek isteyen bireyler için de ayrıca önemlidir. Bu sayede bireylerin yaptıkları işlerde verimlerinin artması ve daha yüksek bir başarı seviyesine ulaşmaları söz konusudur.

## **2.6. Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Faktörler**

Özellikle günümüz küresel ekonomisinde yüksek yetenekli öğrenciler için çok sayıda alternatif kariyer fırsatları mevcuttur. Herhangi bir mesleğin yüksek yetenekli öğrenciler tarafından seçilebilmesi için o mesleğin diğer mesleklerle rekabet etmesi ve onlara göre daha cazip olması gerekir. Bu sebeple, öğrencilerin kariyer seçimlerini tanımlayan faktörleri oluşturmak gereklidir (Byrne vd., 2012:101).

### **2.6.1. Demografik Özellikler**

Bireylerin özellikle de öğrencilerin kariyer seçimlerinde demografik özellikler oldukça önemli bir yere sahiptir. Bireylerin yaş, cinsiyet, kişisel özellik ve yetenekleri onların kariyer planlarında etkili rol oynamaktadır (İbiş, 2011: 22-25).

### **2.6.1.1. Yaş**

Bu faktörlerden ilki bireylerin yaşıdır. Bireyler her yaşta farklı gelecek beklentilerine sahiptirler. Çoğu insan okul öncesi yıllardan itibaren ilerde ne olacağı konusunda düşünmekte ve geleceği hakkında bazı planlar yapmaktadır. Başlangıçta tamamen duygusal ve hayali olan bu tutum yaş ilerledikçe daha gerçekçi bir hal almaya başlamaktadır (Pekkaya ve Çolak, 2013:799).

Bireylerin kariyer planları yaşam dönemleri boyunca farklılık göstermektedir. Bu dönemler genel olarak çocukluk, ergenlik, yetişkinlik ve yaşlılık olarak sınıflandırılmaktadır (İbiş, 2011: 22-24). Her bir dönemde meslek seçimine farklı yaklaşan bireyler için, çocukluk döneminde meslek kavramı tamamen hayalden ve çevrede bulunan diğer kişilerin mesleklerini öğrenme çabalarından ibaret olmaktadır. Ergenlik döneminde bu durum biraz daha ciddi bir mesele olarak düşünölmeye başlanmakla birlikte, ailenin birey üzerindeki yönlendirmesi söz konusudur. Birey farklı meslekleri araştırıp kendisi için uygun olabilecek alternatifleri belirler ve bunların arasından seçim yapmaya çalışmaktadır. Yetişkinlik döneminde birey seçtiği meslek yolunda ilerlemeye, kendini geliştirmeye başlamış, kendisine örgüt içinde iyi bir yer edinmiştir. Kişi bu dönemde kariyer planlarını yaparken oldukça hırslı ve kendinden emindir. Kişinin beklentileri ile bulunduğu durum arasında farklılık varsa kişi işe devam etme ya da işten ayrılma kararlarını bu dönemde verecektir. Ayrıca kişilerin aile kurma ihtiyaçlarını giderdikleri dönem de yine yetişkinlik dönemidir. Yaşlılık dönemi büyü çoğunlukla emekliliği kapsamaktadır. Bireyler işi yapandan çok tecrübeleri ile kendinden sonraki çalışanlara tavsiyede bulunarak kariyerine devam edebileceği gibi iş hayatından uzak bir hayatta tercih edebilmektedir.

Görüldüğü gibi bireyler için kariyer planlaması yaşamlarının her döneminde kendileri için oldukça önemli bir yere sahiptir. Bireyler kariyer planlarını yaparlarken buldukları yaşa göre tercihlerini yapmaktadırlar. Ergenlik çağında yapılmış bir seçimin yetişkinlik döneminde halen uygulanıyor olması elbette beklentiler ile elde edilenin uyumunun sağlanması ile mümkün olmaktadır. Aksi halde birey tercih ettiği meslekten vazgeçerek kendisini yeni kariyer yollarında karşılaştığı fırsatları değerlendirirken bulacaktır.

### **2.6.1.2. Cinsiyet**

Günümüz toplumunda bireylerin meslek seçimlerinde önemli olan bir diğer faktör ise cinsiyettir. Bunun sebebi ise kadın ve erkeğin toplum içinde aldıkları sorumluluğun farklı olmasıdır. Ayrıca toplum içerisinde genel geçer bir varsayımdan

hareketle belirlenmiş olan kadın işi ve erkek işi kavramları da bu seçimlerde önemli rol oynamaktadırlar.

Kadınların meslek seçimlerinde seçtikleri ve çalıştıkları örgütteki yükselme imkân ve engellerin varlığı da etkili olmaktadır. Genellikler kadın çalışana yönelik cam tavan etkisi adı verilen yükselme engelini varlığı kadınların meslek seçerken daha dikkatli davranmalarına sebep olmaktadır. Aynı zamanda bazı örgütlerde kadınlara fazla iş yaptırılmasına rağmen erkek çalışanlardan daha az ücret ödeniyor olması ve erkek çalışanın altında yer almaları da yine kadınlar için meslek seçiminde önemli bir faktör olmaktadır.

### **2.6.1.3. Kişilik Özellikleri ve Yetenekler**

John Holland'ın kişilik teorisinde her mesleğin kişiliğin bir yönüne hitap ettiği şeklindeki varsayımı, bireylerin kişiliklerine uygun olan mesleklerde çalışmak istediklerini açıklar niteliktedir. Buradan hareketle bireylerin, kendi kişisel özelliklerini tanımaları halinde en iyi yapabilecekleri mesleği seçmeleri mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bireyler yaptıkları işleri severek ve sıkılmadan yapabilecek, başarı ve verimliliklerini arttırabilecekleridir.

Bunlarla beraber kişilerin istedikleri, kendilerine uygun olduklarını düşündükleri mesleklerde çalışmalarını kariyerlerinde uzmanlaşma, ilerleme ve kendilerini geliştirme isteklerini de artacaktır. Bireyler örgüt içerisinde açık olan kariyer yollarından ilerlemeyi aynı zamanda da üst kademelere terfi etmeyi amaçlayarak kariyerine bir yön belirlemek istemektedir.

Görüldüğü gibi bireylere ait demografik özellikler onların meslek seçimleri ve bu konudaki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyler için meslek seçimi kariyerlerinde yükselmeleri açısından temel basamaklardan birini oluşturmaktadır. Bireyler bu faktörlerin her birini dikkatle analiz etmeden, yaşlarının getirdiği heyecan ve sabırsızlıkla, cinsiyetin getirdiği üstünlük yanılgısıyla ya da kişilik özelliklerine uygun olmayan bir meslek seçmeleri durumunda hayatlarının geri kalanında başarısız ve mutsuz olabileceklerini unutmamalıdır.

### **2.6.2. Çevresel Faktörler**

Yaşadığımız toplum da bireyler için meslek seçimin etkileyen faktörleri içinde barındırmaktadır. Toplumun meslek seçimi üzerindeki etkileri tüm bireylerin dahil olduğu en küçük toplum birimi olan ailede başlamaktadır. Politik ve yasal zorunluluklar, sosyo-ekonomik çevre ve kültür aileden belli bir yaşta ayrılmış olan bireyin karşısına diğer belirleyiciler olarak çıkmaktadır (Adıgüzel, 2008:75-85).

### **2.6.2.1. Aile ve Arkadaş Çevresi**

Toplumun en küçük birimi olan aile, bireylerin meslek seçimlerini etkilemektedir. Ailenin sosyo-ekonomik durumu, aile bireylerinin eğitim düzeyi, ailenin gelir düzeyi gibi faktörler bireylerin meslek seçiminde etkili rol oynamaktadır. Bunların yanı sıra aile büyüklerinin yönlendirmesi ve aile kültürü de meslek seçimin etkilemektedir. Yapılmış bazı araştırmalar, ailenin yalnız meslek seçiminde yani kariyer planlamada değil aynı zamanda kariyer geliştirmede de etkili oldukları söylenebilmektedir. Bunların yanında ailenin sosyal statüsü de bu faktörler arasında yer almaktadır.

Belirli bir sosyal statüye sahip bireylerin belirli işler için uygun olduğu düşünülmektedir. Örneğin, üst sosyal sınıfa mensup bir bireyin kamyon şoförü olması beklenmemektedir. Bireyler bu mesleklere ilgili olsalar dahi aile büyükleri tarafından tepki ile karşılaşmaları söz konusu olacaktır.

Aileden sonra bireyin davranışlarına yön veren en önemli grup bireyin arkadaş çevresidir. Birey arkadaş çevresi içinde sosyalleşme imkanı elde etmektedir. Bireyler yaşamlarının büyük bir çoğunluğunda okulda ve arkadaş çevresi içindedirler. Kişiler hayatlarına yön verebilmek için pek çok sınava girmektedirler ve bu sınavlar onların başta lise olmak üzere üniversiteye girişlerini yani meslek seçimlerini de etkilemektedir. Bireylerin büyük bir kısmının seçimlerinin öğretmenler tarafından yönlendirildiği hatta onlar tarafından yapıldığı düşünülürse kariyer planlarının çok önemli noktalarında kararlarının etkilendiği oldukça açıktır. Bireyler için iyi bir meslek sahibi olmak isteği lise dönemlerinde iyice belirginleşmiş ve üniversite için planlar yapılmaya başlanmıştır fakat ne yazık ki arkadaş çevresinde yanlış seçimler söz konusu olması halinde bireyler kariyer planlarında yine umduklarını bulamayacaklardır.

### **2.6.2.2. Yasal ve Politik Faktörler**

Yasal zorunluluklar herkesin yapması gereken, yasalarla düzenlenmiş olan işlerdir. Bireylerin seçimlerinde bu zorunluluklar önemli yer tutmaktadır. Örneğin, erkekler için askerlik hizmetinin zorunlu olması, pek çok meslek grubu için önemli bir faktördür. Bu mesleklerde yapılacak işler için askerlik ile ilişkili olmayan bireylerin tercih edilmesi meslek seçiminde önemli bir unsurdur. Yine aynı şekilde zorunlu doğu hizmeti şartı aranan meslekler için herkesin talepte bulunması beklenmemektedir. Bu mesleklerde bireyden belirli süre içerisinde doğu hizmeti sayılan görev yerlerinde çalışması istenmektedir. Bireyler bu sürenin fazlalığından ya da kendilerine uzak olmasından dolayı söz konusu mesleği tercih etmeyeceklerdir.

### **2.6.2.3. Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Faktörler**

Bireyler için iyi bir üniversite eğitimi almak önemlidir. Alınacak eğitimin devlet üniversitesinde mi yoksa vakıf üniversitesinde mi olacağı ise ailenin sosyo-ekonomik durumuna bağlı olmaktadır. Ailenin içinde bulunduğu ekonomik durumun yanında ülkenin de içinde bulunduğu durum oldukça önemlidir. Devletin eğitim ve kariyer planlama konularındaki teşvik uygulaması, pek çok bireyin kendisini geliştirip meslek ve kariyer sahibi olmalarını sağlamaktadır.

Bireylerin meslek seçimlerini etkileyen bir diğer faktör de kültürdür. Günümüzde içinde bulunduğumuz popüler kültür bireyleri bütünden ayırarak daha ben merkezci olmalarına neden olmaktadır. Popüler kültür yani kitle kültürü altındaki bireylerde aşırı rekabet söz konusudur. Bireylerde bencil davranma, diğerlerinin önüne geçme gibi duygular işlenmektedir. Dolayısıyla bireyler de hangi mesleklerin diğerlerine üstün geleceği, aynı meslek grubunda olsalar dahi kişi diğer kişileri nasıl kontrol edeceği konusunda düşünmekte ve bu yolda seçim yapmaktadırlar.

Görüldüğü gibi bireylerin meslek seçimlerini etkileyen bu faktörler aynen demografik özellikler gibi bireylerin geleceklerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Bireyler aile ve okul çevresinden aldıkları terbiye ve kendilerine yapılan yönlendirmelerle yasal zorunluluklar, ekonomik düzeyi ve kültürel değerlerin de şekil verdiği yaşamlarını sürdürebilmek için seçim yapmak mecburiyetindedirler.

### **2.7. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri**

Kariyer planlamanın bireyler için önemi büyüktür. Örgütsel anlamda kariyer planlamada örgütün ve bireyin hedeflerin ortak olması durumunda hem örgüt hem de bireye fayda sağlaması söz konusudur. Aşağıda kariyer planlamanın bireye ve örgüte sağladığı yararlar açıklanacaktır.

#### **2.7.1. Bireysel Açıdan Olumlu Etkileri**

Kariyer planının bireysel açıdan olumlu etkileri şunlardır: (Ünver, 2005: 33; Erdoğan, 2009:39).

- Örgüt içinde bireye terfi olanaklarını gösterir ve terfi etme imkânı sağlar,
- İş görenlerin özelliklerinden, yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar,
- Bireysel gelişim olanağı sağlar.
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan bireylere kariyer planlama desteği vererek işletme ile özdeşleşmelerini sağlar.

- Örgütsel bağlılığı artırır.
- Bireylere spesifik konularda da kariyer hedefleri belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirme olanağı tanır.

Yukarıda maddeler halinde verilen kariyer planlamanın bireysel açıdan olumlu etkileri, örgüt içerisinde ve özel hayatlarında bireylere kendilerini geliştirme, kariyer yolları hakkında bilgi edinmelerini sağlama, kendilerine hedefler belirlemeleri ve bunlara ulaşmada belirli yollar izlemelerini kolaylaştırma, örgüt içerisinde bireye üstleri tarafından fark edilme, üstlerine yeteneklerini gösterebilme ve daha üst pozisyonlara geçebilme faydalarını sağlamaktadır.

Kişilerin üstleri tarafından fark edilip daha üst bir kademeye terfisi ancak bireyin yapmış olduğu kariyer planına uygun olan şekilde davranması ile mümkün olmaktadır. Birey önceden kendisinde görmüş olduğu eksikliklerini giderme ve kendini geliştirme çabalarını arttırması ile örgüt içinde ya da başka bir meslekte kariyerinde ilerleme kaydetmektedir.

Birey kariyer planlama ile gelecek kaygısını en aza indirebilmektedir. Bunun için önce kendisine uygun bir hedef seçmeli bu hedefe ulaştıracak yolları da belirlemesi gerekmektedir. Gerçekçi bir hedef belirleyebilmek için neler yapılması gerektiğinin öğrenilmesi ve farklı kariyer yollarının da keşfi gibi başka olumlu etkilerinden de söz etmek mümkündür.

### **2.7.2. Örgütsel Açıdan Olumlu Etkileri**

Kariyer planlamanın örgütsel açıdan olumlu etkileri şunlardır: (Yılmaz, 2006: 60-62).

- Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak
- Stokları azaltmak
- Eşit işe eşit ücret vermek
- Örgütsel hareketliliği sağlamak
- İş değiştirmeleri azaltmak ve iş sadakatini sağlamak
- İşletme içi kadrolaşma ihtiyaçlarını düzenlemek
- Terfi edecek personeli belirlemek
- İş gücü çeşitliliğine yardımcı olmak
- Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmak



Örgüt açısından bireysel kariyer planlamanın olumlu etkileri arasında örgüt çalışanın tanınması, yetenek ve becerilerinin öğrenilmesi, ilgi alanlarının keşfi, uygun işe uygun eleman alınması, üretimin verimliliğinin artırılıp uluslararası piyasaya çıkışın sağlanması, ücretleri dengeleyici düzenlemelere ihtiyaç duyulması ve böylece örgüte olan güvenin tazelenmesi, bağlılığın artarak iş görenin örgütü benimsemesi sayılabilmektedir.

Örgütsel açıdan kariyer planlamada esas olan bireyler arasındaki adaletsizliğin önüne geçilmesi ve örgütün veriminin artırılmasıdır. Bu sebeple kariyer planlama yöntemini uygulayan örgütlerde işe uygun eleman seçimi ile belirli bir iş üzerinde uzmanlaşma sağlanmaktadır. Bununla birlikte eşit işe eşit ücret uygulaması ile kişiler arasındaki farklılığın giderilmesi söz konusudur. Bu sayede bireylerin örgüte olan bağlılık ve güveninin sağlanması amaçlanmaktadır. Böylece bireylerin işten ayrılmaları engellenmiş olmaktadır. Kariyer planlama ile örgüt içindeki boş pozisyonlara hangi elemanın terfi edeceği, oluşturulan kariyer haritasında belirlenmiş olan kariyer yollarında ilerleme şartlarının herkes tarafından anlaşılabilir olması da örgüt içinde ilerlemeyi kolaylaştırmaktadır.

Kariyer planlama ile uygun elemanın uygun işlere yerleştirilmesi çalışanların performansının yüksek olmasını sağlamaktadır. Böylelikle verimi artan örgüt için büyüme ortamı oluşturulmuş olmaktadır. Dolayısıyla yurt içinde ve yurt dışında yeni girişimlerde bulunan örgüt, bu sayede bireylere yeni istihdam fırsatı açmış olmaktadır.

## **2.8. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri**

Kariyer planlama, birey ve örgütte bir takım hedeflerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Bireylerin bu planlamada gerçekçi hedefler belirlememeleri, onların beklentilerinin artmasına, artan beklenti düzeyine paralel olarak stres düzeylerinde bir artışa yol açacaktır.

Birey açısından ise; gerçekleşmeyen beklentiler işletmeye olan güveni sarsacak, bireyi olması gerekenden fazla stres altına sokacağından dolayı bireyde işe karşı isteksizlik yaratacak, işe sebepsiz gelmeme durumları artacak, bazı durumlarda ise bireyde ruhsal bozukluklara sebep olabilecektir.

Örgütte gerçek üstü beklentilere girilmiş olması ise, bu beklentilere ulaşılamaması durumunda örgüte olan güveni sarsacak, çalışanlara verilen söz ve

desteklerin yerine getirilemeyeceği anlaşıldığında çalışanlar için yeni iş imkânları bakma sebebi haline gelecektir.

Örgüt açısından durum irdelendiğinde, moral ve motivasyonu düşmüş olan çalışanlar, kendilerinden beklenen üretim düzeyine ulaşamayacak, işletmede personel devir hızı yükselecek, yeni personel alımı durumunda ise; oryantasyon programları ve eğitim masraflarına katlanılmak zorunda kalınacaktır.

Etkili bir kariyer planlamada, bireyler ve örgüt daha gerçekçi hedefler belirlemeli, uzun dönem planlar yerine kısa ve orta vadeli planlar yapılmalı, ulaşılmak istenen hedefleri belirlerken öncelikle kendi eksikliklerini gidermeye çalışmaları gerekmektedir. Bu sayede kariyer planlama, hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan başarıya ulaşmış olur. Örgütte verim artmakta, bireyler kariyer kararsızlığından uzaklaşmakta, ne istediklerinden emin bir şekilde kendilerini tanıyarak, motivasyonları yüksek olarak çalışmaktadırlar.

## **2.9 Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde hâlihazırda yapılmış olan önceki çalışmalardaki araştırmalara yer verilmiş olup, sonuç bölümünde bu çalışmaların sonuçları ile karşılaştırma yapılmıştır. Burada amaç, farklı örneklem gruplarında benzer araştırmaların sonuçlarının hangi açıdan farklılık gösterdiği anlaşılmasıdır.

Erdoğan'ın (2009) çalışmasında, kariyer anlamında en belirgin hiyerarşiye sahip olan üniversitelerdeki bireysel kariyer planlama ve kişisel başarı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak Dumlupınar Üniversitesi'nde akademik personel üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada kariyer planlamanın kişisel başarı üzerinde etkisinin olup olmadığı, başarıya ulaşmak isteyen bireyler için kariyer planlamanın ne kadar önemli olduğu sorularına cevap aranmak istenmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda bireysel kariyer planlamanın kişisel başarı üzerinde etkili olduğu, planlama düzeyindeki artışın başarıyı belli oranda arttırdığı görülmüştür.

Andıç'ın (2009) çalışmasında, üniversite öğrencilerinin zaman yönetim becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada, örneklem Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi olarak seçilmiş, 347 öğrenci çalışmaya katılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı

arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş fakat bu ilişkinin cinsiyet, yaş ve bölümler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

İbiş'in (2011) çalışmasında, öğrencilerin üniversite bölüm tercihleri ve kariyer yönelimleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. "Araştırmanın amacı, üniversite öğrencilerinin bölüm seçimlerini etkileyen faktörler ile öğrencilerin bireysel kariyer planlama faaliyetlerine katılma düzeyi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ve belirtilen faktörler ve bireysel kariyer planlama faaliyetlerine katılma düzeyinin demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını ortaya koymaktır." (İbiş, 2011:70) Araştırma örneklemini olarak İstanbul ve Gazi Üniversitesi'nden kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş 152 öğrenci seçilmiştir. Araştırma sonucuna üniversite öğrencilerinin bölüm seçiminde demografik özellikler yönünden farklılıklar bulunmuştur. Örneğin, kız öğrencilerin bölüm seçiminde mesleki kazanç düzeyi, mesleki saygınlık ve meslekte ilerleme oranı erkek öğrencilere göre daha fazla etkili olmuştur sonucuna ulaşılmıştır.

Sav (2008) çalışmasında, bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin bunların üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu çalışmada, İ.İ.B.F İşletme son sınıf öğrencilerinin kariyer belirleme süreçlerini, kariyer eğilimlerini ve üniversitelerinin öğrencilerini yetiştirme hedefleri ile bu hedefleri karşılama dereceleri araştırılmaktadır. Araştırmada 6 farklı üniversiteden 328 öğrenci ile çalışılmıştır. Öğrencilerin kariyer planlamasına etki eden faktörlerin cinsiyetlerine göre farklılaşması durumunda kızların ailelerinden, mesleğin zorluk derecesinden ve ekonomik faktörlerden erkeklerden daha fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır.

İşcan (2008) çalışmasında, Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinin zaman yönetimi tutum ve beceri düzeylerini saptamaya çalışmış ve bu yeteneklerinin akademik başarıları üzerindeki etkisini araştırmıştır. İşcan araştırmasında Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinden tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilmiş 375 öğrenci ile çalışmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre zaman yönetiminde daha iyi oldukları, eğitim fakültesi öğrencilerinin ise teknik eğitim fakültesi öğrencilerine kıyasla zaman yönetimi becerilerine sahip oldukları sonucuna varmıştır. Bunun yanında zaman planlama becerilerinin, akademik başarı düzeyini yordama gücünü %4.7 olarak saptamışlardır. Yani, zaman planlama becerisine sahip bireylerin akademik anlamda başarıyı tahmin etme gücünü %4.7 olarak elde etmiştir.

Şahin, Basım ve Akkoyun (2011)'un çalışmasında A tipi ve B tipi kişilik tiplerine sahip bireylerin iş stresini algılamaları, iş stresi belirtileri, öfke kontrolü ve stresle başa çıkma yöntemleri açısından farklılıkları incelenmiştir. Bu çalışma, örnekleme kamu güvenliği alanında çalışan, yaşları 20 ile 52 arasında değişiklik gösteren, 454 erkek personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yüksek ve düşük olmak üzere iki çeşit öfke düzeyi saptanmıştır. Yüksek öfkeli A tipi kişilikli bireylerin algılanan stres faktörleri ve stres belirtileri ölçeklerinde anlamlı biçimde yüksek puanlar aldıkları ve etkisiz başa çıkma yöntemlerini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte, düşük öfkeli A tipleri, yüksek öfkeli B tiplerine oldukça benzemektedirler. Buna karşın, yüksek öfkeli B tipleri ve düşük öfkeli A tipleri, düşük öfkeli B tiplerinden daha fazla etkisiz başa çıkma stratejileri kullandıklarını bildirmişler ve daha fazla stres belirtileri puanları almışlardır.

Bacıoğlu ve Özdemir (2012) “İlköğretim Öğrencilerinin Saldırgan Davranışları ile Yaş, Cinsiyet, Başarı Durumu ve Öfke Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmalarında yaşları 9-14 arasında değişen 520 ilköğretim öğrencisi ile çalışılmıştır. Çalışmada, ilköğretim öğrencilerinin saldırgan davranışları ile yaş, cinsiyet, algılanan akademik başarı ve öfke arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen verilerin analizinde, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak ilköğretim öğrencilerinin saldırgan davranışları ile yaş, cinsiyet, algılanan başarı durumu ve öfke arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Öfkenin, öğrencilerin saldırgan davranışlarını anlamlı düzeyde yönlendirdiği görülmüştür.

Aşkun (2006)'un çalışmasında örgütsel stres ile kariyer planlama arasında ilişki olup olmadığı katılımcılara uygulanan anket çalışması ile araştırılmıştır. Çalışmada örnekleme, Eti Tam Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş' de alt kademe çalışanlarından 168 kişi oluşturmuştur. Çalışma hipotezleri de strese neden olan durumları araştırmak üzere oluşturulmuştur. Örneğin, literatürde bireyin kariyer planlaması ile örgütün planlarının uyum sağlaması hem örgüt için hem de birey için başarıyı beraberinde getirecektir ifadesi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise bu ifade “Bireysel kariyer planlarıyla örgütsel kariyer planları arasındaki uyumsuzluk çalışma ortamında stres yaratan bir durumdur” şeklindeki hipotez ile test edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda ise firma çalışanlarının verdikleri sonuçlar bu hipotezin reddini

gerektirmektedir. Yani söz konusu çalışmada bireysel kariyer planlama ile örgütün planlamasının birbiri ile uyuşmaması strese neden olmamaktadır sonucu elde edilmiştir.

Yalçın (2001) çalışmasında yönetici polislerin kariyer hedeflerini ne derece planladıklarını öğrenmeyi amaçlamıştır. Çalışma ana kütlesi İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde çalışmakta olan 101 polis memuru ile oluşturulmuştur. Örnekleme ise bu polislerden 59u oluşturmaktadır. Çalışma anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışma sonucunda, örnekleme oluşturan tüm bireyler arasında demografik açıdan hiçbir fark bulunamamıştır. Bu durum yönetici polislerin neredeyse tamamının benzer kişilik özelliği gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Kaya ve Selçuk (2007) çalışmalarında bireysel başarı güdüsü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma İstanbul, Ankara ve Kocaeli'ndeki kurum ve kuruluşlarda çalışan 412 kişinin cevaplandırmış oldukları anketler ile gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi yapılmış olan çalışmada, bireysel başarı sorularından hareketle hırslı olma ve başarma, üstünlük ve farklılık, odaklanma ve bireysel sorumluluk alma olmak üzere 4 faktör belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık sorularından ise duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık faktörleri elde edilmiştir. Sonuç olarak bireysel başarı güdüsünün devamlılık ve normatif bağlılık ile pozitif, duygusal bağlılık ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Bireysel sorumluluk alma oranının artırılması ile çalışanların örgüte devamlılık ve normatif bağlılığı artmakta, duygusal bağlılığı ise azalmaktadır. Hırs ve başarıya inanma güdüsü ile üstünlük ve farklı olma güdüsü ise sadece duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Odaklanma (işe yoğun dikkat verme) boyutunun ise örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir.

İnanır (2012) çalışmasında kişilik tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örnekleme olarak Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal oteller alınmış, veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Toplam 282 anket değerlendirmeye tabi tutulmuş ve veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda  $p=0.001$  güven aralığında kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanında kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde de etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Adıgüzel (2008) çalışmasında anket çalışması ile gençlerin kariyer planlamasına etki eden faktörler ile bunların kişiye göre farklılaşan önem dereceleri belirlenmeye

alışılmıştır. Ayrıca ğrencilerin tercihlerine etki eden faktörlerin onların demografi özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Ana kütle olarak alınan 1.500.000 öğrenciden 300ü örneklem olarak seçilmiştir. Anket analizi sonucu 9 faktör elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlarda, bunlardan yakın çevre öğrencilerin kariyer planlamasında önemli rol oynamaktadır sonucu elde edilmiştir. Kariyer planlamada seçilecek mesleğin zorluğun orta derecede önemli olduğu görülmekteyken, mesleğin farklı olması oldukça önemlidir. Buna rağmen öğrenciler için mesleğin saygınlığının kariyer planlamada diğer faktörler kadar etkili olmadığı görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİREYSEL KARIYER PLANLAMA VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi bölümünde, araştırma evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan verilerin elde edilme ve yorumlanma yöntemleri ele alınmıştır.

##### 3.1.1. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları;

- i. Araştırmaya katılanların araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına doğru cevaplar verdikleri kabul edilmektedir.
- ii. Araştırmaya katılan katılımcıların, kariyer planlama hakkında bilgi sahibi oldukları kabul edilmektedir.
- iii. Kullanılan ölçeklerin, araştırma konusu olan kariyer planlama ve kişisel başarı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olduğu kabul edilmektedir.

Araştırma sınırlılıkları;

- i. Araştırma evreni, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme, İktisat, Maliye, Uluslararası Ticaret ve Finansman, Kamu Yönetimi ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümleriyle sınırlıdır.
- ii. Araştırma verileri, araştırma için kullanılan veri toplama araçlarında yer alan ölçeklere göre sınırlıdır.
- iii. Araştırma sırasında İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğrenim görmekte olan öğrencilerin tamamına ulaşamamıştır.
- iv. Araştırma evreninin (Pamukkale Üniversitesi Öğrencileri) geniş olması nedeniyle hazırlanan anket yalnızca İİBF öğrencilerine uygulanabilmiştir.

##### 3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni olarak Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi seçilmiştir. Fakülte kapsamında bulunan işletme, iktisat, maliye, uluslararası ticaret ve finansman, kamu yönetimi, ekonometri ve çalışma ekonomisi ve endüstriyel

ilişkiler bölümünde öğrenim görmekte olan son sınıf öğrencileri araştırmanın evreni olarak alınmıştır.

Örnekleme olarak ise; yukarıda adı geçen bölümlerde öğrenim görmekte olan 1048 son sınıf öğrencisinden rastgele seçilmiş 210 öğrenci ele alınmıştır.

### **3.1.3. Araştırma Hipotezleri**

Araştırmaya başlarken daha önceden yapılmış çalışmalar incelenerek, bu çalışmada test edilmek üzere on bir adet hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezlerde kariyer planlama ve planlama boyutları ile kişisel başarı ve başarı boyutları arasındaki ilişkinin olup olmadığı, ilişki var ise yönü tespit edilmeye çalışılacaktır. Bununla beraber anket çalışmasına katılmış olan öğrencilere ait demografik özellikler göz önüne alınarak kariyer planlama boyutları ve kişisel başarı boyutlarında cevaplayıcılar arasındaki farklılık araştırılmaya çalışılacaktır.

H<sub>1</sub>: Kariyer planlama ile kişisel başarı arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Kariyer planlama boyutları ile kişisel başarı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Cinsiyet ile kariyer planlama boyutları arasında bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub>: Cinsiyet ile kişisel başarı boyutları arasında bir farklılık vardır.

H<sub>5</sub>: Üniversite öğrencilerinin yaşları ile kariyer planlama boyutları arasında farklılık vardır.

H<sub>6</sub>: Üniversite öğrencilerinin yaşları ile kişisel başarı boyutları arasında farklılık vardır.

H<sub>7</sub>: Kişilik tipleri ile hırslı olma ve başarıma arasında farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: Kişilik tipleri ile bireysel sorumluluk alma arasında farklılık vardır.

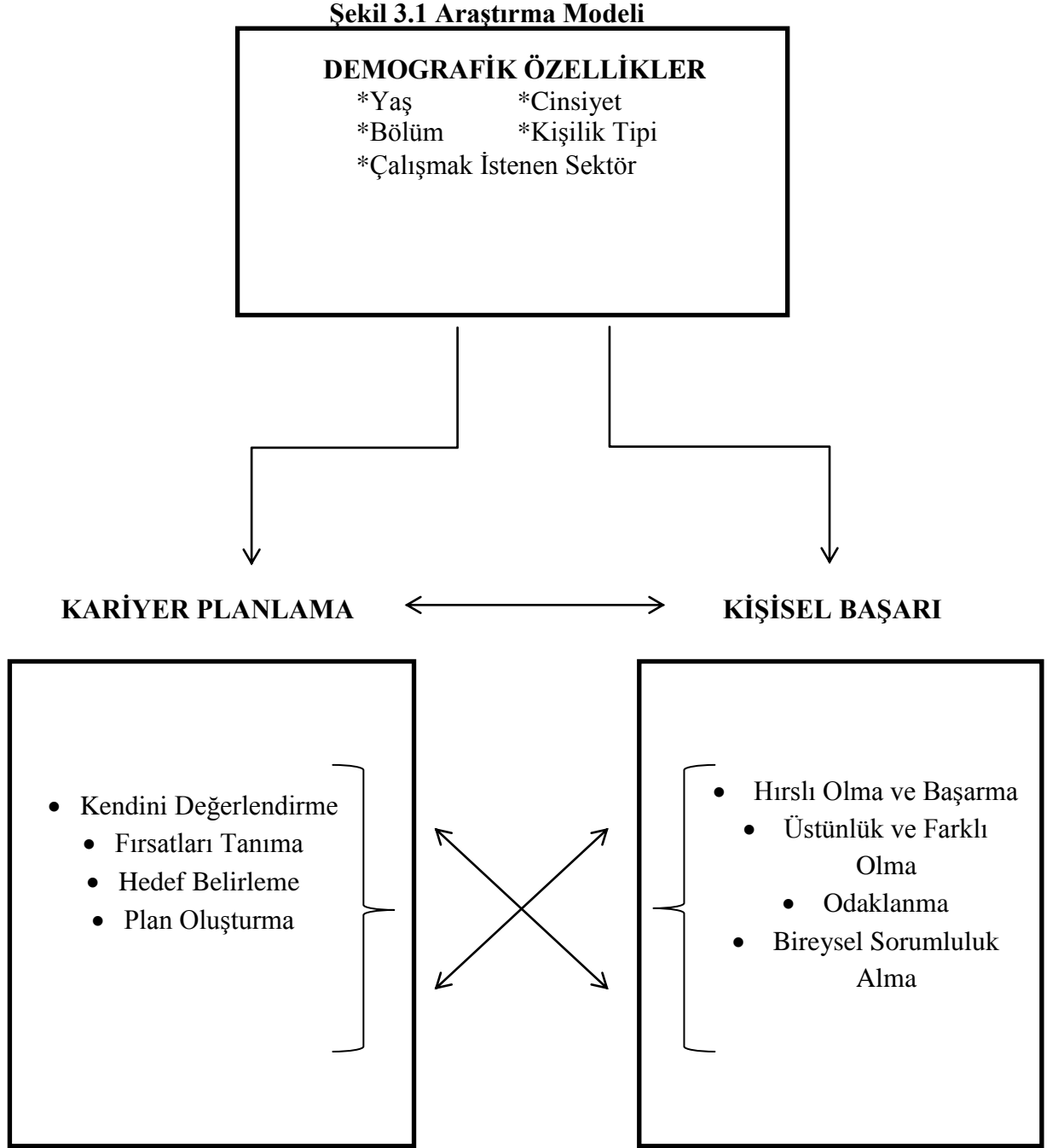
H<sub>9</sub>: Kişilik tipleri ile odaklanma arasında farklılık vardır.

H<sub>10</sub>: Kişilik tipleri ile üstünlük ve farklı olma arasında farklılık vardır.

H<sub>11</sub>: kariyer planlamanın kişisel başarı üzerinde etkisi vardır.



### 3.1.4. Araştırma Modeli



Modelde, araştırma hipotezleri ile incelenmek istenen ilişkiler ifade edilmiştir. Buna göre; kariyer planlama ve kişisel başarı ile bunların boyutları birbirleri ile ilişkilendirilmiştir. Korelasyon analizi kullanılarak kariyer planlamanın dört boyutu ve kişisel başarının dört boyutu analize tabi tutulmuştur. H<sub>2</sub> hipotezi bu boyutların birbirleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olup olmadığını test etmek üzere kurulmuştur. Aynı şekilde katılımcılara ait demografik özellikler ile bu boyutlar arasında anlamlı

farklılık olup olmadığı da araştırılmak istenmiştir. Bunun için ise, pek çok hipotez kurulmuş, yaş, cinsiyet, kişilik tipleri gibi demografik özellikler ile kariyer planlama ve kişisel başarı boyutları arasında anlamlı farklılıklar aranmıştır. Son olarak kariyer planlamanın kişisel başarı üzerinde etkisinin varlığı araştırılmıştır. Regresyon analizi kullanılan bu hipotez testinde, kariyer planlamada meydana gelen artışın kişisel başarıda yapacağı değişiklik saptanmaya çalışılmıştır.

### **3.1.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmada kullanılmak üzere üç bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin hazırlanmasında, Hasan Turgut Erdoğan'ın "Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesi'nde Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Anketin ilk bölümünde katılımcılara; yaş, cinsiyet, öğrenim görmekte oldukları bölüm, çalışmak istedikleri sektör ve sahip olduklarını düşündükleri kişilik tiplerini öğrenmeye yönelik beş adet demografik soru sorulmuştur.

İkinci bölümde ise; katılımcılara kariyer planlama ile ilgili 1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-tamamen katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuş yirmi adet soru yöneltilmiştir.

Son bölüm; kişisel başarı algısını ölçmeye yönelik 5'Lİ Likert ölçeği ile hazırlanmış on dört soruyu içermektedir.

Anket soruları hazırlanırken, kariyer planlama soruları dört temel faktör üzerinden oluşturulmuştur. Bunlar; kendini değerlendirme, fırsatları tanıma, hedefleri belirleme ve plan oluşturma şeklindedir. Kişisel başarı soruları ise; hırslı olma ve başarıma, üstünlük ve farklı olma, odaklanma ve bireysel sorumluluk alma olarak dört ana faktör şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

### **3.1.4. Verilerin Analiz Edilmesi**

Araştırmada kullanılacak anketlere verilen cevapların analiz edilebilmesi için SPSS16.0 Data Editör kullanılmıştır. SPSS 16.0 programına veriler girilmiş, Pearson Korelasyon, T Testi, Güvenilirlik ve Anova Analizleri kullanılarak verilerin yorumlanmasına geçilmiştir.

## 3.2. Bulgular ve Yorum

### 3.2.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirlik analizi yapılırken, katılımcılara verilen anketlerde bulunan bölümler tek tek analiz edilmiştir. Birinci bölümdeki kariyer planlama ile ilgili yirmi soru güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Cronbach Alpha değeri ilk yirmi soru için 0.759 bulunmuştur. Buradan hareketle, ankette bulunan ilk yirmi soruya verilen cevapların geçerli olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 3.2.** Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha Değeri	Değişken Sayısı
,759	20

Anketin ikinci kısmı kişisel başarı faktörlerini ölçmeye dayalı on dört sorudan oluşmaktadır. Bu on dört soru kullanılan güvenilirlik analizi sonucu 0.762 Cronbach Alpha değeri ile güvenilir bulunmuştur.

**Tablo 3.3** Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha Değeri	Değişken Sayısı
,762	14

### 3.2.2. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 210 öğrenciye ait demografik özellikler ile ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

#### 3.2.2.1. Yaş İle İlgili Demografik Bulgular

**Tablo 3.4.** Yaş İle İlgili Demografik Bulgular

Değerler	Sıklık	Yüzde
19-21	65	31
22-24	115	54,8
25+	30	14,2
Toplam	210	100

Ankete katılan 210 öğrencinin 65 tanesi 19-21 yaş arası, 115 tanesi 22-24 yaş arası, 30 tanesi ise 25 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %54,8 ile büyük bir çoğunluğu 22-24 yaş aralığındadır.

### 3.2.2.2. Cinsiyet İle İlgili Demografik Bulgular

**Tablo 3.5.** Cinsiyet İle İlgili Demografik Bulgular

Değerler	Sıklık	Yüzde
Erkek	101	48,1
Kadın	109	51,9
Toplam	210	100

Anket katılımcılarının 101 tanesini erkek öğrenciler oluştururken, 109 tanesini de kadın öğrenciler oluşturmaktadır. Burada katılımcı sayılarının cinsiyet ayrımına göre birbirine yakın olması, yapılacak analizlerde güvenilir sonuçlar elde edilebilmesini kolaylaştıracaktır.

### 3.2.2.3. Bölüm İle İlgili Demografik Bulgular

**Tablo 3.6.** Bölüm İle İlgili Demografik Bulgular

Değerler	Sıklık	Yüzde
İşletme	30	14,3
İktisat	39	13,8
Maliye	38	13,3
UTF	38	13,3
Kamu yönetimi	36	17,1
Ekonometri	25	11,9
ÇEKO	34	16,2
Toplam	210	100

Tabloda görüldüğü üzere; işletme öğrencileri toplam katılımcı sayısının %14.3ünü 30 öğrenciyle oluşturmaktadır. İktisat öğrencileri 29 öğrenciyle %13.8ini, maliye ve uluslararası ticaret ve finansman 28 öğrenciyle %13.3ünü, kamu yönetimi 36 öğrenciyle %17.1ini, ekonometri 25 öğrenciyle %11.9unu, çalışma ekonomisi ve

endüstriyel ilişkiler bölümü ise 34 öğrenci ile toplam katılımcı sayısının %16.2sini oluşturmaktadır.

#### 3.2.2.4. Çalışmak İstenilen Sektörler İle İlgili Bulgular

**Tablo 3.7.** Sektör İle İlgili Bulgular

Değerler	Sıklık	Yüzde
Kamu	118	56,2
Özel	92	43,8
Toplam	210	100

Katılımcı öğrencilerin okullarını bitirmeleri halinde çalışmak istedikleri sektörün sorulduğu soruya verdikleri cevaplar tablodaki gibidir. Öğrencilerin %56.2lik kısmını oluşturan 118 kişinin verdikleri cevaplar, bu öğrencilerin gelecekte kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapmak istedikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

#### 3.2.2.5. Kişilik Tipleri İle İlgili Demografik Bulgular

**Tablo 3.8.** Kişilik Tipleri İle İlgili Bulgular

Değerler	Sıklık	Yüzde
A Tipi	118	56,2
B Tipi	92	43,8
Toplam	210	100

Ankete katılan öğrencilere, sahip olduklarını düşündükleri kişilik tipleri, A ve B tipi olmak üzere iki grup olarak sorulmuştur. A tipi kişiliğe sahip olduklarını düşünen katılımcılar toplam katılımcı sayısının %56.2sini 118 öğrenci ile oluşturmaktadır. A tipi öğrenci davranışlarının bazıları, daha önce yapılmış olan çalışmalarda, sabırsızlık, titizlik ve acelecilik olarak belirlenmiştir.

B tipi kişiliğe sahip olduklarını düşünen öğrenciler ise; toplam katılımcı sayısının % 43.8ini 92 kişiyle oluşturmaktadır. B tipi kişilik özelliklerini tanımlayan bazı özellikler ise; sabırlı, rahat, her şey için zamanı olduğuna inanan, asla acele etmeme davranışını gösteren kişilik özellikleridir.

### 3.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın yapılma amacı; kişisel başarı ile kariyer planlama arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu amaçla, araştırma için kullanılan anket soruları belirli faktörler üzerine hazırlanmış, verilerin analizine yönelik ortaya çıkabilecek olan güçlüklerin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan her bir faktör, korelasyon analizine tabi tutulmuş, kariyer planlama ve kişisel başarı arasında ilişkinin varlığı saptanmaya çalışılmıştır. Analizlere geçilmeden önce tüm sorular kendi içlerinde gruplandırılmıştır. Faktörlere göre gruplandırılan anket sorularının daha sonra ortalamaları alınarak analizde kolaylık sağlaması amaçlanmıştır. Kariyer planlama sorularının ve kişisel başarı sorularının da ayrı ayrı ortalamaları alınmıştır. İlişkiyi saptamak için bazı hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Kariyer planlama ile kişisel başarı arasında ilişki vardır.

**Tablo 3.9.** Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı İlişkisi

		Kariyer	Başarı
Kariyer	Güvenilirlik Katsayısı	1	
	Anlamlılık		
Başarı	Güvenilirlik Katsayısı	,517"	1
	Anlamlılık	,000	

Tabloda görüldüğü üzere, kariyer planlama ile kişisel başarı arasında 0.517 anlamlılık düzeyinde olumlu bir ilişki çıkmıştır. Yani, kariyer planlamada meydana gelecek artış kişisel başarıda da artışı sağlayacaktır. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>2</sub>: Kariyer planlama boyutları ile kişisel başarı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 3.10.** Kariyer Planlama Boyutları ve Kişisel Başarı Boyutları Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 kendini değerlendirme	1							
2 fırsatları tanıma	,208''	1						
3 hedef belirleme	,420''	,423''	1					
4 plan oluşturma	,392''	,387''	,682''	1				
5 hırslı olma ve başarıma	,324''	,035	,358''	,348''	1			
6 üstünlük ve farklı olma	,471''	,238''	,348''	,304''	,155'	1		
7 odaklanma	,334''	,174'	,344''	,324''	,642''	,244''	1	
8 bireysel sorumluluk	,280''	,032'	,151'	,171'	,628''	,155'	,523''	1

(<sup>°</sup>) 0.05 düzeyinde anlamlılık, (<sup>°°</sup>) 0.01 düzeyinde anlamlılık

Yukarıdaki tabloda, kariyer planlama boyutları ve kişisel başarı boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Tablodaki değerlere bakıldığında, 1 numara ile ifade edilen kendini değerlendirme boyutudur. 2 numara, fırsatları tanıma, 3 numara, hedef belirleme ve 4 numara da plan oluşturma boyutudur. Bunlar kariyer planlamanın boyutlarını oluşturmaktadır.

İkinci grupta ise, 5 numara hırslı olma ve başarıma, 6 numara üstünlük ve farklı olma, 7 numara odaklanma ve 8 numaralı değişkende bireysel sorumluluk alma gibi kişisel başarı boyutları yer almaktadır.

Elde edilen verilere göre, kendini değerlendirme ve hırslı olma ve başarıma arasında 0.324 anlamlılık düzeyinde bir ilişki çıkmıştır. Anlamlı ilişki çıkmış olması, bu

iki boyuttan herhangi birinde meydana gelen değişmelerin değerini etkileyeceğini ifade etmektedir. Kendini değerlendirme ile üstünlük ve başarı arasında 0.471 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve olumlu bir ilişki çıkmıştır. Bireylerin kendilerini değerlendirip tanıma düzeylerinin artması diğer kişilere karşı üstün özelliklerinin farkına varmasını kolaylaştıracak başarısının artmasını sağlayacaktır. Kendini değerlendirme ve odaklanma arasında 0.334 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve olumlu bir ilişki çıkmıştır. Kendini değerlendirme ile bireysel sorumluluk alma arasında 0.280 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve olumlu bir ilişki çıkmıştır. Buradan hareketle, bu olumlu ilişkiyi kariyer planlamada kendini değerlendirme faktöründe artış olması halinde, kişisel başarı faktörlerinin tamamında farklı seviyelerde artış meydana gelmektedir şeklinde yorumlayabiliriz. Tabloya göre kariyer planlama boyutlarındaki değişimler kişisel başarı boyutlarını da olumlu yönde etkilemekte, kişisel başarı düzeyinde artış meydana getirmektedir. H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>3</sub>: Cinsiyet ile kariyer planlama boyutları arasında bir farklılık vardır.

**Tablo 3.11.** Cinsiyet İle Kariyer Planlama Boyutları Arasındaki Farklılık

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Ortalamalar	Anlamlılık	
Kendini Değerlendirme	Erkek	101	3,82	,575
	Kadın	109	3,98	
Fırsatları Tanıma	Erkek	101	3,42	,715
	Kadın	109	3,45	
Hedef Belirleme	Erkek	101	3,56	,160
	Kadın	109	3,60	
Plan Oluşturma	Erkek	101	3,54	,829
	Kadın	109	3,51	

H<sub>3</sub> hipotezi test edilirken grup istatistikleri de analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, kendini değerlendirme faktörüne erkek katılımcıların verdiği cevapların ortalaması 3,8 iken; kadın katılımcıların cevaplarının ortalaması 3,9 olarak karşımıza çıkmıştır. Buradan hareketle, kadın katılımcıların kendilerini değerlendirme ile ilgili sorulara erkek katılımcılara göre yakın değerli cevaplar verdikleri görülmüştür. Fırsatları değerlendirme sorularına yine kadın katılımcıların cevaplarını erkek



katılımcılara göre yüksek değerli olarak verdikleri görülmektedir. Hedef belirleme sorularında ise diğer iki faktörün sonuçlarına benzer sonuçlar alınmıştır. Ancak; plan oluşturma evresinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha düşük fakat yine yakın değerli cevaplar verdikleri gözlenmiştir.

Tabloda ortalamaları verilen kadın ve erkek katılımcıların kariyer planlama boyutları ile ilişkili sorulara verdikleri cevapların t testi ile analizine yer verilmiştir. Bu analiz ile,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre elde edilen sonuçlar kariyer planlama boyutları ile katılımcıların demografik özelliklerinden biri olan cinsiyet ile aralarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu da kariyer planlamanın kendini değerlendirme, fırsatları tanıma ve diğer boyutlarından hiç birinin kadın ya da erkek katılımcılar arasında farkı olmadığını göstermektedir.  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_4$ : Cinsiyet ile kişisel başarı boyutları arasında bir farklılık vardır.

**Tablo 3.12.** Cinsiyet İle Kişisel Başarı Boyutları Arasındaki Farklılık

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Anlamlılık	
Hırslı Olma	Erkek	101	3,53	,558
	Kadın	109	3,81	
Üstünlük Farklı Olma	Erkek	101	3,78	,798
	Kadın	109	3,90	
Odaklanma	Erkek	101	3,64	,282
	Kadın	109	3,88	
Sorumluluk Alma	Erkek	101	3,48	,627
	Kadın	109	3,62	

Tablo kişisel başarı ile ilgili sorulara, erkek ve kadın katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarını göstermektedir. Kadın katılımcılar, hırslı olma ve başarıya ile ilgili sorulara erkek katılımcıların verdikleri cevaplara göre daha yüksek değerli cevaplar vermişlerdir. Erkek katılımcılar 3.53 ortalamaya sahip iken; kadın katılımcıların 3.81 ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Üstünlük ve farklı olma,

odaklanma ve bireysel sorumluluk alma boyutlarında da kadın katılımcıların cevapları, erkek katılımcılara göre yüksek ortalamaya sahip olarak görülmüştür. Buna göre, kadın katılımcıların kişisel başarının tüm boyutlarında kendilerine yüksek değerli puanlar verdikleri, kendilerini tüm boyutlar için başarılı gördükleri söylenebilmektedir.

Verilerin analizinde kullanılan t testi sonuçlarına göre; her ne kadar ortalamalarda kadın katılımcıların cevapları daha yüksek çıkmış olsa da,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre kadın ve erkek katılımcılar arasında kişisel başarının tüm boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

H<sub>5</sub>: Üniversite öğrencilerinin yaşları ile kariyer planlama boyutları arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.13.** Üniversite Öğrencilerinin Yaşları İle Kariyer Planlama Boyutları Arasındaki Farklılık

		Katılan Sayısı	Ortalama	Anlamlılık
Kendini Değerlendirme	19-21	65	3,88	,905
	22-24	115	3,91	
	25+	30	3,92	
	Toplam	210	3,90	
Fırsatları Tanıma	19-21	65	3,51	,256
	22-24	115	3,37	
	25+	30	3,51	
	Toplam	210	3,43	
Hedef Belirleme	19-21	65	3,52	,248
	22-24	115	3,56	
	25+	30	3,74	
	Toplam	210	3,58	
Plan Oluşturma	19-21	65	3,52	,792
	22-24	115	3,52	
	25+	30	3,60	
	Toplam	210	3,53	

Araştırma için hazırlanan ankette bulunan demografik sorulardan bir tanesi de katılımcıların yaşlarının sorulduğu sorudur. Bu soruda üç seçenek olması sebebiyle bu

hipotezin analizi anova testi ile yapılmıştır. Yukarıdaki tabloda, anova testi sonuçları görülmektedir. Tabloya göre; katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında cevapların birbirlerine oldukça yakın olduğu, cevaplar içerisinde kariyer planlama boyutları ile ilgili sorulara verilen cevapların, yaş grupları içinde farklılık göstermediği görülmüştür. Kariyer planlamada kendini değerlendirme boyutunda  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde 0,905 düzeyinde, fırsatları tanıma boyutunda 0,256 düzeyinde, hedef belirleme boyutunda 0,248 düzeyinde, plan oluşturma boyutunda 0,792 düzeyinde farklılık olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak; katılımcıların yaşları ile kariyer planlama boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_6$ : Üniversite öğrencilerinin yaşları ile kişisel başarı boyutları arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.14.** Üniversite Öğrencilerinin Yaşları İle Kişisel Başarı Boyutları Arasındaki Farklılık

		Katılımcı Sayısı	Ortalamalar	Anlamlılık
Hırslı Olma	19-21	65	3,49	,017
	22-24	115	3,80	
	25+	30	3,60	
	Toplam	210	3,68	
Üstünlük Farklı Olma	19-21	65	3,78	,618
	22-24	115	3,88	
	25+	30	3,85	
	Toplam	210	3,84	
Odaklanma	19-21	65	3,66	,309
	22-24	115	3,83	
	25+	30	3,73	
	Toplam	210	3,76	
Sorumluluk Alma	19-21	65	3,33	,010
	22-24	115	3,71	
	25+	30	3,45	
	Toplam	210	3,55	

Yukarıdaki tablo, kişisel başarı boyutları ile ilgili sorulara farklı yaş grupları tarafından verilmiş olan cevapların ortalamalarını ve yapılan anova analizi sonuçlarını ifade etmektedir. Tabloya göre kişisel başarı boyutlarının tamamına en yüksek değerli cevapları vermiş olanlar 22-24 yaş aralığında bulunan katılımcılardır. Buradan, 22 ile 24 yaş arasındaki katılımcıların, hırslı olma ve başarıma, üstünlük ve farklı olma, odaklanma ve bireysel sorumluluk alma boyutlarında kendilerini daha yeterli gördükleri söylenebilmektedir.

Araştırmada yapılan anova testi sonuçlarına göre, kişisel başarı boyutları ile ilgili sorulara verilen cevaplar arasında, katılımcıların yaş gruplarına göre verdikleri cevapların  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında, hırslı olma ve başarıma boyutunda 0,017 anlamlılık düzeyi ve sorumluluk alma boyutunda 0,010 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Üstünlük ve farklı olma ve odaklanma boyutlarında ise 0,05 anlamlılık düzeyinin üstünde sonuçlar elde edildiğinden bu boyutlarda farklılık olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle farklı yaş gruplarının hırslı olma ve başarıma ile bireysel sorumluluk almada diğerlerinden farklı bir tutum sergiledikleri söylenebilmektedir. Sonuç olarak  $H_6$  hipotezi farklı yaş grupları için hırslı olma ve başarıma ve bireysel sorumluluk alma boyutları için kabul edilmiştir.

$H_7$ : Kişilik tipleri ile hırslı olma ve başarıma arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.15.** Kişilik Tipleri İle Hırslı Olma ve Başarıma Arasındaki Farklılık

Kişilik Tipleri	Katılımcı Sayısı	Ortalamalar	Anlamlılık
Hırslı Olma ve Başarıma A Tipi	118	3,91	,497
B Tipi	92	3,38	

Tabloda farklı kişilik tiplerindeki katılımcıların hırslı olma ve başarıma boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları verilmiştir. Buna göre A tipi kişiliğe sahip olan katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları, B tipi kişiliğe sahip olan katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, A tipi kişiliğe sahip katılımcıların, kendilerini daha hırslı olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki tablo, t testi sonuçlarını ifade etmektedir. Kişilik tipleri ile ilgili literatürde A tipi kişiliğe sahip bireylerin hırslı ve azimli oldukları görülmüştür. Tabloda ise;  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyine göre, A ve B kişilik tiplerinin hırslı olma ve başarıma düzeylerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışmaya katılan A tipi kişiliğe sahip olan katılımcılar, B tipi kişiliğe sahip olanlara göre daha fazla hırslı olma ve başarıma ihtiyacı içinde bulunmamaktadırlar. Dolayısı ile  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_8$ : Kişilik tipleri ile üstünlük ve farklı olma arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.16.** Kişilik Tipleri İle Üstünlük ve Farklı Olma Arasında Farklılık

Kişilik Tipleri		Katılımcı Sayısı	Ortalamalar	Anlamlılık
Üstünlük ve farklı olma	A tipi	118	3,84	,703
	B tipi	92	3,85	

Tabloya göre, kişisel başarı boyutlarından olan üstünlük ve farklı olma sorularına verilen cevapların ortalamaları verilmiştir. B tipi kişiliğe sahip katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları ile A tipi kişiliğe sahip olan katılımcıların verdikleri cevapların ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir. A tipi kişiliğe sahip katılımcıların sayısının fazla olduğuna dikkat çekilecek olursa, B tipi kişiliğe sahip katılımcıların onlara göre daha yüksek değerli yanıtlar verdikleri söylenebilmektedir.

Tabloda üstünlük ve farklı olma boyutuna verilen cevapların kişilik tiplerine göre t testi sonuçları görülmektedir.  $P < 0.05$  anlamlılık düzeyine göre farklı kişilik tiplerinin üstünlük ve farklı olma boyutuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.  $H_8$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_9$ : Kişilik tipleri ile odaklanma arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.17.** Kişilik Tipleri İle Odaklanma Arasındaki Farklılık

Kişilik Tipleri	Katılımcı Sayısı	Ortalamalar	Anlamlılık
Odaklanma A Tipi	118	3,97	,717
B Tipi	92	3,50	

Tabloda verilen değerler, katılımcıların kişisel başarı boyutu olan odaklanma sorularına verdikleri cevapların, kişilik tiplerine göre ortalamaları verilmiştir. A tipi kişiliğe sahip katılımcıların cevaplarının ortalamaları, B tipi kişiliğe sahip katılımcıların verdikleri cevapların ortalamasından daha büyük bir ortalamaya sahiptir. Literatüre göre, B tipi kişiliğe sahip katılımcıların, A tipi kişiliğe sahip katılımcılara göre daha fazla odaklanma sorunu yaşadıkları görülmektedir. Ancak buradaki katılımcıların dağılımlarının birbirlerine yakın olmamaları nedeniyle, elde edilen sonuçlar için b A tipi kişiliğe sahip katılımcıların daha düşük değerli cevaplar verebilecekleri de göz önüne alınmıştır.

$P < 0.05$  anlamlılık düzeyine göre, yapılan t testi sonucunda yukarıdaki veriler elde edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre, 0.717 anlamlılık düzeyine ulaşılması sebebiyle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_{10}$ : Kişilik tipleri ile bireysel sorumluluk alma arasında farklılık vardır.

**Tablo 3.18.** Kişilik Tipleri İle Bireysel Sorumluluk Alma Arasındaki Farklılık

Kişilik Tipleri	Katılımcı Sayısı	Ortalamalar	Anlamlılık
Sorumluluk Alma A Tipi	118	3,80	,167
B Tipi	92	3,23	

Tabloda A ve B tipi kişiliğe sahip olan katılımcıların, kişisel başarı boyutlarında biri olan bireysel sorumluluk alma ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları verilmiştir. Buna göre, A tipi kişiliğe sahip katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları, B tipi kişiliğe sahip katılımcıların cevaplarının ortalamasından daha büyüktür.

$P < 0.05$  anlamlılık düzeyinde, A ve B tipi kişiliğe sahip katılımcıların bireysel sorumluluk boyutunda anlamlı bir farklılıkları olmadığı görülmüştür. A tipi kişiliğe sahip katılımcıların B tipi kişiliğe sahip katılımcılara göre daha fazla bireysel sorumluluk alma davranışı içinde bulunmaları beklenmekteyken analiz sonucunda 0,167 anlamlılık düzeyi elde edilmiş olması ile farklılığın olmadığı görülmüştür. Dolayısı ile  $H_{10}$  hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>11</sub>: Kariyer planlamanın kişisel başarı üzerinde etkisi vardır.

**Tablo 3.19.** Kariyer Planlamanın Kişisel Başarı Üzerine Etkisi

Model	Katsayılar	Anlamlılık
Sabit	1.669	.000
Kariyer Planlama	,568	.000

Yukarıdaki tablo regresyon analizi sonuçlarını ifade etmektedir. Burada kariyer planlamanın kişisel başarı üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Eldeki verilerin  $p < 0.05$  düzeyine göre anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre; Başarı=  $1.669 + (0.568 \times \text{kariyer})$  şeklinde formülize edilmektedir. Bu formüle göre, kariyer planlamadaki 1 birimlik değişiminin 1.669 sabit değer üzerine 0.586 birimlik değişmeye neden olacağı görülmüştür. Dolayısı ile H<sub>11</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

İnsanlığın var oluşundan bu yana tüm bireyler için başarı arzusu vazgeçilemeyen bir ihtiyaçtır. Bireyler zorlukların üstesinden gelmeye çalışmakta, bir şeyler başarmak istemektedirler. Başarı istenilen bir nesne ya da bir hedefin istenilen şekilde, istenilen şart ve zamanda elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Bireyler için başarı, toplum içinde ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilebilmesi için önemli bir yer tutmaktadır.

Bireyler başarı ihtiyacını karşılayabilmek için bir takım stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejileri gerek örgüt içinde gerekse özel hayatlarında kullanan bireyler için başarı kendiliğinden gelişen bir sonuçtan ibarettir. Başarıyı yakalamak için günümüze kadar her toplumda farklı yollar kullanılmıştır. Günümüzde ise yeni tekniklerin geliştirilmesi zorunluluğu doğmuştur. Özellikle motivasyon teorileri, zaman ve çatışma yönetimi gibi süreçler ile bilgi ve vizyon yönetimi gibi yeni yaklaşımların etkin kullanımı başarıyı arttıracaktır. Son dönemde kullanılmaya başlanan kariyer yönetimi ise, hem bireylerin kendilerine yaptıkları kariyer planlarını hem de örgütlerin çalışanları için yaptıkları kariyer planlarının birbirleri ile uyumunu sağlayan bir uygulamadır.

Kariyer planlama ise, bireylerin kendilerinde gördükleri eksiklikleri gidermek, güçlü yönlerini geliştirmek için yapmaları gerekenleri belirlemeleri, bilgi ve becerilerine uygun hedeflerin belirlenerek hareket planı oluşturulmasını kapsayan süreçtir. Bireysel kariyer planlama, bireylerin kişilik özellikleri ve yeteneklerine uygun olabilecek mesleği belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Bireysel kariyer planlama, kendini tanıma, fırsatları tanıma, hedef belirleme ve plan yapma konularında bireylere yardımcı olmaktadır. Bireyler, kendilerini tanıma aşamasında üstün ve zayıf yönlerinin analizini yapmaktadırlar. Bireyler bu sayede üstesinden başarı ile gelebilecekleri işler hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler.

Fırsatları tanıma aşamasında bireyler karşılaştıkları farklı meslek alanlarından hangilerinde yükselme ve gelişme şansı yakalayacaklarının analizini yaparak, bu alanları değerlendirirler. Bireyler için bu fırsatları analiz ederken hangi konuda iyi olduklarının, bu meslekte kendilerini nasıl geliştirebileceklerinin cevaplarını aramaktadırlar.



Bir sonraki aşama hedef belirlemektir. Bireylerin fırsatlarını görmelerinden sonra yapacakları ilk şey hangisini seçeceklerini düşünmek olacaktır. Meslek seçimi yalnızca ileriki yaşlarda yapılacak işi değil, ömür boyunca bireylerin kendilerini görmek istedikleri yerlerin de belirlenmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kariyer planlama; bireylerin vizyonlarının genişlemesini, sadece kısa dönemde değil, uzun dönemde de kendilerine hedef belirleyebilmelerine yardımcı olmaktadır.

Son olarak planlama aşamasında ise, belirlenen hedefin gerçekleştirilmesine yönelik olarak izlenmesi gereken yolların planlanması, bireyi hedefe götürmesi beklenen muhtemel yolların belirlenmesi söz konusudur. Hedefe ulaşmak için alınması gereken eğitimler, bireyin katılması gereken seminer veya kurs gibi programların belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Burada amaç, bireyin giderilmesi gereken eksikliklerinin giderilmesi ya da var olan yetenek, bilgi ve tecrübelerin geliştirilmesidir. Bireyleri her açıdan daha donanımlı hale getirmeyi amaçlayan bireysel kariyer planlama bireylerin kendileri için başarılı bir kariyer hazırlamalarını sağlamaktadır.

Bu çalışmada bireysel kariyer planlama ile üniversite öğrencilerinin başarı algısı arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır. Literatürde açıklanmaya çalışılan bireysel kariyer planlamanın kişisel başarıyı da beraberinde getireceği varsayımı test edilmek istenmiştir. Bu sebeple üç bölümden hazırlanmış olan anket, Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinin katılımıyla araştırmada kullanılmıştır.

Çalışma Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış anket üzerine çalışılarak hazırlanmıştır. Anket çalışması 210 öğrencinin katılımı ile sonuçlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde yapılmış olan araştırmanın sonuçları ele alınacaktır. Araştırmaya başlanırken hipotezler oluşturulmuş, hazırlanan anket ile bu hipotezler test edilebilmiştir. Öncelikle araştırma için hazırlanan anket sorularının güvenilirlik analizleri yapılmış, anketi oluşturan kariyer planlama boyutları ve kişisel başarı boyutlarının her biri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Buradan hareketle, kariyer planlama sorularının olduğu ilk yirmi soruluk kısmın analizinde Cronbach Alpha değeri 0,759 çıkmış, ikinci ve kişisel başarı sorularını içeren on dört soruluk kısmın analizi sonucu 0,762 düzeyinde güvenilirliğe ulaşılmıştır.

Güvenilirlik analizinden sonra demografik özelliklerin analizine geçilmiş ve frekans tabloları elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ankete katılan 210 kişiden 65 tanesi

19-21 yaş arasında, 115 tanesi 22-24 yaş arasında ve 30 tanesi ise 25 ve üzeri yaş aralığındadır. Bu sonuçlara bakılarak ve araştırmanın sadece son sınıf öğrencilerine yapılması dikkate alınarak, katılımcıların çok az bir kısmının ortalamanın üstünde yaşa sahip olduğu görülmüştür.

Anket çalışmasına katılan 101 erkek ve 109 kadın öğrenci vardır. Bu öğrenciler işletme, iktisat, maliye, kamu yönetimi, ekonometri, uluslararası ticaret ve finansman ve çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bölümlerinde öğrenimlerine devam etmektedirler.

Katılımcılara sorulan biri olan çalışmak istedikleri sektör sorusuna, 118 kişiden kamu, 92 kişiden de özel sektör cevabı alınmıştır. Yine katılımcılardan 118 kişi A tipi kişiliğe, 92 kişi ise B tipi kişiliğe sahiptir.

Araştırma hipotezlerinin analizinde T Testi, Anova ve Regresyon Testleri kullanılmıştır. Bu testler sonucunda;

H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>5</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>6</sub> hipotezi 2 boyut için kabul edilmiştir.

H<sub>7</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>8</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>9</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>10</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>11</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>1</sub> hipotezinde, kariyer planlama ile kişisel başarı ilişkisi Pearson korelasyon testi ile araştırılmış ve 0,517 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

H<sub>2</sub> hipotezinde, kariyer planlama boyutları ile kişisel başarı boyutları arasında anlamlı ilişkinin varlığı test edilmiş, hipotez anlamlı ilişki vardır şeklinde kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda kariyer planlama ve kişisel başarı boyutlarının tamamında birbirleri ile ilişki olduğu anlaşılmıştır. Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>3</sub> hipotezinde cinsiyet ile kariyer planlama boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır şeklinde kurulan hipotez,  $p < 0,05$  düzeyinden daha büyük çıkan anlamlılık nedeniyle reddedilmiştir. Buna göre, katılımcıların kadın ya da erkek olması kariyer planlamalarında farklılığa neden olmamaktadır. Ayrıca verilen cevapların ortalamaları da birbirine oldukça yakındır. Yani katılımcıların neredeyse tamamı soruları cevaplarken birbirlerine oldukça yakın değerli olan seçenekleri işaretlemişlerdir.

H<sub>4</sub> hipotezinde, cinsiyet ile kişisel başarı boyutları arasındaki farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Verilen cevapların ortalamaları birbirlerine yakın olsa da, anlamlılık düzeyleri 0,05ten büyük çıkması sebebiyle hipotez reddedilmiştir. Aynen kariyer planlama boyutlarında olduğu gibi burada da cinsiyetin hırs ve başarıma, odaklanma gibi başarı boyutları ile ilişkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

H<sub>5</sub> hipotezinde “öğrencilerin yaşları ile kariyer planlama boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde oluşturulan hipotez test edilmiş, Anova analizi sonuçlarına göre reddedilmiştir. Sonuçlardan hareketle kariyer planlamanın tüm boyutlarında farklı yaş gruplarındaki katılımcıların arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

H<sub>6</sub> hipotezinde katılımcıların yaşları ile kişisel başarı boyutları arasında farklılık aranmış, anova testi sonucunda 0,017 anlamlılık düzeyinde çıkan hırslı olma ve başarıma boyutu ile 0,010 düzeyinde anlamlı çıkan bireysel sorumluluk alma boyutu için kabul edilebilmektedir.  $P < 0,05$  anlamlılık düzeyinin üstünde kalan üstünlük ve farklı olma ve odaklanma boyutlarında ise hipotez kabul edilememektedir. Bu hipoteze göre, farklı yaş gruplarındaki bireylerin hırs ve sorumluluk boyutu içerisine giren işleri daha büyük

azimle yaptıkları, başarıma ihtiyacının bu kişilerde oldukça yoğun görüldüğü söylenebilmektedir.

H<sub>7</sub> hipotezinde kişilik tipleri ile hırslı olma ve başarıma boyutu arasındaki ilişkinin araştırılması söz konusudur. Burada yapılan t testi sonuçlarına göre 0,497 anlamlılık düzeyi elde edilmiş fakat bu düzey anlamlı bir farklılığı ortaya koymamaktadır. İlgili literatürde A tipi kişiliğe sahip olan bireylerin genel özellikleri arasında sabırsızlık, detaycılık, hırs ve aşırı stresli olma durumlarından bahsediliyor olmasına rağmen elde edilen sonuçlar bu literatüre tamamen aykırı bir davranış içerisinde olduklarını göstermektedir.

H<sub>8</sub> hipotezinde kişilik tipleri ile üstünlük ve farklı olma boyutu arasında anlamlı farklılık aranmaktadır. H<sub>7</sub> hipotezinde olduğu gibi bu hipotezin test edilmesi sonucu elde edilen veriler farklı kişilik tiplerinin ortaya koyduğu üstünlük ve farklı olma davranışları arasında  $p < 0,05$  düzeyine göre, 0,703 anlamlılık ile bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

H<sub>9</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri için kişilik tipleri ile odaklanma ve bireysel sorumluluk alma boyutları arasında anlamlı bir farklılık araştırılmış fakat kişisel başarının diğer boyutları için elde edilen sonuçlara benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Odaklanma boyutu 0,717 ve sorumluluk alma boyutu 0,167 olarak hesaplanmış, bu anlamlılık düzeyi için hipotezler kabul edilmemişlerdir.

H<sub>11</sub> hipotezi, arasında ilişki olduğu görülen kariyer planlama ve boyutları ile kişisel başarı ve boyutlarının birbirleri üzerindeki etkisini araştırmak üzere oluşturulmuştur. Regresyon analizi sonrasında bağımlı değişken olarak kullanılacak olan başarıyı ifade etmek için “ $1,669 + (0,568 \times \text{kariyer})$ ” şeklindeki fonksiyon elde edilmiştir. Burada 1,669 sabit katsayı olmaktadır, 0,568 ise bağımsız değişken katsayısıdır. Bu durumda başarı düzeyinin; 1,699 katsayısı sabit olmakla birlikte kariyer planlamada meydana gelecek 1 birimlik artışın 0,568 birim artış göstereceği görülmektedir. Dolayısı ile kariyer planlamadaki değişimin kişisel başarı düzeyini değiştireceği anlaşılabilmektedir. H<sub>11</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın 2. bölümünde yer alan çalışmalar arasında Erdoğan'ın (2009) akademisyenlere uyguladığı çalışmasında kariyer planlama boyutlarının kişisel başarı boyutları üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiş, bu sebeple oluşturulan hipotezler

regresyon analizi ile test edilmiş, bir kısmı kabul edilirken bazıları ise reddedilmiştir. Örneğin; Akademisyenlerin bireysel kariyer hedeflerini belirlemeleri ile işlerine odaklanmaları (yoğun dikkat verme) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır hipotezi  $p < 0,05$  iken  $p = 0,003$  anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Akademisyenlerin bireysel kariyer hedeflerini belirlemeleri ile bireysel sorumluluk alma istekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır hipotezi test edilmiş,  $p < 0,05$  iken  $p = 0,222$  anlamlı bir ilişki bulunamadığından hipotez reddedilmiştir. Buradan harekete, akademisyenlerin kariyer hedeflerini belirlemelerinin daha fazla sorumluluk almalarını sağlamadığı görülmüştür.

## ÖNERİLER

Araştırmanın uygulama kısmında elde edilen verilere göre kariyer planlama ve kişisel başarı ilişkisi ile ilgili bazı önerilerde bulunulabilir.

Çalışmanın araştırma bölümündeki demografik özelliklerden öğrencilerin çalışmak istedikleri sektörler ile ilgili elde edilmiş olan sonuçlara göre, ankete katılan öğrencilerin %56,2 sinin kamu sektöründe çalışmak istedikleri görülmüştür. Öğrencilerin kamuda çalışmak istemelerinin başlıca sebeplerinden birinin özel sektöre olan ilginin azlığı olduğu düşünülürse, fakülte genelindeki bölümlerde öğrencilerin özel sektör ile ilgili bilgisinin az olduğu varsayılmaktadır. Bu sebeple, öğrencilerin fakülte yönetimince ileride seçebilecekleri meslekler hakkında seminer vb. yöntemlerle bilgilendirmeleri öğrencilerin menfaatine olacaktır.

Literatürde bahsedilen ve aralarında farklılık olduğu görüşünün hâkim olduğu kişilik tipleri ya da cinsiyet özelliklerinin kariyer planlama ve kişisel başarı boyutları ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Bu farklılığın sebeplerinin neler olduğunun saptanması kişilik özelliklerinin daha iyi araştırılmasını sağlayacaktır. Bireylerin kişilik tiplerinin analizine önem verilmeli ve kendi karakter ve yeteneklerine uygun meslekler seçmeleri konusunda yol gösterilmelidir.

Kariyer planlama yapılırken, bireylerin ve fakültenin ortak çabaları ile yine bireyler için SWOT analizi yapılması planlamayı kolaylaştıracaktır. Kariyer planlama boyutlarından olan kendini tanıma aşamasının tamamlanması, iyi bir SWOT analizi ile mümkün olmaktadır. SWOT analizi bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri de görmeleri ve değerlendirmelerini sağlamaktadır.

Bu sayede bireylerin sahip olmak istedikleri mesleklerin seçimi daha kolay olacaktır. SWOT analizi yapmış olan birey için kendine uygun bir kariyer planı yapmak ve uygulama oldukça kolaylaşacaktır.

Fakülte hatta üniversite bünyesinde gerçekleştirilen kariyer günlerinin öneminin öğrenciler arasında daha iyi anlaşılabilmesi için, gerek el ilanları, gerekse afiş ve broşürler kullanılarak öğrencilerin bu konuda bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Bireylerin çeşitli iş alanlarına ait firmaların temsilcileri ile görüşmeleri onların farklı meslek dalları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır. Kariyer günlerinin etkin kullanımı ile öğrencilerin ilerideki meslek seçimlerini yapmaları ve bu konuda yönlendirilmeleri daha kolaylaşmaktadır.

Araştırmada elde edilen kişisel başarı ve boyutları ile kariyer planlama ve boyutları arasındaki ilişkinin varlığına dikkat edilmeli, aralarındaki pozitif etki değerlendirilmeli, kariyer planlama ile kişisel başarının birbirinden bağımsız iki süreç olduğu düşünülmemelidir.

Kariyer planlamanın kişisel başarı üzerinde etkisinin olduğunun saptanması, kariyer planlamanın bireyi başarıya götüren süreçlerden biri olduğunun göstergelerinden birisidir. Kariyer planlamada bireyin kendini tanıması hırslı ve başarılı olma ihtiyacı ya da üstünlük ve farklı olma eğilimlerini daha rahat yönetebilmesini sağlayacaktır. Bireylerin kendilerini tanıma, alternatif fırsatlarını görüp değerlendirme, kendilerine hedef koymaları ve nasıl ulaşacaklarını planlamaları, kendisine hangi konularda hırslı, hangi konularda üstünlük ve farklı olmaya eğilimli, odaklanma sorunu yaşadıkları yerleri fark etmeleri ve bireysel sorumluluk gerektiren işleri daha rahat yerine getirebilecek donanıma sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu da gerek iş, gerekse özel yaşamlarında krizleri çabuk atlatma ve başarıya ulaşma imkânı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Orhan. (2008). *Türkiye’de Gençlerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Üniversite Hazırlık Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akatay, Ayten. (2003). “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, s.281-300.
- Akyön, Fehm, V. (2008). *İş Yerinde Şiddete Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları; Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altundağ, Gizem. (2011). *Üniversite Öğrencilerinde Bağlanma Stilleri, Stresle Başa Çıkma Tutumları ve Stresi Algılama Düzeyinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Andıç, Hilal. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ardıç, Ceren. (2010). *Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aslan, Esra. (ed.) (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aşkun, Neva, C. (2006). *Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ata, Asiye. (2010). *Türk Sinemasında Açık Toplum ve Kapalı Toplum Eleştirisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aybatlı, Ayfer. (2008). *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, Sinan. C. (2010). *Bir Kamu Kurumunda Var Olan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreci ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balta Aydın, Ekim. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Barutçugil, İsmet. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- Bayram, Levent. (2006), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Temmuz, Sayı 62, s.47-65.
- Budak, Gülay., Budak, Gönül. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Budak, Gülay., Sürgevil, Olca. (2005). “Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, s.95-108.
- Byrne, Marann., Willis, Pauline., Burke, John. (2012). “Influences On Scholl Leavers’ Career Decisions- Implications For The Accounting Profession”, *The International Journey Of Management Educations*, 10, s.101-111.
- Can, Halil., Akgün, Ahmet., Kavuncubaşı, Şahin. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çağlıyan, Yasemin. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personele Yönelik Bir Araştırma)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çetin Akbulut, Nihal. (2010). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çıdık, M. Selçuk. (2008). *Türk İnşaat Sektöründeki Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, L. Richard., (2012). *New Era of Management*, South-Western, Cengage Learning, 10th Edition, China.
- Deniz, Mehmet., Çolak, Mehmet.(2008). “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 23, s.304-332.
- Dess, Gregory. G., Lumpkin, G. T., Eisner, Alan, B. (2008). *Strategic Management*, McGraw- Hill Irwin, Creating Competitive Advantages, Forth Editon, USA.
- Detlor, Brian. (2010). “Information Management”, *International Journal of Information Management*, Sayı 30, s.103-108.
- Demir, Kamile., Elma, Cevat. (ed.). (2004). *Öğrenen Örgütler*, Sandal Yayınları, Ankara.
- Doğruöz, İrem. (2008). *Planning Of Time Management On Goal Setting. An Application For Managers In Different Sectors*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doksat, Kerem. (2003). “Depresyon Nedir?”, *Birinci Basamak İçin Psikiyatri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 25-31.



- Donat Bacioğlu, Seda., Özdemir, Yalçın, (2013). “İlköğretim Öğrencilerinin Saldırgan Davranışları ile Yaş, Cinsiyet, Başarı Durumu ve Öfke Arasındaki İlişkiler”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s.169-187.
- Durna, Ufuk. (2004). “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s.191-206.
- Durna, Ufuk. (2005). “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.275-290.
- Erdoğan, Hasan, T. (2009). *Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdoğdu, M. Yüksel. (2006). “Yaratıcılık İle Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 17, s.95-106.
- Erdoğmuş, Nihat., Beyaz, Medihan. (2002). “Başarı Değerlendirmede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 3, s.65-83.
- Eren, Erol. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergül, Hüseyin F. (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14, s.67-79.
- Ergün, Eda. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah. (2006). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eryiğit, Nimet. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eryiğit, Süleyman. (2000). “Kariyer Yönetimi”, *Kamu İş Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.
- Fırat, Güneş. (2013). *Kurumsal Bilgi Yönetimi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gök, Tolga. (2006). *Fizik Eğitiminde İşbirlikli Öğrenme Gruplarında Problem Çözme Stratejilerinin Öğrenci Başarısı, Başarı Güdüsü ve Tutumu Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Göksel, Nihan. (2012). *Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamayı Motivasyona Etkisi Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

- Gültekin, Dilek. (2010). *Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güneş, Mutlu. (2006). *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney Çetinkaya, Gamze. (2010). *Egzersiz Yapan 35-45 Yaş Arası Kadınların Stresle Başa Çıkma Yolları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürel, Melis Tuğçe. (2010). *Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hakanen, Jari, j., Arnold, B. Bakker., Schaufeli, Wilmar, B. (2006). "Burnout and Work Engagement Among Teachers", *Journal of School Psychology*, Sayı 43, s.495-513.
- Hamarat, Murat. (2010). *Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbiş, Emre. (2011). *Öğrencilerin Üniversite Bölüm Tercihleri İle Kariyer Yönelimleri Arasındaki İlişkiye Dair Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnanır, Ali. (2012). *Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- İşcan, Seher. (2008). *Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kahraman, Gamze. (2013). *İlköğretim (1-5. Sınıflar) Türkçe Ders Kitaplarındaki Metinlerin Bilgi Türleri Yönünden İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kaplan, Tuğba. (2008). *İş Görenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bursa'da Mobilya Sektöründe Uygulama Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karaçam, Gözde. (2012). *Müzik, Resim-İş ve Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

- Karagöz, Oğuzhan. (2009). *İlköğretim Türkçe Öğretmenlerinin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Nihat., Selçuk, Seçil. (2007). “Örgütsel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, (2), s. 175-190.
- Kazımbek Tüzüner, V. Lale. (1995). *İşletmelerde Kariyer Planlama Programlarına Tabi Tutulan Özel Kariyer Grupları ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, H. Kağan., Yapıcı, Senay. (2008). “Başarılı ve Başarısız Öğrencilerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Öğretmen ve Veli Görüşleri”, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s.20-32.
- Kılıç, Gonca. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, Mustafa. (2010). “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyoekonomi Dergisi*, Temmuz- Aralık/2, s.81-98.
- Kılıç, Selver. (2011). *Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kızanlıklılı, M. Murat. (2008). *Otel İşletmelerindeki Bölüm Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yollarının ve Kontrol Odaklarının Belirlenmesi: Ankara İli Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kocabey, Umut. (2010). *İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Koç, Mustafa., Avşaroğlu, Selahattin., Sezer, Adem. (2004) “Üniversite Öğrencilerinin Akademik Başarıları İle Problem Alanları Arasındaki İlişki”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, s.483-498.
- Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, Tamer. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 10. Baskı. İstanbul.
- Kordon, Emel. (2006). *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Krogh, V. Georg., Ichijo, Kazuo., Nonaka, Ikujiro. (2002). *Bilginin Üretimi*, (Çev:Günhan Günay), Dışbank Kitapları, Rota Yayınları, İstanbul.
- Kurtuluş, Yaşar, İ. (2009). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Küçük, Serdar. (2012). *Ortaöğretim Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Spora Katılımları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Markaki, N. Evangelia. (2013). "Communication Management In Business. The Latent Power For Career Development", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, s. 319-326.
- Mirzeoğlu, Nevzat. (2005). "Örgütsel Çatışma Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama", *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s.51-56.
- Nayir, Ayten. (2007). *Türk İlaç Sektöründe Kariyer Algılaması: İki Örnek Olay*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Orta, Ahmet. Z. (2009). *Etkili İletişim Sürecinde Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, Edip. (2006). *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, 5.Baskı, Ankara.
- Özçınar, Meltem. (2011). *Örgütlerde Yabancılaşma ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özdemir, Ali., Özdemir, Aslı. (2007). "Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve idari Personel Üzerine Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, s.393-410.
- Özer, M. Akif. (2011). "*Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü*", *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs, Cilt 25, Sayı 3, s.4-20.
- Özer, M. Akif. (2011). *21.Yyda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Akademik Yayıncılık, 2.Basım, Ankara.
- Özyılmaz, Adnan., Ölçer, Ferit. (ed.) (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Seçkin Kitabevi, Ankara, s. 277-301.
- Pekkaya, Mehmet., Çolak, Nurdan. (2013). "Üniversite Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Derecelerinin AHP İle Belirlenmesi", *International Journal of Social Science*, Cilt 6, Sayı 2, s.797-818.

- Pilavcı, Dilek. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Polatçı, Sema. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerine Bir Analiz)*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Rahimic, Zijada., Resic, Emina., Kazo, Amra . (2012). “Determining The Level Of Management Competences in The Process Of Employee Motivation”, *Procedia-School and Behavioral Sciences*, 41, s.535-543.
- Rauduvaite, Asta., Lasauskiene, Jolanta. (2013). “Factors Determining Personal Career Planning and Choices of Profession among Future Teachers of Music”, *Procedia- School and Behavioral Sciences*, 83, s.175-179.
- Saçlı, Çağrı. (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sav, Duygu. (2008), *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Savrun, Mert. (1999). “Depresyonun Tanımı ve Epidemiyolojisi”, *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri*, Aralık, İstanbul, s.11-17.
- Sekman, Mümin. (2004). *Kişisel Ataleti Yenmek*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Sevinç, Ebru. (2009). *Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Süral Özer, Pınar., Timurcanday Özmen, Ömür., Eriş, Ergin Deniz.(2007). “Öğrenilmiş Gereksinimlere Yönelik Bir Ölçek Çalışması”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s.553-571.
- Stoner, James, A., Freeman, F., Edward, R. (1992). *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Fifth Edition, Usa.
- Şahin, Filiz. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Kişisel Kariyer Planlaması ve Tükenmişlik Düzeyleri İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Nesrin H., Basım, H. Nejat., Akkoyun, Necip. (2011). “A-Tipi Kişilik ve Stres İlişkisinde Üç Önemli Bileşen: Öfke, Etkisiz Başa Çıkma ve İş Saplantısı” *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt 26, Sayı 68, s.31-44.

- Şener, Feyza. (2010). *Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Şerif., Akgemci, Tahir., Çelik, Adnan. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, Şerif. (2006). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Adım Matbaacılık, Konya, 13.Baskı.
- Tabak, Akif., Soylu, Yekta., Polat, Mustafa. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerin Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Bir Çalışma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, s. 179-191.
- Taycan, Okan., Kutlu, Leman., Çimen, Selma., Aydın, Nurcan. (2006). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, *Anatolian Journal of Psychiatry*, Sayı:7, s. 100-108.
- Tıwana, Amrit. (2003). *Bilginin Yönetimi*, (Çev: Elif Özsayar), Dışbank Kitapları, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Tortop, Nuri. (1994). *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Umay, Aysun. (2002). “Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi ve Değişimi Etkileyen Faktörler”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, s.148-155.
- Uzunbacak, Hasan, H. (2004). *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ülgen, Hayri., Mirze, Kadri. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ünver, Yeşim. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*, Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Üstünel, Gülcan. (2011). *Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Yalçın, F. Asuman. (2001). “Yönetici Polislerin Bireysel Kariyer Planlamasıyla İlgili Bir Araştırma”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1-2, s.57-74.
- Yar, Feyzi. (2003). *Başarı Değerlendirmesi ve Başarı Değerlendirmesine Dayalı Ücretlendirmenin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yalınkılıç, Recep. (2010). *İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Yıldız, Ebru. (2012). “Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 33, s. 37-61.
- Yılmaz, Abdullah., Aslan, Seyfettin. (2002). “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s.25-46.
- Yılmaz, Ayşe Gözde. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Orhan. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yurtsever, Hidayet. (2009). *Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

#### **İNTERNET KAYNAKLARI**

- <http://www.frmtr.com/hayat-bilgisi/3056155-basari-hikayeleri-dizin-halinde.html>,  
29.08.2013
- <http://www.haberinvakti.com/amacsiz-insan-dumensiz-gemi-makale,3927.html>,  
12.07.2013
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.51e0016bacf379.68712304](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.51e0016bacf379.68712304), 10.07.2013
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.521e95895cc6a5.04842804](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.521e95895cc6a5.04842804), 29.08.2013
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Ba%C5%9Far%C4%B1>, 10.07.2013
- [http://tr.wikipedia.org/wiki/Maj%C3%B6r\\_depresif\\_bozukluk](http://tr.wikipedia.org/wiki/Maj%C3%B6r_depresif_bozukluk), 29.08.2013
- [http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow\\_teorisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Maslow_teorisi), 20.09.2013
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52645f4941f122.78939120](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.52645f4941f122.78939120), 18.10.2013

## EK-1 ANKET

Sayın katılımcı,

Pamukkale Üniversitesi'nde yapmakta olduğum yüksek lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırlamış olduğum bu ankette; kişisel başarı ve kariyer planlama arasındaki ilişki araştırılmaktadır.

Anket çalışmasını üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel özellikleriniz ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde kariyer planlama ile ilgili sorular yer alırken, son bölümde ise kişisel başarı değerlendirmesi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anket soruları hazırlanırken; “1- Hiç Katılmıyorum”dan “5- Tamamen Katılıyorum”a doğru 5li Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Yanıtlamış olduğunuz anketteki bilgileriniz üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Vakit ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

HASİBE SEÇER

### KİŞİSEL ÖZELLİKLER

- 1) Yaşınız?  19-21  22-24  25 ve üzeri
- 2) Cinsiyetiniz?  Erkek  Kadın
- 3) Bölümünüz?  İşletme  İktisat  Maliye  UTF  
 Kamu Yönetimi  Ekonometri  ÇEKO
- 4) Çalışmak İstedığınız Sektör?  Kamu  Özel  Serbest
- 5) Hangi Kişilik Tipine Yakınsınız?  A Tipi Kişilik (Titiz, Sabırsız, Detaycı vb.)  
 B Tipi Kişilik (Sabırlı, Rahat, Acele Etmeyen vb.)



## KARİYER PLANLAMA

1. Değişikliklere uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
2. Yasal zorunluluklar ( doğu görevi, 2.iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu.	1	2	3	4	5
3. Fakültem hedeflerime ulaşmamda beni yönlendiriyor.	1	2	3	4	5
4. Kariyer planımın olması kararsızlık ve stresi azaltmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Kendi duygu ve düşüncelerimin yanında başkalarınınkini de önemserim.	1	2	3	4	5
6. Seçtiğim meslek istek ve beklentilerime cevap vermektedir.	1	2	3	4	5
7. Kariyer planlama, hedeflerimi belirlerken seçim yapmamı kolaylaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Kariyer planlamamı yaparken kendime hedef belirledim.	1	2	3	4	5
9. Kariyer hedefim, gelecekte kendimi görmek istediğim yer doğrultusunda belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
10. Takdir edilmek beni motive eder.	1	2	3	4	5
11. Kariyer planım sadece meslek seçimi değil, kendimi geliştirmeme de yöneliktir.	1	2	3	4	5
12. Ücret, kariyer planlarımda etkili bir faktördür.	1	2	3	4	5
13. Yetenek ve zayıflıklarımın farkındayım.	1	2	3	4	5
14. Hedef belirlerken yetenek ve yetkinliklerimi göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
15. Fakültem, kariyer planlama ve geliştirme imkânı sağlamaktadır. (kariyer haftası)	1	2	3	4	5
16. Kendimi tanıyorum ve isteklerimi biliyorum.	1	2	3	4	5
17. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu kariyer planlama sürecime etki etmektedir.	1	2	3	4	5
18. Kariyer planımı yaptım.	1	2	3	4	5
19. Fakülte ve üniversite içinde bulunan kariyer fırsatlarının farkındayım.	1	2	3	4	5
20. Kariyer hedefime ulaşmak için yapmam gerekenleri biliyorum.	1	2	3	4	5

## KİŞİSEL BAŞARI

1. Verilen görevi yerine getirmek için çok fazla çalışırım.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işlere hâkim olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım işi kusursuz bir şekilde yerine getiririm.	1	2	3	4	5
4. Bir işle meşgulken sadece onunla ilgilenirim.	1	2	3	4	5
5. Girdiğim ortama uyum sağlar ve hemen fark edilirim.	1	2	3	4	5
6. Yapmam gereken işleri asla ertelemem.	1	2	3	4	5
7. İşimi yaparken ortaya çıkan sorunlarla başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
8. Oldukça ikna edici ve etkileyici olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
9. Başarı güdüsü benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
10. Gereğinden fazla gayretliyimdir, çok sıkı çalışırım.	1	2	3	4	5
11. İnsanları kolay organize ederim.	1	2	3	4	5
12. Grup çalışmasından çok, bireysel sorumluluğu tercih ederim.	1	2	3	4	5
13. Arkadaşlarımdan daha iyi ve başarılı olmak isterim.	1	2	3	4	5
14. Zor işlerle uğraşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5

## **EK-2 ANKET SORULARININ BOYUTLARI**

### **BİREYSEL KARİYER PLANLAMA BOYUTLARI**

#### **KENDİNİ DEĞERLENDİRME**

1. Kendimi tanıyorum ve isteklerimi biliyorum.
2. Değişikliklere uyum sağlayabilirim.
3. Yetenek ve zayıflıklarımın farkındayım.
4. Kendi duygu ve düşüncelerimin yanında başkalarınınkini de önemserim.
5. Takdir edilmek beni motive eder.

#### **FIRSATLARI TANIMLAMA**

1. Fakültem, kariyer planlama ve geliştirme imkânı sağlamaktadır. (kariyer haftası)
2. Seçtiğim meslek istek ve beklentilerime cevap vermektedir.
3. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu kariyer planlama sürecime etki etmektedir.
4. Yasal zorunluluklar ( doğu görevi, 2.iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu
5. Ücret, kariyer planlarımda etkili bir faktördür

#### **HEDEF BELİRLEME**

1. Kariyer planlamamı yaparken kendime hedef belirledim
2. Kariyer hedefime ulaşmak için yapmam gerekenleri biliyorum
3. Fakültem hedeflerime ulaşmamda beni yönlendiriyor.
4. Hedef belirlerken yetenek ve yetkinliklerimi göz önünde bulundururum
5. Kariyer hedefim, gelecekte kendimi görmek istediğim yer doğrultusunda belirlenmiştir

#### **PLAN OLUŞTURMA**

1. Kariyer planımı yaptım
2. Kariyer planımın olması kararsızlık ve stresi azaltmaktadır
3. Kariyer planım sadece meslek seçimi değil, kendimi geliştirmeme de yöneliktir
4. Kariyer planlama, hedeflerimi belirlerken seçim yapmamı kolaylaştırmaktadır
5. Fakülte ve üniversite içinde bulunan kariyer fırsatlarının farkındayım

## KİŞİSEL BAŞARI ALGISI BOYUTLARI

### HIRSLI OLMA VE BAŞARMA

1. Yapmam gereken işleri asla ertelemem
2. Arkadaşımdan daha iyi ve başarılı olmak isterim
3. Verilen görevi yerine getirmek için çok fazla çalışırım
4. Gereğinden fazla gayretliyimdir, çok sıkı çalışırım.

### ÜSTÜNLÜK VE FARKLI OLMA

1. Oldukça ikna edici ve etkileyici olduğumu düşünürüm.
2. Yaptığım işlere hâkim olduğumu düşünürüm.
3. İnsanları kolay organize ederim.
4. Girdiğim ortama uyum sağlar ve hemen fark edilirim.

### ODAKLANMA

1. Zor işlerle uğraşmayı tercih ederim.
2. Bir işle meşgulken sadece onunla ilgilenirim.
3. Başarı güdüsü benim için önemlidir.

### BİREYSEL SORUMLULUK ALMA

1. Yaptığım işi kusursuz bir şekilde yerine getiririm.
2. Grup çalışmasından çok, bireysel sorumluluğu tercih ederim
3. İşimi yaparken ortaya çıkan sorunlarla başa çıkabilirim

## **ÖZGEÇMİŞ**

Hasibe Seçer, 1988 yılında Akşehir’de doğdu. 2006 yılında Akşehir Anadolu Lisesini bitirdikten sonra, 2007 yılında Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nde yükseköğrenimine başladı. 2011 yılında bitirdiği lisans eğitiminin ardından aynı yıl Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitime başlayan Seçer, 2013 yılında da yüksek lisansını tamamlamıştır.