



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ
ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Yaser AL-ATİYAT

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ

Samsun, 2019

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL GÜVENİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ
ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Yaser AL-ATİYAT

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ

Samsun, 2019

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin, proje aşamasından sonuçlanmasına kadarki süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet ettiğim, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu taahhüt ederim.

... / ... / 20... (İmza)

Yaser Al-ATİYAT



ÖZET

ÖRGÜTSEL GÜVENİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

Yaser Al-ATİYAT

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran/2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ

Örgütler, bireyler arası ilişkileri ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanlarıdır. Bu sosyal yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerler de bunda etkili olabilmektedir. Bu değerlerin en başta geleni örgütsel güven olgusudur. İşletmeler; örgüte güven sağlamış, yüksek performans gösteren ve konusunda uzman çalışanların örgütte daha uzun süre kalmasını, işletmenin daha verimli olmasını ve piyasada rekabet gücünün artmasını isterler. Bu nedenle kişilerin kariyerlerini planlamaları için ortam oluşturlar. Böylece hem kişisel hem de örgütsel amaçlar gerçekleşmiş olur. Bu uygulamalar ile işletme içerisindeki tüm çalışanlar başarılı olabilecek; işletmenin motive olmuş ve nitelikli bir işgücü havuzuna sahip olmasıyla işgücü ihtiyacı kolaylıkla karşılanacak ve kişilerin bireysel amaçlarına ulaşabilmeleri de sağlanmış olacaktır.

Örgütsel güven ve kariyer planlaması literatürde etraflıca incelenen konular olmakla birlikte, örgütsel güvenin kariyer planlaması üzerindeki etkisine yönelik detaylı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, literatürdeki bu boşluğa sağlık sektörü özelinde katkı yapılması amaçlanarak, özel hastanelerde örgütsel güvenin kariyer planlaması üzerine etkisi ve bu iki değişkenin hangi demografik özelliklerden etkilendiği de incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler Aktuna (2007)'nin örgütsel güven ölçeği ve Erdoğan (2009)'ın kariyer planlaması ölçeğidir. Anket uygulaması sonucu toplanan veriler Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) 20.0 aracılığıyla analiz edilmiş ve Bağımsız T-testi ve ONE WAY-ANOVA, Çoklu regresyon analizi, Güvenirlilik ve Faktör analizi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında Türkiye'nin Samsun ilinde faaliyet gösteren iki hastanesinde farklı görev ve kademelerde çalışmakta olan 300 kişiye yönelik bir anket çalışması yapılmış ve 192 kişiden geri dönüş alınmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel güvenin kariyer planlama üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koyarak bu alandaki literatürü doğrulayıcı ve destekleyici bir katkı sunmuştur. Ayrıca kavramların demografik özelliklerden ne derecede etkilendiğine bakıldığında, örgütsel güvenin sadece mesleğe göre değişkenlik gösterdiği, kariyer planlamanın ise demografik özelliklerden etkilenmediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kariyer Planlama, Örgütsel Güven, Kariyer, Güven, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yöntemleri.*

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST AND CAREER PLANNING: A RESEARCH IN PRIVATE HOSPITALS

Yaser Al-ATİYAT

Ondokuz Mayıs University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M.A./M.B.A./Ph.D., Month/Year

Supervisor: Dr., Tuba Bekis

Organizations are the social places that involve interpersonal relations and group dynamics, produce unique values, and experience interpersonal and group relations. Common rules, procedures and authorities, as well as some non-written rules, in these social places can be effective in organizational life. The most prominent of these values is the concept of organizational trust. Businesses want to keep the employees who are trustworthy in the organization, who work in high performance and who are experts in their fields, to stay longer in the organization, in order to be more productive and to increase their competitiveness in the market. For this purpose, they build an environment for their workers' carrier planning. By this way, both personal and organizational goals can be reached. With these initiatives, all the employees in the business can be successful. As the enterprise has a motivated and qualified workforce pool, the need for labor will be met easily and people will be able to reach their individual goals.

Although organizational trust and career planning are the main topics in the literature, there is no detailed study on the impact of organizational trust on career planning. In this study, the effect of organizational trust on career planning in private sector hospitals, has been examined with the aim to fill this gap in the health sector in the literature, and from which demographic characteristics these two concepts are affected,were examined. The scales used in the research are Aktuna (2007) 's organizational trust scale and Erdoğan (2009)'s career planning scale. The data collected from the survey was analyzed on Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 20.0 and Independent T-test and ONE WAY-ANOVA, Multiple Regression Analysis, Reliability and Factor Analysis was used.

In the scope of the research, a survey was conducted for 300 people having different job titles and levels, working in two different hospitals in Samsun province of Turkey. The findings of the research showed that organizational trust has a significant effect on career planning and provided a confirmatory and supportive contribution to the literature in this area. In addition, it is concluded that demographically organizational trust vary only according to occupation, and career planning is not affected by demographic characteristics.

Keywords: Career Planning, Organizational Trust, Career, Trust, Human Resources, Human Resources Methods

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, birçok kişi ve kurumun katkıları sayesinde hazırlanmıştır. Tez çalışmamı yürüttüğüm zaman zarfında tecrübe ve anlayışını benden esirgemeyen değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ'e, yapmış olduğu rehberlik ve göstermiş olduğu sabır için en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Yine yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini gördüğüm Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı hocalarıma, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına, İşletme Anabilim Dalı Başkanlığına ve Sosyal Bilimler Enstitüsüne sağladıkları katkı ve kolaylıklardan dolayı teşekkürü borç bilirim.

Çalışmamın her aşamasında destek ve yardımları ile yanımda olan başta Arş. Gör. Alp Eren KAYASANDIK olmak üzere diğer kıymetli arkadaşlarıma güler yüz ve samimiyetleri için, tezimin araştırma kısmında anketlerin uygulanması sürecinde gereken ilgiyi fazlasıyla gösteren hastane personeline, deneyimlerini paylaşarak yardımlarını esirgemeyerek içtenlikle yaptıkları katkılardan dolayı çok teşekkür ederim. Son olarak hayatım boyunca fedakârlıklarını ve sevgilerini hiç eksik etmeyen annem Khairiye ALHEYARİ ve rahmetli babam Ahmad ALATİYAT'a karşılıksız emeklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yaser AL-ATİYAT

Samsun-30 Haziran 2019

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER.....	ix

GİRİŞ

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güvenin Tanımı ve Özellikleri	3
1.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması.....	4
1.2.1. Bilgi Temelli Güven.....	6
1.2.2. Hesaplanmış Güven.....	6
1.2.3. Özdeşleşmiş Güven.....	8
1.3. Güvenin Yönleri.....	8
1.3.1. Yardımseverlik (Benovelence).....	8
1.3.2. Güvenilirlik (Reliability).....	9
1.3.3. Yeterlik (Competence)	9
1.3.4. Dürüstlük (Honesty).....	10
1.3.5. Açıklık (Openness).....	11
1.4. Örgütsel Güven	12
1.4.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	14
1.5. Örgütsel Güvenin Temelleri	18
1.5.1. Bromiley ve Cummings’e Göre Güvenin Temelleri	19
1.5.2. Mishra’ya Göre Güvenin Temelleri	20
1.5.3. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd’e Göre Güvenin Temelleri	22
1.5.4. Mayer, Davis ve Shoorman’e Göre Güvenin Temelleri.....	24
1.6. Örgütsel Güvene İlişkin Literatürde Öne Çıkan Bazı Çalışmalar	25

KARİYER PLANLAMASI

2.1. Kariyer Kavramı	27
2.1.1. Kariyere Tarihsel Bakış.....	27
2.1.2. Kariyer Kavramı ve Tanımı	27
2.1.3. Kariyerle İlgili Temel Kavramlar.....	28
2.1.4. Kariyerin Boyutları	31
2.1.5. Kariyer Aşamaları	32
2.1.6. Kariyer Engelleri ve Sorunları	37
2.2. Kariyer Planlaması.....	43
2.2.1. Kariyer Planlamasının Tanımı	43
2.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi	44
2.2.3. Kariyer Planlamasının Aşamaları.....	45
2.2.4. Kariyer Planlama Sistemleri.....	51
2.2.5. Kariyer Planlamasına Etki Eden Demografik Faktörler.....	55
2.2.6. Kariyer Planlamasına İlişkin Literatürde Öne Çıkan Bazı Çalışmalar.....	58

ÖRGÜTSEL GÜVENİN KARİYER PLANLAMASINA ETKİSİ ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	60
3.2. Araştırmanın Önemi	60

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	61
3.4. Araştırmanın Kısıtları	62
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeline İlişkin Literatür Taraması	62
3.6. Araştırmanın Modeli	65
3.7. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama	65
3.9. Verilerin Analizi	66
3.10. Araştırma Bulguları	67
3.10.1. Demografik Verilerin Dağılımları.....	67
3.10.2. Güvenilirlik Testleri	68
3.10.3. Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
3.10.4. Faktör Analizi.....	81
3.10.5. Örgütsel Güven Boyutları ve Kariyer Planlama Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	84
3.10.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	86
3.10.7. Araştırma Bulgularına Genel Bakış	95
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA.....	101
ANKET FORMU	108
ANKET ONAYI.....	113
ÖZGEÇMİŞ	114

TABLÖLAR

Tablo 1: Güven Kavramının Gelişimi.....	5
Tablo 2: Güven Kavramının Sınıflandırılması.....	7
Tablo 3: Mishra Güven Modelinin Boyutları.....	21
Tablo 4: <i>Kariyer Aşamaları</i>	32
Tablo 5: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlama Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	55
Tablo 6: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	67
Tablo 7: Örgütsel Güven ve Kariyer Planlama Ölçeklerinin Alt Boyutlarıyla Güvenilirlik Testi	69
Tablo 8: Kuruma Güven İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	71
Tablo 9: Yöneticilere Güven İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	72
Tablo 10: Çalışanlar Arası Güven İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	73
Tablo 11: Bireyin Kendini Değerlendirmesi İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	75
Tablo 12: Fırsatların Tanımlanması İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri.....	76
Tablo 13: Hedeflerin Belirlenmesi İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri.....	79
Tablo 14: Kariyer Planının Oluşturulması İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri.....	80
Tablo 15: Örgütsel Güven Faktör Analizi.....	82
Tablo 16: Örgütsel Güven Faktör Yükleri	83
Tablo 17: Kariyer Planlama Ölçeği Faktör Analizi	84
Tablo 18: Kariyer Planlama Faktör Yükleri.....	85
Tablo 19: Korelasyon Matrisi	85
Tablo 20: Korelasyon Matrisi	86
Tablo 21: Örgütsel Güvenin Kariyer Planlamasına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi (H1)	88
Tablo 22: Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız T-testi Anlamlılık Sonuçları.....	90

Tablo 23: Yaş Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları.....	90
Tablo 24: Eğitim Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları.....	91
Tablo 25: Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları	91
Tablo 26: Meslek Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları.....	92
Tablo 27: Farklılıkların Kaynağının Belirlenmesi İçin Post Hoc Scheffe Testi	92
Tablo 28: Cinsiyet Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız T-testi Anlamlılık Sonuçları.....	93
Tablo 29: Yaş Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları.....	94
Tablo 30: Eğitim Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları.....	94
Tablo 31: Çalışma Süresi Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları	95
Tablo 32: Meslek Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları.....	95
Tablo 33: Hipotezlerin Red/Kabul Durumları	96

ŞEKİLLER

Şekil 1: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	20
Şekil 2: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri.....	24
Şekil 3: Kariyer Geliştirme Sistemi.....	30
Şekil 4: Kariyer Patikası	31
Şekil 5: Kariyer Aşamaları Yaşam Dönemleri ve Performans Arasındaki İlişkiler..	33
Şekil 6: Kariyer Planlamasının Aşamaları.....	50
Şekil 7: Bireysel Kariyer Planlaması Süreci.....	52
Şekil 8: Araştırmanın Modeli	65



GİRİŞ

Örgütlerin çalışma hayatındaki hızlı değişime kendilerini adapte etmeleri, değişen teknolojiler karşısında devamlılıklarını sürdürebilmeleri için örgütün en önemli faktörü olarak nitelendirilebilecek birey faktörüne önem vermeleri ve bireye yatırım yapmaları gerekmektedir. Bunun bir yolu da kariyer yönetimi ve bireylerin hedefleri ile örgütsel hedefleri uyumlaştırmak; çalışanların işi daha iyi yapabilmeleri için kendilerini geliştirmelerine ve örgüt içerisinde yükselmelerine fırsat vermektir. Bu durum kariyer planlaması kavramının önemini ortaya koymaktadır.

Güven kavramı ise, hayatımızın her noktasında önemli bir psikolojik terim olarak karşımıza çıkmaktadır ve insan ilişkilerini güçlendirici bir rol üstlenmektedir. Güven düzeyinin düşük olması kararları, iletişimi, ilişkileri ve benzeri pek çok unsuru yavaşlatmaktadır, yüksek olması için bireylerin kendilerini iyi hissetmesine neden olmaktadır (Afşar, 2013: 51)

Yaşamın bir döneminde, belirli bir zaman diliminde bireyler eğitim görmekte ve sonrasında iş ortamına girmektedirler. Bu bireyler, çalışmalarını sürdürecekleri işletmelerde ekonomik ve duygusal açıdan örgüte katkılarına karşılık bulmak isterler. Çalışanlara yönelik yükümlülüklerin gerçekleştiği, adaletli, maddi getiri imkânları ve bunun yanında kariyer ve yükselme imkânları da tanıyan bir sistemin içerisinde olmayı arzu ederler. Bu da örgütteki güven ortamıyla mümkün olabilir. Bu açıdan bu çalışmada özel hastanelerde çalışanların örgütsel güven düzeylerinin kariyer planlaması üzerinde etkili bir unsur olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu alanda yürütülmüş çalışmaların sayıca az olması ve bu etkinin doğrudan incelendiği bir çalışmaya rastlanmaması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca bu araştırmada değişkenlerin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel güven literatürü incelenmiş, örgütsel güven kavramlarının kapsamlı incelemesi yapılmış, örgütsel güvenin sınıflandırılmasından ve yönlerinden bahsedilmiştir. Bölümün sonunda örgütsel güven alt boyutları ve temelleri anlatılmıştır. Bu bölüm genel olarak örgütsel güveni farklı yönleriyle açıklamaya yönelik unsurlar içermektedir. İkinci bölümde kariyer planlamasının tanımı, önemi, aşamaları, sistemleri ve demografik özelliklerle ilişkisi

anlatılmıştır. Çalışmaya esas olan iki temel kavramdan ikincisi olan kariyer planlaması, literatür incelemesinin bütünlüğü açısından önemli yönleriyle detaylı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü bölüm olan araştırma bölümünde ise iki özel hastanede bir araştırma yürütülmüş olup araştırmanın amacı, önemi, evreni ve örnekleme, kısıtları, hipotezleri ve veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket çalışması ile bu çalışma sonucunda yapılan analizler belirtilmiştir. Analizler mümkün olduğunca detaylı bir şekilde, kavramların birbirleri arasındaki ilişkileri net olarak ortaya koyacak bir kapsamda sunulmuştur. Son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Güvenin Tanımı ve Özellikleri

Örgütsel Güven kavramına giriş yapmadan önce, güven kavramından başlamakta fayda olacaktır. Güven insanlık tarihi başladığından beri hem kişisel hem de toplumsal ilişkiler açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Kısaca güven, kuşulanmadan inanma, bağlanma ve itimat olarak ifade edilmektedir (Rothmann ve Heyns, 2015: 1). Güven, belirsizliklerin ve öngörülemezliğin gittikçe arttığı günümüz dünyasında bir topluluğu bir arada tutan en önemli kavramlardan biri olduğu kadar, herkesin bildiği gibi insani değerler açısından da oldukça önemli bir kavramdır. Buna rağmen bu kavramın uygulanması söz konusu olduğunda düşüncelerini en mükemmel şekilde ifade edebilen düşünürler bile “güven önemlidir” gibi değişiklik göstermeyen ifadelere saplanıp kalmaktadırlar (Çiçek ve Macit, 2016: 27).

Jemes ve Sykuta yapmış oldukları çalışmada güven kavramını, isteklilik, savunmasızlık ve beklentiler olarak üç önemli yönü ile ele almışlardır. Atkinson ve Butcher’e göre ise (Demirdağ, 2015: 7) farklı örgütsel yapıları bir arada tutmaya yarayan “sosyal tutkal” olarak tanımlanan güven; bireysel düzeyde ise örgütsel hedeflere ulaşmak için kolektif bir bağlılık ve iş birliği anlamına gelmektedir (Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 288).

Güven duygusu, insanın en temel duygularından biridir. İnsanın kendine güvenmesi hayatında yapacağı işleri daha kolay bir hale getirecektir. Emniyet ve huzurun sağlanması bir bakıma insanın inançları ile ilgilidir. İnançlar ise insanın sosyo-kültürel yapısı ile ilgili olduğundan dolayı farklılık gösterebilir. Bu nedenle güven duygusu aslında insanın arzu ettiği başarıyı yakalamak için ihtiyaç duyacağı en temel araçlardan birisidir (Sert, 2008: 2)

Lewicki ve Bunker (1996), Worchel tarafından üç bölüm olarak ele alınmış olan güvene ilişkin farklı tanıtım ve bakış açılarını esas almıştır. Bunlar aşağıda yer almaktadır:

- Kişilik teorisyenlerine göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu anlamda

güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.

- Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir fenomen gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır (Eroğlu, 2015: 15-16).
- Sosyal psikologlara göre ise bireyler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketlerdir. Güven, diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir (Mathebula, 2004: 80).

Güven tanımlamaları incelendiğinde kavrama ilişkin belirgin noktalar ortaya konulabilmekte ve fikir birliğine varılabilmektedir. Bunlar (Dinç, 2007: 25);

- Güven durumunda güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış olması.
- Güvenilen kişinin davranışlarının güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi.
- Güvenin olumlu yönde bir beklenti olması ve bu beklentinin karşı tarafa yönelik dürüstlük, iyi niyetlilik gibi özelliklere yönelik değerlendirme ile algılardan etkilenmesi (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62).
- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi.
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması ve zamanla gelişmesidir. (Dinç, 2007: 25-26)

Güven kavramının gelişimine ilişkin literatür taraması Tablo 1’de yer almaktadır.

1.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Araştırmacıların güven üzerine yaptıkları incelemelere bakıldığında güvenin sınıflandırılması hususunda çok farklı ve çeşitli görüşler ortaya konulduğu görülmektedir (Li, Bai ve Xi, 2011: 372). Güven üzerine yapılan çalışmalara göre güvenin sınıflandırılması şu şekilde yapılmaktadır: “bilgi temelli güven”, “hesaplanmış güven”, “özdeşleşmiş güven” (T. S. Koç, 2015: 46). Güven kavramının sınıflandırılmasına ilişkin literatürde tartışılan hususlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 1: Güven Kavramının Gelişimi

Deutsch, 1958	Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olaylar sonucunun diğerlerinin tutumlarına bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentileridir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediklerini bulabileceğine dair inançtır.
Rotter, 1967	Bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti, bir bireyin verdiği sözün diğer bir birey tarafından saygı duyulacağı beklentisidir.
Meeker, 1983	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin diğerlerinden yardım ve iş birliği yapma davranışı beklentisidir.
Rempel, Holmes ve Zanna, 1985	Bireyin karşısındaki kimsenin yardımsever ve dürüst olduğuna dair inancıdır.
Carnevale ve Wechsler, 1992	Bir grubun veya bireyin, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı; etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
Mayer, Davis ve Schoorman, 1995	Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine dair olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur.
McAllister, 1995	Bir bireyin diğer tarafın kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olarak davranma isteği ve beklentisidir.
Aulakh, Kotabe ve Sahay, 1996	Arkadaşların güvenilirlik ve bütünleşme konusunda birbirlerine itimat derecesidir.
Roy J Lewicki ve Bunker, 1996	Risk durumlarında karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentilerdir.
Chow ve Holden, 1997	Bir kimsenin diğer bir kimsenin doğruluğuna, dürüstlüğüne ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir.
Jones ve George, 1998	Ahlaki, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan, kişilerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimi sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir.
Bhattacharya ve diğerleri, 1998	Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.
Doney, Cannon ve Mullen, 1998	Karşı tarafa bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir.
R. J. Lewicki, McAllister ve Bies, 1998	Bireyin diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.
Mcknight, Cummings ve Chervany, 1998	Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, tahmin edilebilir ve inanılır olduğuna dair inancıdır.
Rousseau ve diğerleri, 1998	Bir bireyin diğer bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklentiye girip savunmasız kalma niyetini kapsayan psikolojik bir durumdur.
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998	Bireyin karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır.

Tan ve Tan, 2000	Güven insan ilişkilerinin inşasında olmazsa olmaz bir durumdur.
Möllering, 2001	Bir kişinin diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentileridir.
Gefen, Rao ve Tractinsky, 2002	Bir kişinin bir başkasına karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Wech, 2002	Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.
Tschannen ve Moran, 2004; Akt: Van Maele ve Van Houtte, 2009	Güven, çelişkili bir biçimde hem bir yapıştırıcı hem de yağ gibidir. Örgütteki bireyleri birbirine bağlarken aynı zamanda örgütün işleyişi için gerekli parçaların arasındaki hareketi sağlar.
Demir, 2015	Güven, insanlar arası ilişki ve beraberlik için önemli bir role sahip olduğundan sosyal ilişkilerin temeli olarak kabul edilmektedir.
Tschannen-Moran ve Gareis, 2015	Güven, kişinin karşısındaki bir kişiden bir zarar görmeyeceğine dair inançlara sahip olup onun karşısında savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır.

Kaynak: Çelik, 2016: 35-37.

1.2.1. Bilgi Temelli Güven

Buradaki güven karşı tarafın tahmin edilebilir olması üzerine kurulmuş bir güvendir. Daha açık bir ifadeyle bilgi temelli güven karşı taraftaki kişi veya kişilerin davranışlarını yeterli ölçüde bilme ve kestirebilme sürecidir. Bu süreç, içinde korku, şüphe, tehdit gibi kavramlar içermemektedir, çünkü iki tarafın birbirlerini iyi tanıyıp birbirleri hakkındaki bilgilere dayanması ile bir güven ilişkisi kurulmaktadır (Demirdağ, 2015: 13).

Uzbilek (2006) ile Shapiro ve diğerleri (1992) tarafından yapılan araştırmalarda bilgiye dayalı güven üç boyut altında incelenmektedir. Bu boyutların ilki bilgidir. Uzbilek'e göre bilgi, bireyin tahmin kabiliyetine katkı sağlamaktadır. İkinci boyut ise, tahmin kabiliyetinin güvenin değerini artırmasıdır. Son boyutta ise doğru tahmin, ilişkilerin farklı boyutlarında davranışların anlaşılmasını ve bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir (Çetinel, 2008: 21).

Bu güven tanımları formel toplumsal yapılara dayanan güveni esas almaktadır. Güven bireylere değil formel yapılara, kurumlara yönelmiştir.

1.2.2. Hesaplanmış Güven

1958-1962 yılları arasında deneysel psikoloji alanında çalışmalar yapılmıştır. Bu güven türü o dönemdeki çalışmalara dayanmaktadır. Güven olgusunun oluşmasında duygusal ve sezgisel bir yaklaşım yerine hesapçı bir yaklaşım söz

konusudur. Daha açık bir ifadeyle bu güven türü bir kişiye niçin ve hangi şartlarda güvenilebileceğini ölçen bir güvendir. Onun için bilişsel ve hesaplanmış güven türüne iş yerinde ve iş camiasında sıklıkla rastlanmaktadır (Durdağ, 2010: 46).

Tablo 2: Güven Kavramının Sınıflandırılması

Güvenin Temeli	Literatürde Tartışma
Yönetişim Yapıları	• İş birliği İçin Bencilce Motivasyon (Williams, 1988) • Ekonomik Güven (Cason, 1991) • Çıkar Güveni (Hardin, 1992) • Caydırma Temelli (Shapiro ve diğerleri, 1992) • Hesaba Dayalı (Williamson, 1993) • Garanti (Yamaghashi ve Yamaghashi, 1994) • Yarı-güçlü Güven (Barney ve Hansen, 1995) • İtibarla Güven (Dasgupta, 1998)
Kişisel İlişkiler	• Kişisel Güven (Luhman, 1979) • Somut Kişisel İlişkiler (Granowetter, 1985) • Ekonomik Değişimi (Kısmen) Kapsayan Kişisel İlişki (Giddens, 1990) • Samimi İlişki Güveni (Hardin, 1992)
Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi	• Yaygın Yükümlülük / İş birliği Toplumsal Normları (Bradach ve Eccles, 1989) • Güven (Yamaghashi ve Yamagashi, 1994) • Özgeciliği Kapsayan Güven (Lyon ve Mchta, 1994) • Ahlaki İnsan Güveni (Cason, 1991) • Güçlü Güven Biçimi (Barney ve Hansen, 1995) • İçselleşim Ahlaki Alışkanlıklar ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler (Fukuyama, 1995)
Sistem/Kurum	• Sistem Güveni (Luhman, 1979) • Kurum Temelli Güven (Zucker, 1986) • Sistemler Güveni (Giddens, 1990) • Sistem Güveni (Lane ve Bachman, 1996)

Kaynak: Eroğlu, 2015: 31

Bu aşamada, eğer güven ihlal edilirse ceza ile sonuçlanmaktadır. Cezanın ödülünden daha etkileyici bir unsur olduğu görülmektedir. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güveni tehdide dayalı güven olarak tanımlamıştır. Ancak Lewicki ve Bunker'in (1998) yaklaşımında güven hesaplanmış güven olarak tanımlanmıştır, çünkü güvenin bir kısmı fayda sağlanmaktadır. Hesaplanmış güvenin içindeki olumlu algılamalar, karşı tarafın niyeti veya konu hakkındaki yeterliliğe dayanarak oluşan sağlıklı bilgiye dayanmaktadır (Li ve Betts, 2003: 105). Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer'e göre (1998) hesaplanmış güven, zeki ve akılcı seçimlere dayanmaktadır ve karşısındaki kişinin faydalı bir tavırda bulunacağına olan inançla birlikte ortaya çıkan güvendir. Lindsfold'a göre ise karşı taraftan gelecek fayda veya

zarar analiz edilerek analizin sonucuna göre güvenin derecesinin hesaplandığı güvendir (Afşar, 2013: 59-60).

1.2.3. Özdeşleşmiş Güven

Güvenin üçüncü sınıfı olan özdeşleşmiş güven, güvenin en yoğun olan türüdür. Özdeşleşme ilk olarak literatürde politik bilimler alanında çalışmalar yürüten Harrold Lasswell (1935) tarafından psikolojik, sosyolojik ve söz bilimsel bağlamda bir kavram olarak kullanılmıştır. Lasswell'e göre özdeşleşme kavramı, diğer insanlarla oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu süreç olarak tanımlamaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgüt açısından özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin önemi üzerine vurgu yapmaktadır (Tüzün, 2019: 20). Güvenin özdeşleşme boyutu üzerine ilk modelleme çalışmaları Mishra (1994) tarafından yapılmış olup buna ilişkin detaylı bilgiler 1.5.2 numaralı Örgütsel Güvenin Temelleri bölümünde verilmektedir.

1.3. Güvenin Yönleri

Literatürde yer alan çalışmalarda güvenin beş yönünün bulunduğu ileri sürülmektedir. Bunlar; yardımseverlik, güvenilirlik, yeterlilik, dürüstlük ve açıklıktır. Güvenin bu beş yönü aşağıdaki başlıklarda ele alınmaktadır (Kaygın ve Atay, 2014: 98).

1.3.1. Yardımseverlik (Benovelence)

Örgütsel güven açısından yardımseverlik, çalışanların birbirleriyle bir iş yaparken ya da bir sıkıntıya çözüm bulurken kendi isteklerine bağlı olarak faydalı olmak için sergiledikleri davranışlardır. Yardımseverlik örgütlerde olumlu neticeler göstermektedir. Çünkü güvenen tarafın zor duruma düştüğünde yardımdan ve destekten mahrum kalmayacağını bilmesini ve kendini güvende hissedeceğinden emin olarak yüksek enerjili ve tempolu şekilde işine odaklanmasını sağlamaktadır (Özhan, 2016: 41). Örneğin talebelerine güvenmeyen bir öğretmen çoğu zaman kötü davranışlarla karşı karşıya kalacağını hayal etmekte (Altunel, 2015: 45) ve vaktini bu yönde bir beklentiye girmekle geçirmektedir (Samancı, 2007: 22).

Yardımseverlik karşı tarafa gösterilen iyi niyetten ibarettir. Yardımseverliğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın çıkarsız bir şekilde kötü niyet olmadan

kendisine yaklaşacağına, yardım edeceğine ve kendisini destekleyeceğine inanmaktadır. Herhangi bir ilişkide diğerlerinin ilgi alanları ve istekleri gözetilerek, onlara karşı dikkatli olunarak ve kişisel fayda için diğerlerinin sömürülmeyecekleri bir şekilde tavır gösterilerek diğerlerinin de yardımseverlik gösterecekleri bir ortam oluşturur ve ilişkiler bu güven üzerinde desteklenmiş olur (Kalkan, 2015: 72).

1.3.2. Güvenilirlik (Reliability)

Örgütlerde güven oluşması iki kavrama dayanmaktadır. Birincisi güvenmek, ikincisi ise güvenirliliktir (Özhan, 2016: 44). Güvenmek, karşı tarafa inanabilme ve davranışlarda tutarlı olunmasıdır. Güvenilirlik ise, bireyin ihtiyacının karşılanacağına inanmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Bireyler arası bağıllık oluştuğunda, başka bir taraf ya da taraflarda bir ihtiyaç ortaya çıktığında, bunun karşılanacağına ilişkin kişide güven oluşabilir (Samancı, 2007: 22).

Gün'e göre (2016) güvenilirlik kavramı işe yönelik verimlerin artması için oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde güven oluşturma konusunda en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Çünkü bireyler her halde, her yerde ve her zamanda güvendikleri bireyi takip ederler. Buna bağlı olarak yöneticiler güvenilirlik oluşturmak için örgütlerde büyük rol üstlenmektedir (Özhan, 2016: 44). Çalışanlar yöneticilerin davranışlarını tahmin edebildiklerinde onlara daha fazla güvenmeye başlarlar. Eğer tahminleri beklentiler ile kesişiyorsa güvenilirliğin oluşumundan söz edilebilir. Aksi takdirde güven kavramından bahsetmek zordur. Tahmin edebilme ihtimali ne kadar yüksek olursa risk alma oranı da o ölçüde düşük olacaktır (Altunel, 2015: 15).

1.3.3. Yeterlik (Competence)

Yeterlik üzerine kurulmuş güven, bireyin karşı tarafa görevini ifa edecek yeterliğe sahip olmasına kanaat oluşmasından ibarettir. Bir bireyin bu güveni oluşturmak için yeterlik, yetenek ve uzmanlık ile donatılmış olması ve karşı tarafın beklentilerini ve üstlendiği sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir (Gün, 2016: 52). Güveni sağlamak için dürüstlüğün yeterli olmadığı görülmektedir. Yetkinliğe ve yetenekliliğe sahip olmayan bireyler dürüst olsalar dahi güven kazanamayacaklardır. Eğer bir kişi kendisine verilen görevleri yerine getirmezse ve yetersizliğini gösterirse güvenen tarafın güvenini kaybeder ve dürüstlüğü ve iyi

niyete sahip olması onu kurtaramaz. Yeterlik özel bir alanda kişiyi söz sahibi eden unsurlar, beceriler, yetkinlikler ve özelliklerdir (Kalkan, 2015: 71)

Örgüt açısından güvenin oluşmasında bireyin uzman ve yetenekli olması ile birlikte yeterlik sahibi olması da çok önemli bir husustur. Çünkü güven yeteneklilik ve uzmanlık gösterilerek kolayca kazanılabilmektedir. Örgütlerde astların, üstlerinin yeteneklerine ve yeterliklerine inanmaları örgütsel güvenin yeterlik boyutunun bir esasıdır (Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 288-289). Zira üstlerin yeterli olması ile birlikte oluşan bir boyut değildir. Yeterlik bir örgütün hem piyasadaki konumunu belirleyen hem de hâkimiyetini sağlayan ve kapsayan bir terimdir. Müşterilerin güvenleri, bir örgütün sunduğu hizmetin kalitesine ve yeterliğine göre oluşmaktadır. Aynı zamanda yeterlik kişiyi güvenilir yapmasının yanı sıra, örgütün kişiye bağımlı olmasını da sağladığı görülmektedir (Özhan, 2016: 43).

1.3.4. Dürüstlük (Honesty)

Dürüstlük, bireyin doğruluktan uzak olmaması ve yalan söylememesinden ibaret olup bireyin söylediği ile yaptığıın birbiriyle tutarlı olmasıdır. Dürüstlük bireyin veya bir grubun ifade ettiği sözlerin veya bulunduğu vaatlerin, sözlü ya da yazılı olmasından bağımsız olarak, güvenilir olmasıdır (Kalkan, 2015: 70). Dürüstlük, karşı tarafın güvenini kazanmak için gerekli bir davranış temelidir. Başka bir ifadeyle, bireylerin ifadelerinin ve davranışlarının birbiriyle uyum sağlaması dürüstlük alameti olarak kabul edilmektedir. İnsanların sorumluluklarını kabullenerek bunlara ilişkin olarak yanıltıcı davranışlara girmemesi doğruluğu ifade eden bir davranıştır. Bunun tersi olarak birey karşı tarafa devamlı olduğundan farklı ve gerçekliği olmayan şekilde yalan söylemek, verdiği sözü tutmamak, insanların arkasından konuşmak gibi davranışlarda da bulunabilir. Güvenilir bir birey dendiğinde akla gelen ilk özelliklerden birisi dürüstlüktür (Özhan, 2016: 41-42).

Astlar ve üstlerin arasında güvene dayalı olarak kurulmuş bir ilişki, her zaman astları motive edici olmaktadır. Astların tatmin edici bir zihinsel ortama ve örgütsel iklime olan ihtiyaçlarını karşılamak için dürüstlüğe gereksinim duydukları görülmektedir. Dürüstlük ve güvenilirlik arasında benzerlik bulunmaktadır. Her ikisinde de birey karşı tarafın davranışlarındaki tutarlılıkları gözden geçirmekte ve ona göre gelecekle ilgili tahminler yapmaktadır (Altunel, 2015: 17)

1.3.5. Açıklık (Openness)

Açıklık, bir bireyin yeni edinmiş olduğu tecrübelerin kolayca denenebilmesi, düşüncelerini rahatça söyleyebilmesi ve diğer taraf veya tarafların gelişebilmesi için önemli bilgiler aktarabilmesi ile ilgili bir kavramdır (Kalkan, 2015: 71). Açıklık, bireylerin karşı tarafa veya taraflara karşı savunmasız olması ve kapalı olmaması ile ilgili bir süreçtir. Açıklık, örgütsel ya da kişisel konularla ilgili olabilir ve kısaca bireyin kendini ele vermesidir. Güven bireyler arasında önemli olmakla birlikte örgüt ve bireyler arasında daha da önem kazanmaktadır. Bunun sebebi bir örgütün amaçlarına ulaşmak için karşılaştığı maliyetleri, kayıpları ve örgütün geleceğe ilişkin belirsizliklerini en düşük seviyeye güveni sağlamak suretiyle indirebiliyor olmasıdır (Samancı, 2007: 23). Açıklık, bireylerin bilginin saklanmadığından veya çarpıtılmadığından emin olmasını sağlayarak güven oluşumunu temin etmektedir. Ayrıca açıklık, kişinin güvenilir bir birey olması, hatalarını kabul etmesi ve bunlara ilişkin geri bildirimde bulunması demektir (Kalkan, 2015: 71).

Güven, örgütlerin yaşam döngüsünde ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca örgütlerdeki güven ortamının birçok faydası vardır. Güvenli bir ortam gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim ve örgütsel etkinlikte önemli bir yere sahiptir. Bir örgütte çalışanlar ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicileri arasındadır. Güvenin tesis edilemediği bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 288-289).

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumlar çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler'e göre: gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma ve açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri, yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık verme isteği ile ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar, örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler ve geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (Samancı, 2007: 23).

1.4. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çeşitli ve karışık faktörleri içinde barındıran bir kavramdır. Büyük işletmelerde astlara güven işletme kültüründen kaynaklanmaktadır. Küçük işletmelerde ise güven, astların kendi kişiliklerinin özelliklerindendir. Örgütsel güvenin başka bir tanımı da şöyle yapılmaktadır: çalışanların birbirlerinin sözleri, davranışları ve kararları hususunda şüphe duymamasıdır (Güner, Yıldırım ve İçerli, 2012: 76,77). Örgütsel güven işletmenin çalışanların menfaatlerine yönelik faaliyetlerde bulunacağı ya da en azından bunlara zarar vermeyeceğine dair sahip oldukları inançtır. Mishra ve Morrissey (1990) ise örgütsel güveni, işletmenin sağladığı desteğe ilişkin bireylerde oluşturduğu algı, bireylerde örgütün sözlerine güvenilebileceğine ve verilen sözlerin yerine getirileceğine dair inancın oluşması olarak tanımlamaktadır (Büte, 2011: 174).

Araştırmacılar güven konusunda çok sayıda inceleme yaptıkları halde örgütsel güven kavramının tanımını açık ve net olarak yapamamışlardır. Literatürde ortaya konan tanımlardan hareketle örgütsel güven kavramı “belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla somutlaştığı bir süreç” şeklinde tanımlanabilir (Uslu ve Ardiç, 2013: 315).

Örgüt içinde oluşan güven hem örgütün iklimine ve örgütsel rollere hem de bireyler arasında kurulmuş olan ilişkilere ve biriktirdikleri deneyimlere dayanmaktadır (Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 288). Araştırmacılar örgütsel güveni temel olarak üç kategoriye ayırmış olup (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62) bunlar kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güvendir. Bireye güven ve örgüte güven kavramları arasında ciddi farklılık söz konusu olup bunlar birbirinden ayrıdır. Bu anlamda güven hem yatay hem de dikey olarak nitelenmektedir. Örgüt açısından ve bir örgütün içindeki ilişkilerin temel unsurlarından birisini güven oluşturmaktadır. Üst seviyede örgütsel güven oluşturabilen işletmelerin işleyişinde daha etkin, güçlü, stratejik ve takım olarak hareket ettikleri görülmektedir (Afşar, 2013: 64-65). Güveni yüksek olan işletmelerin düşük olanlara göre daha rekabetçi olduğu gözlenmektedir. Örgütsel güveni gerçekleştiren işletmelerde çalışanların memnuniyeti ve işverene bağlılığı yüksek seviyededir. Araştırmacılar işletmeler ve örgütler içindeki güvenin son derece önemli olduğuna dikkat çekmişler ve örgütsel güvenin işletme açısından

uzun vadeli kâr sağlayan ve çalışanların yaşam kalitesini artıran önemli bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir (Altaş ve Kuzu, 2013: 31-32).

Yılmaz'a (2006) göre kurumsal anlamda örgütsel güveni yüksek derecede gerçekleştiren kurumlarda öne çıkan bazı nitelikler şunlardır:

- Güven ile iç içe ve harmanlanmış bir iş ortamıdır.
- Örgütsel bakımdan yenilenmeye ve farklılaşmaya açıktır.
- Örgütsel bakımdan işbirliği aktif bir şekilde uygulanabilir durumdadır.
- Sağlam bir iletişim ortamı gerçekleştiğinden ortak görüşler ön plana çıkmaktadır.
- Kurumsal bakımdan öğrenim rahatlığı ve özgürlüğü benimsendiğinden başarılı işler sergilenebilmektedir.
- Çalışanların kuruma yönelik aidiyet inancı, bütün güçleriyle ve zihinleriyle kurumun adına azami çaba sarf etmelerini sağlamaktadır.
- Yetki teminini ve yetki devrini kolaylaştırmaktadır.
- Örgütsel güvenin sağlanmasıyla işlerde kaliteyi düşürmeksizin maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir.

Erden'in (2007: 22), Engel 'den (2001) aktardığına göre örgütün bünyesinde güveni sağlayabilmesi üç şarta dayanmaktadır:

- Örgüt içinde çalışanların işi gerçekleştirmek için yeterli düzeyde kabiliyet, tecrübe ve bilgiyle donanmaları gerekir.
- Örgüt içinde faaliyet gösteren çalışanların, örgütün kendilerine adaletli bir ortam sağladığına (eşit muameleyi, eşit ücreti, eşit iş yükü, vb.) inanmaları gerekmektedir.
- Çalışanların karar süreçlerine etkin bir şekilde katılmalarının sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Bu şartlar temin edildiğinde örgütsel güvenin sağlanabileceği aşikârdır (Günüşen, 2016: 6-7). Bu hususlar arasında örgütsel adaletin özel bir yeri olup örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki düzenleyici etkisi Kayasandık (2013) tarafından detaylı bir şekilde incelenmiş ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisi ortaya konmuştur.

1.4.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Yapılan akademik araştırmalarda örgütsel güven; yöneticiye güven, örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Uslu ve Ardıç, 2013: 316). Yöneticiye güven ve örgüte güven birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı yönlerinin de söz konusu olduğu görülmüştür. Örgüte olan güven bu örgütün bütününe yönelik bir güvenken, yöneticiye güvenin bir yöneticinin kendi kişiliği, ahlakı, becerikliliği ve iyilikseverliği gibi kişisel nitelikleri ile alakalı olduğu tespit edilmiştir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62). Ancak çalışanların yöneticiye ve örgüte duydukları güven bir paranın iki yüzü gibi görülmekle birlikte farklı sonuçlar vermektedirler. Örgütsel güven çalışanların örgüt uygulamalarının kendisine yararlı olacağını ve en azından zarar vermeyeceğini algılamalarıdır. Dolayısıyla örgütsel güven ortamı sağlayan faktörler örgüte ve yöneticiye duyulan güvendir. Öte yandan, bireysel güven ortamı sağlayan unsur ise çalışanlara duyulan güvendir. Bu hususlar genel hatlarıyla iki safha ve üç ana başlık altında incelenmektedir (Uslu ve Ardıç, 2013: 316).

1.4.1.1. Yöneticiye / Amire Güven

Güven yöneticinin kişisel bütünlüğünü olduğu kadar yönetsel etkinliğini de etkilemektedir. Yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini artıran özellikler; dürüst olması, ilgi gösteren olması, yardımsever olması, tutarlı olması, yetkinlik sahibi olması, kontrol paylaşımını sağlaması, iletişim kalitesinin güçlü olması ve sadece kendi çıkarını düşünen birisi olmamasıdır (Büte, 2011: 176). Yönetici ile çalışanların birbirlerine karşı izlenimleri ve ilişkileri örgütsel anlamında eskiye dayanmaktadır, ancak güven hep yöneticiler tarafından beklenmiştir. Güvenilir bir örgüt yapılanması oluşturulduğunda değişen yönetim sistemiyle birlikte güvenin önemi daha da artmış ve yöneticilerin hal ve hareketleri gözlem altına alınmıştır (Altuntaş ve Baykal, 2010: 11). Yönetici; bir yapının içinde karar verme mekanizmasını üstlenen, ayrıca bu yapının içinde faaliyet gösteren bireyleri kuruluş zamanında belirlenmiş çeşitli amaçları, hedefleri ve planları gerçekleştirmek adına denetleyen, koordinasyonu yapan ve yönlendiren kişidir (Günüşen, 2016: 13).

Çalışanların ve yöneticilerin arasında oluşan ilişki kurumsal ve yapısal olarak her açıdan büyük önem taşıyan ve sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bunun temel nedeni, çalışanlarda örgütsel anlamda yöneticinin davranışları doğrultusunda güven oluşması ve bununla birlikte çalışanlar tarafından örgütün bütünlüğüne yönelik

genellemeye sebep olmasıdır (Altuntaş ve Baykal, 2010: 12). Konuya ilişkin olarak Whitner ve arkadaşlarının “Yönetmel Güvenirlik Modeli” olarak isimlendirdikleri modellerinde, çalışanlar yöneticilere güven duymaları için yöneticilerde beş bireysel unsurun mevcut olması gerekir (Dinç, 2007: 29-30). Burada iki kişi arasında oluşacak güvenden değil, çalışanların yöneticilere duydukları güveni etkileyecek unsurlardan bahsedilecektir. Bu unsurlar yönetmel güvenilirlik kavramının boyutları olarak sayılmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Bu unsurların hayata geçirilebilmesi için şu temel prensipler hayata geçirilmelidir:

- Çalışanlar önceliklerden haberdar edilmeli ve buna ilişkin vakitlice bilgilendirme yapılmalıdır: Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili haberleri dış kaynaklardan öğrenirlerse, güvenleri sarsılacak ve iletişim kötüleşecektir. Bu yüzden her zaman yönetim herkesten önce çalışanları bilgilendirmelidir.
- Yönetici sadece iyi haberleri değil, kötü haberleri de vermelidir: Yönetici her zaman iyi haber vermekle gerçekçilik olgusunu yitirebilir. Çünkü her zaman iyi haber verilmesi mümkün olmaz, zaman zaman kötü haber de verilmelidir (Dinç, 2007: 29-30).
- Çalışanlara karşı saygı ve nezaket gösterilmelidir: Çalışanların yöneticiler tarafından saygı görmeleri ile yüksek performansla ve motivasyonla iş yapmalarına yol açılmış, dolayısıyla güvenleri sağlanmış olur.
- Aidiyet duygusu oluşturulmalıdır: Çalışanların çalıştıkları örgüte ait hissetmeleri neticesinde birbirlerine karşı hesap verme sorumluluğu hâsıl olur. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlara diğerlerinin onlardan beklentilerini anlamaları için zemin hazırlamış olurlar.
- Destek verilmelidir: Yüksek performansa sahip olan organizasyonların en önemli ortak özelliklerinden biri çalışanlar arasında doğal olarak verilen destek ve dayanışmadır. Yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri için sistematik bir destek vererek zor görevleri aşacak becerilere sahip olmalarına yardımcı olurlar (Okur, 2016: 41).

1.4.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven, günümüzde kurum içi iletişimin olmazsa olmaz bir aracıdır. Çalışanlar arasında uyum sağlanabilmesi için iletişim temel unsurlardan birisi olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişim güçlü olursa güven

oluşmasına önemli bir vesile ortaya çıkmış olur. Güven olgusu, iş ilişkilerinin pratik bir şekilde yürütülmesine, etkin ve kolay bir şekilde kurulmasına aracılık eder. Böyle bir ortam oluştuğunda örgütün kendi çizmiş olduğu hedefler, kararlar ve politikalar doğrultusunda kolay, hızlı ve yüksek potansiyel ile çalışabilmesi mümkün olabilmektedir (Gün, 2016: 64).

Çalışma arkadaşlarına güven, çalışma arkadaşlarının yeterliğine, ahlaklı ve adaletli olduklarına inanmaktır. Buna bağlı olarak bir örgütteki çalışanlar arası güven, iki boyutta incelenmektedir: Çalışma arkadaşlarının iyi niyete sahip olduğuna inanmak ve çalışma arkadaşlarının becerikliliğine güvenmektir. Çalışma arkadaşlarına güvenmek isteyen kimse, çalışması için gerekli bilgilerin kendisinden saklanmaması veya yanlış bilgi verilmemesi ve hakkında dedikodu çıkarılmamasını beklemektedir. Bilgi paylaşımı sağlandıktan sonra işe ilişkin sorunların çözümü kolaylaşır, bu durum ise üyelerin birliğini ve yeteneğini yükseltir. Dolayısıyla örgüt performansını artırır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).

Genel güvenme eğilimi, tutumlar, duygular, ruh hali ve diğer bireysel faktörler ile çalışanlar arası ve örgütsel güven ortamı da güveni etkiler. Genel güvenme eğiliminin oluşmasında örgüt ya da işletme ortamının bireysel beklentiler üzerindeki etkilerinin ve diğer çalışanların nasıl davranacağını tahmin olasılığının belirlenmesi sonucu oluşur. Buna bağlı çalışanın ruh hali ve duyguları güvene üç şekilde yansımaktadır. Birincisi, birey diğer bireylere ya da astlarına güvenme kararı vermek istediğinde onlara karşı olan duygularını kontrol eder. İkincisi ise, bireyin yargılamalarda bulunmasını etkiler ve karşı taraf hakkında güvenilirliği ile ilgili fikir sahip olmasına yardımcı olur (Büte, 2011: 177). Buna örnek olarak işleyişin özelliği, ortamın gerginliği, iletişim biçimi gibi hususlar verilebilir. Üçüncüsü ise, bireyin güveni duygusal taban üzerine kurulduğundan dolayı birey birtakım beklentiler içinde olur. Bu beklentiler gerçekleşmediğinde güveni sarsılır ve ihlal edilmiş olur. Bireye olumlu duygular yaşatıldığında birey diğerleri hakkında daha olumlu algılamalarda bulunmakta ve güven seviyesini yüksek tutmaktadır. Aksi takdirde bireyin diğerlerine karşı güven seviyesi azalmaktadır (Eroğlu, 2015: 52-53).

Sosyal psikologlar güven oluşumuyla ilgili çok önemli etkenlere değinmektedir. Bu etkenler şunlardır: karakter benzerliği, kişisel özelliklerin, kültür ve değerlerin uyumudur. Çalışanlar arasında güvenin oluşması zaman alıcı bir süreçtir, ancak bu süreci kısaltmak uyum ve ortak değerlerle mümkün olabilmektedir (Durdağ, 2010: 54).

1.4.1.3. Örgüte / Kuruma Güven

Örgüte / kuruma güven, çalışanların bir durumla karşı karşıya kaldıklarında kurumsal manada sergileyecekleri davranış ve verdikleri taahhütlerin birbiriyle tutarlı olacağına karşı sahip olunan bir inançtır. Örgütsel güven, bir çalışanın kendisinden kaynaklanan destek verme hissiyatı ve inanma duygusu, ayrıca tüm örgüt üyelerinin örgüte sadık ve kurallara bağlı kalacağına olan inancıdır. Örgütsel güven, örgütün içindeki bütün çalışanlara sirayet eder ve onları birlik ve beraberlik içinde tutar. Güvenin hızlı olarak değişen bir olgu olduğu görülmektedir. Güven düzeyi düşük örgütlerle kıyaslandığında, güven düzeyi yüksek örgütler iş değişimlerine karşı daha uyumlu, daha başarılı ve yaratıcı olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların ve liderlerin hedeflerine ulaşmasındaki başarı oranını, iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62-63).

Güven atmosferi oluşturulmasında örgütsel unsurlar son derece önem taşımaktadır. Bunun neticesinde insan kaynakları politikalarının güveni artırma ve geliştirme amacıyla uygulanması gerekmektedir. İnsan kaynakları işlevlerinin (iş alma, disiplin, ödüllendirme, performans, terfi ve kariyer geliştirme gibi) adil, eşit ve tatmin edici şekilde uygulanması örgütsel güvenin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Eroğlu, 2015: 51).

Örgütsel güven hakkında yapılan araştırmalar, bu güvenin çalışanlara sağladığı önemli bir hususu ortaya koymaktadır. Bu güven sağlandığında, örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için ve örgüt faydasına bir işbirliği söz konusu olmakta, ancak örgütsel güvenin seviyesinin düşmesi durumunda çalışanların iş tatminsizliği yüzünden kendilerini örgüte karşı bir konumda konumlandıkları görülmektedir. Genel olarak örgüte karşı güven; bireyin örgüt şemasında bir yerde olması, örgütün bütünüyle uyum sağlaması ve örgüte karşı beslediği duygulardır. Bu tanımdan yola çıkıldığında örgüte karşı duyulan güvenin, bireyin hissetmiş olduğu duygulardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu duygular belirleyici olmak kaydıyla kişisel özellikleri ve iş tecrübeleri örgüte güveni oluşturan diğer unsurlar olarak belirtilebilir (Durdağ, 2010: 52-53).

Örgütsel güven oluşturan ve bireysel güvenin örgütsel güvene dönüşmesindeki ana unsur, örgütün işlerini sağlam bir şekilde yerine getirdiğine ve adil olarak işlediğine bireylerin inanmalarıdır. Çalışanlar arası istek ve arzunun harekete geçirilmesinin kayda değer bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Ancak

bireylerde işletmeyi kapsayan bir güven hissiyatının geliştirebilmesi için bireye değil, bütüne hitap eden bir ödüllendirme, teşvik veya ceza sisteminin adil, tutumlu, tutarlı ve kabul edilebilir bir şekilde uygulanması oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra, istikrarlı bir insan kaynakları yöntemi önemli bir güven artırıcı faktör olarak addedilmektedir. Böylece çalışanların motivasyonu artmakta ve çalışanlar örgütün bir üyesi olduğunu hissettirecek sosyal etkinlikler gerçekleştirmektedir (Akmaz, 2016: 34-35).

Kişiler güveni oluşturma ve güvenilirliği değerlendirme faaliyetlerinde bulunduğundan, amire ve örgüte duyulan güvenin birbiriyle bağlantılı terimler olduğu ve bunların bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluşturduğu unutulmamalıdır. Örgütte çalışan bireyler, yöneticilerin davranışlarına ve bu davranışların kendilerinde oluşturduğu izlenime göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilmektedirler. Yönetici örgütün bir nevi temsilcisi olarak algılandığından dolayı, bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu sebeple her ne kadar yöneticiye ve örgüte duyulan güven birbirine benziyorsa da öncüllük ve sonuç açısından aralarında farklılık söz konusu olduğu belirtilmektedir (Büte, 2011: 176).

Çalışanlar arasında ve yöneticilere karşı güvenin mevcut olması örgüt açısından önemli ve gereklidir. Dolayısıyla güven duygusu oluşturulabilmesi için olması gereken unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Çalışma ortamında aktif katılımı ve uyumu sağlayacak kural ve faaliyetlerin düzenlenmesi.
- Örgüt içinde aktif bir iletişim sistemin oluşturulması.
- Örgüt yönetimi bakımından etkin yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
- Çalışanların yüksek meziyetlere sahip olabilmesi için sürekli eğitim programlarının oluşturulması ve etik değerlere önem verilmesi (Okur, 2016: 43).

1.5. Örgütsel Güvenin Temelleri

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir (Durdağ, 2010: 56). Örgüt teorisinde örgütsel güvenin önemi ilk kez örgütsel yaratıcılık, esneklik ve refahın çalışanların gelişimleriyle kendiliğinden oluşacağını savunan insan ilişkileri ekolü tarafından vurgulanmıştır. Yüksek ölçüde kuralları, mekanik anlayışı ve şiddetli verimlilik kaygısını şekillendiren klasik dönem düşünürleri örgüt çalışanlarına oldukça sınırlı düzeyde

güven beslemişlerdir (Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 66). Güven eksikliğini giderme kaygısı ise, yüksek ölçüde kurallar ile donatılmış örgütsel yapıların şekillenmesine yol açmıştır. Ancak bu eğilim belirli bir sürecin sonunda ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Eleştiriler sonucunda gözlerini örgüt içindeki insana yönelten araştırmacılar, insanların örgütten beklentileri, örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri, çatışmaları, tepkileri, iş tatmini ve verim arasındaki ilişkiler gibi konuları gündeme getirerek neo-klasik dönemin oluşmasını sağlamışlardır (Çetinel, 2008: 30).

Neo-klasik teori çalışanların bulundukları örgüt içerisindeki eylemlerinin sadece maddi beklentilere göre şekillenmediğini, çalışanın örgüt ortamındaki psikolojik beklentilerinin de tatmin edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda örgüt içindeki atmosferin iyileştirilmesi yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven duygusunun sağlanması ile mümkün olacaktır (Çetinel, 2008: 31).

Neo-klasik dönemde örgütsel güvenin öneminin vurgulanmasıyla birlikte araştırmacılar tarafından örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya çalışan çeşitli örgütsel güven modelleri geliştirilmiştir (Okur, 2016: 44).

Bu bölümde araştırılan konuya ilişkin olarak çeşitli bilim adamları önderliğinde gerçekleştirilen çalışmalar bağlamında birtakım modellere değinilmektedir. Konunun gerçek anlamda anlaşılabilmesi için bu bölümün iyi bir şekilde özümzenmesi gerekmektedir. Bu çalışmadan yola çıkılarak dört model hakkında bilgilendirme yapılması uygun görülmüştür. Bu modeller:

- Bromiley ve Cummings'e Göre Güvenin Temelleri
- Mishra'ya Göre Güvenin Temelleri
- Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'e Göre Güvenin Temelleri
- Mayer, Davis ve Shoorman'e Göre Güvenin Temelleri (Günüşen, 2016: 31).

1.5.1. Bromiley ve Cummings'e Göre Güvenin Temelleri

Örgütsel ve bireysel güven ayrımı Bromiley ve Cummings'in (1996) çalışmalarıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Bromiley ve Cummings'e göre örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerine odaklanmaktadır. Bireysel güven ise, bireyin ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentileri ifade etmektedir. Çalışma örgütsel güvenin, çalışanların tercihlerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmektedir (Ocakoğlu, 2016: 10). Bromiley ve Cummings çalışmalarında güveni, bir kişi veya grup üyelerinin, başka kişi ya da kişilere, açık veya gizli vaatlerle iyi niyetli davranma çabası, her

durumda dürüst olabilme ve uygun ortam oluşturulmuş olsa bile karşı taraftan çıkar sağlamayı beklememe inancı şeklinde tanımlamıştır (Altunel, 2015: 43). Burada verilen güven tanımı ilk boyutu ile bireyin itimat edilecek şekilde davrandığını ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın birinci boyutuna, ikinci boyutu da dâhil edildiğinde, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğu ileri sürülmektedir. Bromiley ve Cummings “güvenilir davranış”ı yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır. Bromiley ve Cummings’ın konu ile ilgili güven matrisi Şekil 1’de verilmiştir (Çetinel, 2008: 33-34).

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVEN BOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	İyi Niyeti Koruma			
	Dürtüst Şekilde Davranma			
	Çıkar İlişkisi Gözetmeme			

Şekil 1: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

Kaynak: Demirdağ, 2015, s. 22.

1.5.2. Mishra’ya Göre Güvenin Temelleri

Güven üzerine yapılan çalışmalarda, güvenin yapısının karmaşık, iletişim temelli, dinamik ve çok yönlü olduğu öne sürülmüştür. Kişinin örgütsel ilişki ve örgütsel davranışlara yönelik beklentileri örgütsel güveni, bireysel ilişkileri ise bireysel güven düzeyini belirtmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 38). Mishra (1996), bireyler ve örgütler için geçerli, geniş ölçüde kabul gören dört boyutlu bir model oluşturmuş ve bu boyutların güven algısı oluşturduğunu belirtmiştir (Afşar, 2013: 77).

Mishra önderliğinde oluşturulan örgütsel anlamda güven modelinde kendisinde güven duyulan taraf tarafından taşınması zorunlu olan boyutlardan bahsedilmektedir. Bu boyutlar dört maddede toplanmakta olup bunlar sırasıyla yeterlilik boyutu, açıklık boyutu, ilgi boyutu ve inanılabilirlik boyutudur (Çetinel, 2008:

31). Mishra tarafından ortaya konan güven modelinin boyutları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Mishra Güven Modelinin Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

Kaynak: Demirdağ, 2015, s. 20.

Yeterlik: Mishra'nın, güven ilişkisi için mutlaka gerekli olarak gördüğü ilk boyut örgütsel güven boyutudur. Yeterlik sadece yöneticilerin sağlamış olduğu fayda değil, örgütün piyasa koşullarında hayatını devam ettirebilme yeteneğini de kapsayan genelleştirilmiş bir kavramdır. Güvenin yeterlik açısından tanımlanması, örgütler içinde yöneticilerin astlarıyla ve diğer yöneticilerle geniş ölçüde güven temelli ilişkileri geliştirmesi şeklindedir (Aktuğ, 2016: 37). Günümüzde organizasyon açısından yeterliğin içinde güvenin mevcut olabilmesi için, rekabete dayalı piyasada hayatta kalabilme, hızla değişen ve karışık hale gelen teknolojik gelişmeleri benimseyebilme ve kaliteli hizmet ve ürün verme yeteneğine sahip olunması gerekmektedir. Başka bir deyişle, şirket açık ve yardımsever tavrı ile örgütsel güvene örnek teşkil etmelidir. Eğer şirketin rekabet edebilmek için yeni teknolojileri benimseyecek deneyim ve yeterliği yok ise, onun müşteriler, çalışanlar ve diğer iş ortakları ile güven ortamı yaratma yeteneği azalacaktır. Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütün liderlik yeteneğine olan inançlarına da atıfta bulunur. Bu atıf sadece üst yönetim için değil, orta kademe yönetim ve iş arkadaşları için de geçerlidir (Demirdağ, 2015: 20).

Açıklık: Açıklığın güveni besleyen doğası nedeniyle açıklık olmayınca güvenin gelişmesi ve korunması da zor olmaktadır. Bu nedenle açıklık ve güvenin birbirlerine bağlı iki olgu olduğu söylenebilir. Mishra, çalışmasında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde, açıklık ve dürüstlük algılarının güvenin diğer boyutları arasındaki anahtar konumuna dikkat çekmektedir (Altunel, 2015: 42). Örgüt içinde açıklık algısının ise liderler ya da yöneticiler tarafından oluşturulacağı belirtilmektedir (Akmaz, 2016: 38). Örgüt içerisindeki bu algının liderler ya da

yöneticiler tarafından oluşturulduğu düşünüldüğünde, bu konudaki en önemli görevin de onlara düşeceği anlaşılmaktadır. Butlar, örgütsel düzeyde güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek adına, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmenin yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde kilit konumda olduğuna dikkat çekmiştir (Afşar, 2013: 78).

İlgililik: Mishra ilgililiği bireyin, grup, örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerinin dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. İlgililik durumunda haksız avantaj elde eden taraf yoktur. Çalışanlar onların menfaatlerini koruyacakları konusunda üst yönetime güvenmek isterler ve üst yönetimin bu tavrını ilgililik olarak algırlar. Bu durum, üst yönetime düşen rolün ne denli önemli olduğunu gösterir. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde değil, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir (Demirdağ, 2015: 20-21). Kendilerine ilgi duyulduğunu düşünen örgüt üyeleri kendilerini önemli hissederek daha verimli hale gelirler (Altunel, 2015: 42).

İtimat Edilirlik: Mishra modelinin son boyutu olan itimat edilirlilik (inanırlılık) boyutu, tutarlı ve güvenilir davranış beklentileriyle ilgilidir. Söylenenler ile yapılanlar arasındaki tutarlılık ve uygunluk güven ortamının oluşmasını sağlar. Söylemler ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar taraflar arasındaki güveni azaltmaktadır. Örgüt içinde hiyerarşi düzeninde ve hiyerarşide aynı düzeyde yer alan örgüt üyelerinin tutarlı davranışları güven ortamını oluşturacak ve bu durum kartopu etkisiyle örgüt üyeleri, diğer örgütler, müşteriler ve ortaklarla olan güven düzeyini doğrudan etkileyecektir. Mishra modelinde belirtilen dört boyut, birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir (Çetinel, 2008: 31). Mishra (1994), bir ilişkide karşılıklı güvenin oluşması için her boyutun mevcut olması gerektiğini belirtmektedir. Bu boyutlardan birinin eksik olması güven ilişkileri üzerinde olumsuz bir etki bırakacaktır (Demirdağ, 2015: 21). Mishra modelinde belirtilen dört boyut birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenmektedir. (Günüşen, 2016: 34).

1.5.3. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'e Göre Güvenin Temelleri

Bu başlık kapsamında örgütsel anlamda güven konusunda ileri sürülen modeller arasında önemli bir yeri bulunan Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın modeline değinilmektedir. Model incelendiğinde adı geçen ve araştırmayı

gerçekleştirerek modeli ileri süren araştırmacılar öncülüğünde Mishra'nın (1996) modelinin zenginleştirildiği ve “özdeşleşme” adı verilen boyutun eklendiği görülmektedir. Bu noktada Mishra'nın (1996) boyutunda işlenen dört boyuta bu bölümde özet olarak değinilmekte olup beşinci boyut olan “özdeşleşme” boyutu daha detaylı açıklanmaktadır (Akmaz, 2016: 38-39).

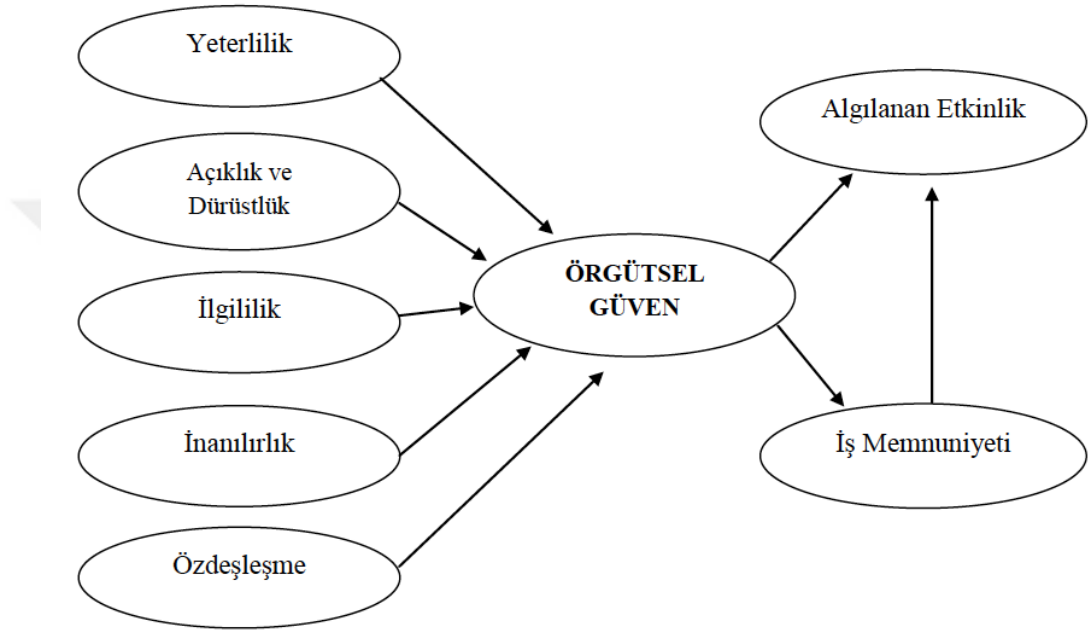
Mishra (1996) güveni dört boyutlu bir kavram olarak kabul etmiştir: yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlilik. İletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçiren Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), güven boyutları arasına özdeşleşme boyutunu da ekleyerek beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin önemine vurgu yapmaktadır (Günüşen, 2016: 34).

Özdeşleşme, örgütle dayanışma içinde olmayı, örgüte tutum ve davranış açısından destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içeren bir boyuttur. Shockley-Zalabak vd. (2000) tarafından sonradan eklenen özdeşleşme boyutu, bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunun nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bularak daha fazla motive olmalarını sağlayan özdeşleşme boyutu, çalışanları örgütü destekleyici davranışlara yöneltir ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur (Afşar, 2013: 81).

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere örgütsel güven modeline dönük olarak Schokley vd. (2000) tarafından ileri sürülen beş boyutun tamamı örgütsel anlamda güven kavramı üzerinde etki oluşturma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, örgütsel güvenin iş memnuniyeti ve algılanan etkinlik üzerinde de etkiye sahip olduğu vurgulanan bir husustur (Okur, 2016: 47).

1.5.4. Mayer, Davis ve Shoorman'e Göre Güvenin Temelleri

Mayer, Davis ve Shoorman, geliştirdikleri güven modelinde, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durarak güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen taraf olarak ikiye ayırmışlar, bununla birlikte hem güvenen hem de güvenilen tarafın özelliklerinin güvene olan etkisini vurgulayarak risk–güven ilişkisini incelemişlerdir (Taşkın ve Dilek, 2010: 38).



Şekil 2: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri

Kaynak: Demirdağ, 2015, s. 24.

Bu modelde güven tek yönlüdür. Güvenen ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Güvenen kişinin güvenmeye eğilimi ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı, güvenin derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir (Afşar, 2013: 82). Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir. İnsanların güvenmeye eğilimleri kişiden kişiye değişmektedir. Ancak bir kişinin güvenmeye eğilimi bir durumdan diğerine değişmemektedir. Güvenmeye eğilim, bir kişinin hiçbir ön bilgiye sahip olmadan başka bir kişiye ne kadar güveneceğini belirler (Ocakoglu, 2016: 12-13).

İlişkilerde risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında bir geri besleme döngüsü bulunmaktadır. Olumlu bir sonuç güvenenin güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirmesine neden olur ve gelecekteki etkileşimleri olumlu etkiler.

Olumsuz bir sonuç ise güvenin azalmasına ve takip eden etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olur (Akmaz, 2016: 37).

Güvenin, risk alma davranışının gerçekleşme olasılığını artırması ve algılanan risk düzeyi güven düzeyinden yüksek çıktığı takdirde risk alma olasılığının azalması, güven ilişkilerinin riskin bir fonksiyonu olduğuna dair iddiaları doğrulamaktadır. Güven, güvenilen tarafın yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğüne ilişkin algıları üzerinde ve güvenen tarafın sahip olduğu güven eğiliminin yoğunluğunda şekillenmektedir. Modele ilişkin yapılan değerlendirmelerde, güven ilişkisinde yer alan tarafların güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayrılması, güven olgusunu, özelliklerini ve unsurlarını açıklamakta oldukça tutarlı bir model olduğunu göstermektedir. Tarafların güven ilişkisine girmesi, dolayısıyla risk alması için bazı şartların oluşması gerekmektedir. Bir kişinin hiçbir nedene dayanmadan karşı tarafa güvenerek risk alması rasyonel bir davranış olmayacaktır. Taraflar arasında güven ilişkisinin oluşması için gereken şartlar literatürde güvenilirlik faktörleri olarak nitelendirilmektedir (Durdağ, 2010: 58-59).

1.6. Örgütsel Güvene İlişkin Literatürde Öne Çıkan Bazı Çalışmalar

Örgütsel güven literatürü incelendiğinde örgütsel güveni ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış pek çok ölçek olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bu ölçeklerin kullanımı konusunda da araştırmacılar tarafından belli bir eğilim gösterilmediği ve kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına ve araştırmacının tercihine göre çeşitlilik gösterdiği göze çarpmaktadır (Çetinel, 2008: 84). Kuruma güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven alt boyutlarından oluşan örgütsel güvene (Öz, 2016: 65) ilişkin çok sayıda akademik çalışmaya rastlanmıştır. Bu bölümde bu çalışmalardan bazıları kısaca açıklanmaktadır.

Dumlupınar (2016) tarafından hazırlanan “İş Görenlerin İş Güvencesizliği Algısı ile Örgütsel Güven Düzeyleri Ve Bağlanma Modelleri Arasındaki İlişkilerin Etkisi: Isparta Özel Öğretim Sektöründe Bir Araştırma” yüksek lisans tez çalışmasında özel sektör eğitim kurumlarında iş güvencesizliği algıları araştırılarak örgütsel güven ve bağlanma modellerinin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında Isparta ilinde faaliyet gösteren 4 özel okuldaki 113 çalışana yönelik bir anket yapılarak örgütsel güven ve bağlanma

modellerinin iş güvencesizliği üzerinde etkiye sahip olduğu ve bunun demografik faktörlerden etkilenebildiği anlaşılmıştır.

Akbulut Kayısı (2016) tarafından hazırlanan “Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” yüksek lisans tez çalışmasında personelin motivasyon düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinde çalışan 197 kişiye uygulanan bir anketle anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda çalışan motivasyonu ile örgütsel güven arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiş, ayrıca çalışanların motivasyonlarının yaşlarına ve görevlerine göre değişmediği, ancak örgütsel güvenlerinin yaşa göre değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Üstün ve Koca Ballı (2017) tarafından hazırlanan “Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay Çalışması” adlı akademik çalışmada çalışanların demografik özellikleriyle örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında Kayseri’de faaliyet gösteren bir sanayi firmasının 385 çalışanına bir anket uygulanmış ve çalışanların örgütsel güven düzeylerinin sahip oldukları eğitim seviyesi ve yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, ancak cinsiyet ve tecrübeye göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu araştırmalar kavramların demografik özelliklerle ilişkisine vurgu yapması nedeniyle önemli görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARIYER PLANLAMASI

2.1. Kariyer Kavramı

2.1.1. Kariyere Tarihsel Bakış

Kariyer kavramı her ne kadar 1970’li yıllarda ortaya çıkmış olsa da aslında yeni bir kavram değildir. Kavram köken itibarıyla 16. yüzyıla dayanmakta olup özellikle “devlet memurluğu” kavramıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Ancak bilimsel literatürde kariyer kavramı ilk olarak 1956 yılında Anne Roe’nın yazdığı “Meslekler Psikolojisi” adlı eserde yer almıştır. 1957 yılında ise Donald E. Supper’in “Kariyer Psikolojisi” adlı eseri ile gündeme taşınan ve daha fazla ilgi çeken bir konu olmuştur (Kahyaoğlu, 2012: 27).

Etimolojik anlamda kariyer kavramı çok eski bir kavramdır ve dilimize Fransızcadan geçmiştir (Alkan, 2014: 5). Kavram; meslek, diplomatik kariyer, hayatta izlenen bir yol, aşılması gereken mesleki bir konum gibi anlamalara gelmektedir (Arık ve Seyhan, 2016: 2219).

1970’li yıllardan sonra insan yaşamının gelişimi ve değişimi ile birlikte bilim adamlarının kariyer konusuna ilgilerinde ciddi bir artış söz konusu olmuştur. 1980’lerde çağın şartlarına daha uygun insan kaynakları yönetimi yapılmış, yeni bir bakış açısı ile çalışanlar daha detaylı meslek gruplarına ayrılmıştır (Erdoğan, 2009: 3). Kariyer kavramıyla birlikte çok sayıda kavram ortaya çıkmış olup bunlara örnek olarak kariyer planlaması, kariyer yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, kariyer platosu ve kariyer danışmanlığı verilebilir (İrmiş ve Bayrak, 2001: 177).

2.1.2. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Günümüzde örgütlerin yapılarında ve çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişikliklerle beraber kariyer sadece ilerleme anlamının ötesinde anlamlar ifade eder hale gelmiştir. Mirvis ve Hall tarafından yapılan tanıma göre günümüzde kariyer, “işin yeniden yapılandırılması yoluyla, birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç” olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte birey çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler yaparak kendi kariyerini hem büyütmüş hem de çeşitlendirmiş olur (Kordon, 2006: 18).

Globalleşen dünyada işletmeler rekabeti artırmak ve işsizliği azaltmak adına iş süreçlerini kolaylaştırmakta, daha yetenekli ve eğitimli çalışanlar aramaktadırlar. Esnek çalışma anlayışı, çalışanların kısmi zamanlı çalışmalarına ve zamanlarının belli bir kısmını ayırıp kariyerlerine yönelmelerine fırsat tanımaktadır (İrmiş ve Bayrak, 2001: 179). Örgütler kendi stratejilerini bu doğrultuda değiştirmekte ve yeniden yapılandırmakta, buna karşın çalışanlar da kendi kariyerlerini geliştirmekte ve planlamaktadırlar (Turan, 2016: 4).

Kariyer konusunun en önemli unsuru insandır. İnsan çalışma hayatının başından itibaren para kazanmak ve ilerlemek istemektedir (Arık ve Seyhan, 2016: 2219). Bu bağlamda kendi ihtiyaçlarını temin etmek istemekte ve geleceğini düşünüp başarılı olmayı arzu etmektedir. Bireyin mesleğe yönelik davranışlarını bu tür duygu, düşünce ve tutumlar oluşturduğundan, kariyer bireyin davranışsal yönünden soyutlanamamaktadır (Soysal ve Söylemez, 2014: 24). Birey hem fiziki hem de duygusal ihtiyaçlarını karşıladığında gittikçe kendini ve kariyerini geliştirmeyi ve yüksek tutmayı istemektedir. Bu şekilde işletme hem parasal açıdan hem de saygınlık açısından yükselmektedir. Bu sebeple kaliteli ve kariyerli çalışanlara sahip olan işletmeler başarılı olmaktadır (Alkan, 2014: 5).

Kariyer planı ve gelişimi hem örgüt hem de birey açısından önemlidir. Ancak, kariyer planı öncelikle bireyle başlar, zira birey kendi gelişiminden sorumludur. Kariyer planlarının başarılı olup olmadığına ilişkin olarak birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunarak zaman içerisinde kimliğini oluşturur (İrmiş ve Bayrak, 2001: 178). Böylece birey kendini tanımış olur ve motivasyonu yükselir. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini geliştirme olgusu” olarak nitelendirilmektedir. Sağlıklı bir bireyde kendini geliştirmeye birlikte ilerleme duygusu da oluşacaktır. Bu gelişme birey açısından sağlıklı bir gelişmeyi simgelemektedir (Aşkun, 2006: 7).

2.1.3. Kariyerle İlgili Temel Kavramlar

2.1.3.1. Kariyer Planlama

Kariyer planlama, bireyin geleceği ile ilgili amaçlar belirlemesini ve bireyin iş hayatında ulaşmayı istediği sonuçları ifade etmektedir. Dolayısıyla işlerini daha verimli ve mutlu olarak yapmasını sağlamaktadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 235). Önünü net bir şekilde görebilen, ne istediğinin farkında olan, işini yüksek bir

tempo ile yapan bireyler hem kendilerine hem de örgütlerine katkı sağlamaktadırlar (Anafarta ve Özgenlik, 2001: 2-3). Kariyer planlama; iş ve geliştirme faaliyetlerinin programlamasıdır ve bunu gerçekleştirmek için bireylerin fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyer hedeflerini belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için önceden belirlenen bir yolu izlemeleri gerekmektedir (İrmiş ve Bayrak, 2001: 181).

Kariyer planlama sürecinde birey kendini tanımaya başlar, yeteneklerini ve ilgi alanlarını tespit eder, böylece örgüt içindeki olanaklardan kendini hedeflerine götürecektir şekilde faydalanmaya başlar (Aşkun, 2006: 9).

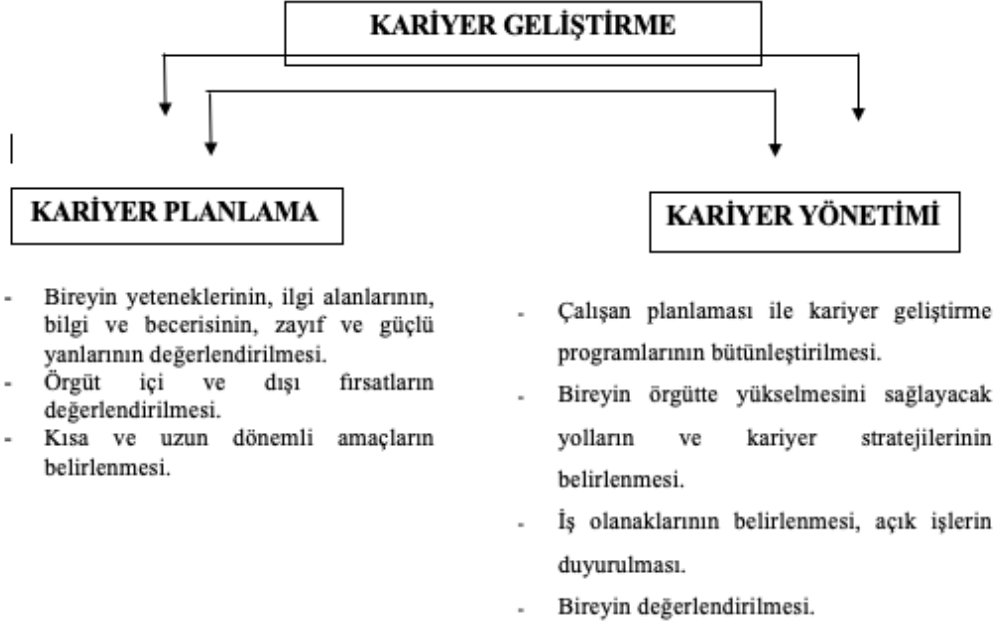
2.1.3.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, son yıllarda Türkiye’de ve yurt dışında faaliyetlerini sürdüren özel sektör kuruluşları ve kamu örgütlerinin ilgisi çeken ve önemi artan bir kavram haline gelmiştir (Alkan, 2014: 9). Örgütlerde çalışanlar kariyerlerinin çeşitli safhalarında farklılık göstermektedirler. Kariyer yönetimi; “örgütlerin kariyer sistemleri ile birlikte veya tek başına bireyler tarafından üstlenen, kariyer planlarını hazırlayan, uygulayan ve takip eden, sürekli devam eden bir süreçtir”. Kariyer yönetimi yönetsel uygulamalardan olup, örgüt ve bireyin daha iyi hedefler belirlemesi ve bu hedeflere uyum sağlaması için oldukça yararlıdır (Soysal ve Söylemez, 2014: 25). Kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi bütünleştiren, bireysel ve organizasyonel süreçleri bir arada yürüten, eğitim programlarını düzenleyen, kariyer yollarını gösteren, çalışan performanslarını ölçen, uygulama ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını da içeren bir süreçtir (Alkan, 2014: 9).

2.1.3.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme okul ve eğitim hayatını tamamlayıp, iş hayatına girmekle başlamaktadır. Ancak araştırmanın konusu olan kariyer planlama merkezlerine bakılacak olursa, bu merkezlerin faaliyetlerinin okul döneminde başladığı görülmektedir. Çünkü öğrenciler okuldayken koymuş oldukları hedeflere göre çaba göstermekte ve donanımlı olarak mezun olmayı hedeflemektedir (Angela D. Bardick, Kerry B. Bernes, Kris C. Magnusson ve Kim D. Witko, 2004:, 104-105) . Ayrıca literatürde kariyer gelişimi örgütsel açıdan ele alındığından dolayı verilecek olan tanımlar bu yönde olacak olup kariyer gelişiminin üniversite ve öğrenci

boyutundan tanımlanması açıklamalarda ayrıca yapılacaktır (Aydın, 2015: 12). Aşağıdaki şekilde kariyer geliştirme sistemi ve bu sisteme yönelik temel işlevler yer almaktadır:



Şekil 3: Kariyer Geliştirme Sistemi

Kaynak: Aytaç, 1997: 130

Şekil 3'te örgütlerdeki kariyer geliştirme politikalarının işlevleri olan, kariyer planlama ve kariyer yönetiminin temel kriterleri ele alınmıştır. Şekilde iki bloğu (kariyer planlama ve kariyer yönetimi) gösteren ok kariyer planlama ve kariyer yönetimi kavramlarının birbirleriyle sürekli ilişki içinde olan ve birbirlerini etkileyen süreçler olduğunu göstermektedir (Aşkun, 2006: 10).

2.1.3.4. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, arzu edilen kariyer ulaşmak için izlenen yol ile üstlenilen görev ve pozisyonlardır. Örneğin bir yönetici üst kademeye ulaşmak için çok sayıda farklı yönetim safhalarından geçmesi gerekmekte, hatta yurtdışında ikamet etmek zorunda kalması da söz konusu olabilmektedir.

Örgütler, çalışanlarının ulaşmak istediği noktaya varmak için sistematik olarak hangi yoldan gitmesi gerektiğini belirlerler. Kariyer patikası bireylerin ulaşmak istedikleri hedefe varmaları için rehberlik yapmaktadır (Sav, 2008: 11).

Ofis Yöneticisi	Birim Yöneticisi	Bölge Yöneticisi	Bölüm Yöneticisi	Departman Yöneticisi	Başkan Yardımcısı	Başkan Üst Yönetici
				Genel Müdür	Üst Yönetici	
			Orta Kadem Yönetici			
İlk Kademe Yönetici	Orta Kadem Yönetici	Orta Kadem Yönetici				

Şekil 4: Kariyer Patikası

Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2004: 24

İşverenler kariyer planlama grup toplantıları yaparak çalışanlarının kariyerlerini planlamasına ve gelişimlerine destek olmaktadır. Kariyer patikasının hazır olması için örgütler her şeyden önce işlerin safhalarını ve seviyelerini belirler. Fonksiyonel özellikleri belirlemeye çalışırken benzer ve farklı özelliklere ilişkin detayları ortaya koymuş olurlar. Bu noktadan hareketle bireyler, mevcut işleriyle alakalı olan üst pozisyonları ve bu pozisyonlar için hangi niteliklere sahip olunması gerektiği ile ilgili ilkeler belirlenmiş olmaktadır. Kariyer planlama uzmanları her şeyi net olarak görebildikten sonra, kariyer planlaması ve kariyer patikası arasında uyum kurmaya çalışmaktadırlar (Sav, 2008: 11).

2.1.4. Kariyerin Boyutları

Bireylerin kariyerleri dışsal boyut (gerçekçi ve objektif algı) ve içsel boyut (sübjektif algı) olarak iki kategoride sınıflandırılmaktadır (Arifoğlu, 2015: 8).

2.1.4.1. Kariyerin Dışsal Boyutu

Kariyerin dışsal boyutu, belli bir işe yönelik objektif ilerleme basamakları olarak tanımlanmaktadır. Dışsal boyut kariyerin örgüt içerisinde gelişen objektif boyutudur. Bu boyut bireyin örgüt içinde yer aldığı organizasyonda oluşmaktadır. Birey organizasyon açısından bulunmuş olduğu pozisyonda kendi pozisyonunu irdelemeyi, anlamayı ve yönlendirmeyi istemektedir. İşletmeler kendi amaç ve yönelimlerine göre, birey ise kendi kariyer hedeflerine göre planlamalarını yapar ve

izler. Yani kişinin ve işletmenin amaçlarının bütünleştirilmesi gerekmektedir ve bu bütünleştirme “amaçların bütünleştirilmesi” ilkesiyle isimlendirilmektedir. Bu ilkeye göre birey, organizasyon içinde hareket etmeye çalışır ve ondan sapmamaya gayret gösterir. İşletme bu ilkeyi aktif hale getiremezse, üst pozisyonlar için yetkin ve başarı güduları yüksek yöneticiler bulmakta güçlük çekebilir (Arifoğlu, 2015: 9).

2.1.4.2. Kariyerin İçsel Boyutu

İçsel boyut kariyerin sübjektif boyutudur. Bu boyut bireyin kişiliğinden oluşmaktadır. Birey çalıştığı pozisyonda kendi pozisyonunu irdelemeyi ve anlamayı ister ve hangi pozisyona varmak istediğini ve nasıl ulaşacağını belirlemeye çalışır (Arifoğlu, 2015: 8). Bu anlamda bireyin “Ben gerçekte ne istiyorum?”, “Nereye varmak istiyorum?”, “Hedeflerime ulaşmak için nelere sahibim?” şeklinde sürekli kendini sorgulaması söz konusu olmaktadır. Böylece kişi kendi kişiliğini sorgular, kendini tanımaya başlar ve geleceğini belirler (İrmiş ve Bayrak, 2001: 181).

2.1.5. Kariyer Aşamaları

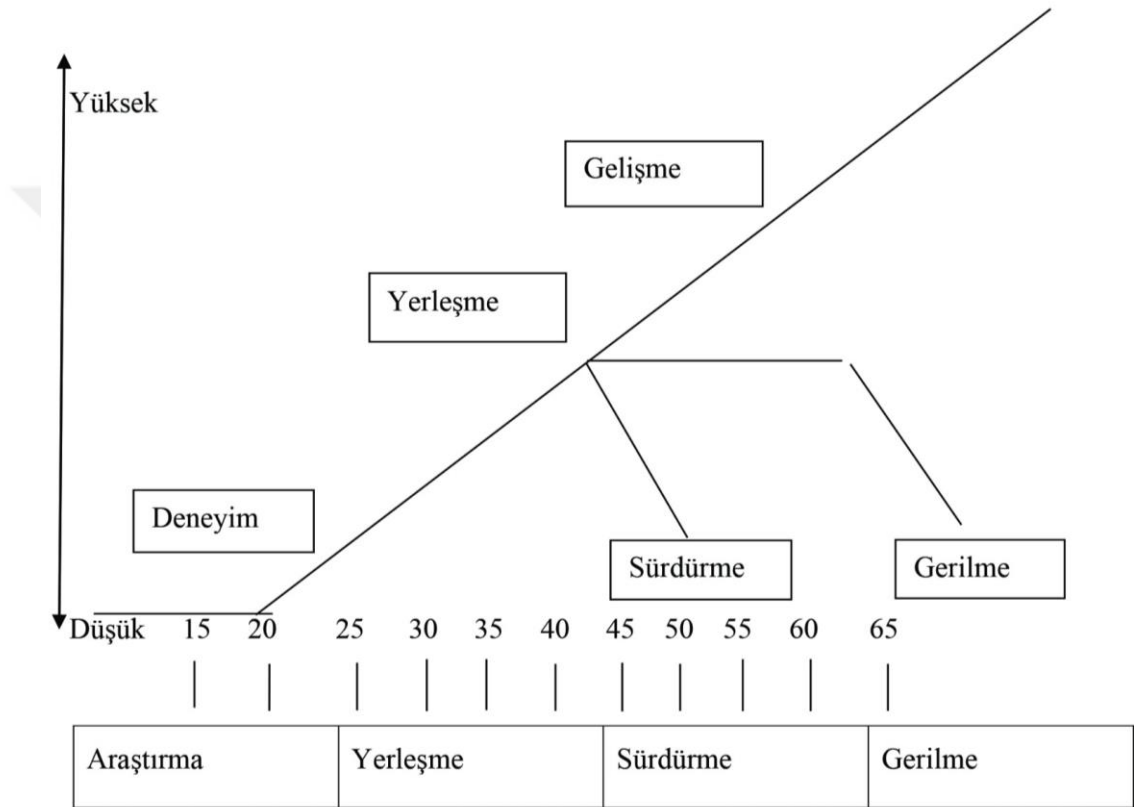
Kariyer aşamaları insan hayatına benzemektedir. İnsanın yaşam sürecinde çocukluk ve yaşlılık gibi belirli aşamalardan geçmesi gibi kariyerde de benzer aşamalardan geçilmesi söz konusu olmaktadır. Bu aşamalar işe girmeye hazırlamakla başlayıp emekliliğe kadar sürmektedir (Seçer, 2013: 41). Bireyin kariyer aşamaları Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Kariyer Aşamaları

Kariyer Aşamaları	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama
Belirgin Etkinlikler	Yardımlaşma Öğrenme	Bağımsız Yardım Eden	Eğitim	Örgütün İstekleri Doğrultusunda Bıçım Kazanma
Başlıca İlişkiler	Çıraklık	Meslektaşlık	Akıl Hocalığı	Himayecilik
Psikolojik Sonuçlar	Bağımlılık	Bağımsızlık	Sorumluluk Üstlenme	Güç Kullanma

Kaynak: Argüden, 1998

Tablo 4’te görüldüğü gibi bireyin geçirdiği aşamalar kariyer sürecinde; çıraklıktan başlamakta, sonra meslektaşlığa, akıl hocalığına ve son olarak da himayeciliğe evirilmektedir. Bu süreçte her aşamada farklı psikolojik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin çıraklıkta bağımlılık, meslektaşlıkta bağımsızlık, akıl hocalığında sorumluluk üstlenmek, en son aşama olan himayecilikte ise güç kullanma söz konusu olmaktadır (Aşkun, 2006: 18). Aşağıdaki şekilde, kariyer aşamaları ile yaşam dönemleri ve performans arasındaki ilişkiler görülmektedir:



Şekil 5: Kariyer Aşamaları Yaşam Dönemleri ve Performans Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Çelebi, 1997, s. 73

Araştırma aşamasında bireylerin herhangi bir meslek ile ilgili yeterli bilgileri yoktur. O yüzden çevrelerinde olup bitenlere bakarak meslekler hakkında bilgi edinmeye çalışmaktadırlar. Bu aşama bireylerin 15-25 yaş dönemini kapsamaktadır. Yerleştirme aşamasında ise bireyler 25-45 yaş aralığındadır. Yerleştirme aşamasında birey başarı, saygınlık, ilerleme, sorumluluk gibi nitelikleri elde etmeye çalışır ve bu dönem kariyerinin en parlak aşamasıdır. Sürdürme aşamasında birey öğrencilikten öğretmenliğe geçiş yapmış olmaktadır. Birey kendi kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceğini ve tek başına verimli olamayacağını düşünmektedir. Bu yüzden

bu aşamada kariyer platosu yaşanmaktadır (Seçer, 2013: 41). Son aşama olan gerileme aşaması ise bireyin verimliliği bitmiş vaziyettir. Bu dönem yaklaşık olarak 65 yaş ve üzeri bireyleri kapsayan bir aşamadır. Tüm bu açıklamalar ışığında bireysel kariyer aşamalarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür (Aşkun, 2006: 18).

2.1.5.1. Araştırma

Keşif dönemi adı da verilen bu aşama bireyin kendini ispatlamak istediği dönemdir. Bu dönem eğitim hayatından iş hayatına geçişle başlar. Birey aileden uzaklaşıp kendi hayatını kurmaktadır. Birey karar vermesi için gerekli tecrübeye sahip olmadığından karar vermede birçok faktörden etkilenmektedir (Angela D. Bardick, Kerry B. Bernes, Kris C. Magnusson ve Kim D. Witko, 2004: 106). Bunlar içerisinde ailenin yönlendirmeleri ve aile çevresindeki insanların meslekleri önemli ölçüde etkili olmaktadır (Akçan, 2016: 17). Ayrıca ailenin maddi durumu da bireyin iş ve meslek seçimini etkilemektedir. Birey bu aşamada gelecekte yapmak istediği mesleği seçerken kendisini rahat ettirebilecek ve stres yaşamadan severek yapabileceği bir mesleği aramaktadır (Vural, 2015: 9).

Genellikle bu aşamada bireyler 20'li yaşların ortasındadır ve bu dönem bireylerde kariyerle ilgili beklentilerin ortaya çıktığı dönemdir. Araştırma dönemi başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştiği takdirde sağlıklı kararlar verilerek gerçekçi bir düşünce sistemi geliştirilebilir (Sav, 2008: 17).

2.1.5.2. Yerleşme

Bu dönemde birey çeşitli kaynakları kullanarak iş aramaktadır. Başarı ve başarısızlığı ne olduğunu öğrenir Bu öğrenme süreci işe girerek çevresine uyum sağlama ve kendini geliştirme ile olur. Birey bunalımlarla ve belirsizliklerle karşı karşıyadır ve bu aşamada birey güvenliğine ve emniyette hissetmeye önem vermektedir. Birey bu dönemde üç safhadan geçmektedir (S. A. Koç, 2015: 19):

İş arama ve bulma: birey bu aşamada kendini ispatlamak durumundadır. Yeni işe başlayan bireyler çalıştıkları kurumun kendisinden beklentilerini anlayarak, almış olduğu görev ve işlere nasıl konsantre olabileceğini tespit etmektedir. Birey bu aşamada seçmiş olduğu mesleği deneyimleyerek analiz yapmış olur. Böylece seçtiği mesleğin gerçekten kendisine uygun olup olmadığını anlayabilir (Akçan, 2016: 17).

İş başlama ve oryantasyon: bu aşama bireyler tarafından sorunlu bir devre

olarak algılanmaktadır. Çünkü bireyler sorunlarla karşı karşıya gelmektedir. Özellikle işe yeni başlayanlar için bu devrede en önemli hedef işi öğrenmek ve işe uyum sağlamaktadır (Sav, 2008: 17).

Yerleşme ve İlerleme: bu dönemde bireyler örgütü tanımaya başlar ve örgüt tarafından bireyler motive edilir. Buradaki ilerleme (başarma) kişiye göre değişiklik göstermektedir. Bazıları başarıyı örgüt içinde kademe atlayıp ilerleme olarak algımlarken bazı bireyler sorunlara çözüm bulduklarında kendilerini başarılı olarak tanımlayabilirler. Oldukça üretken bir aşama olan bu devrede birey, işinde ustalaştıkça daha fazla yetki ve sorumluluk isteyecektir.

Bu dönemdeki en önemli konu “gerçeklik şoku” dur. Gerçeklik şoku ile kastedilen, bireylerin beklentileri ile örgütte icra ettiği mesleğin gerçekleri arasındaki farktır. Bu dönemin diğer bir sorunu ise “kendini ispatlama” sorunudur. İşe yeni öğrenmeye başlayan bireyin sıklıkla hata yapması tabiidir, bu hataları düzelten ve sorumlulukları üzerine alan birey kendini ispatlamış olur. Kendini ispatlama sonrasında bu devre son bulmaktadır (Vural, 2015: 9).

2.1.5.3. Sürdürme (Kariyer Ortası)

Kariyer ortası aşamasında kişinin amatörlükten profesyonelliğe, öğrencilikten yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. Bu aşamaya gelen birey belli bir yere gelmiş olup kariyer açısından iş artık birey için hayati bir mesele haline gelmiştir. Bu aşamada hataya düşenlere ceza, başarılı olanlara ise ödül ve daha fazla sorumluluk verilir.

Bireyde bu aşamada motivasyonu kaybetme ile zihni ve fiziki kapasitede azalma görülmektedir. Bu aşamanın 30-50 yaş arası bir dönem olduğunu kabul edilmektedir. Bu dönemde saygınlık, başarı, bağımsızlık ve benzeri gereksinimler önem kazanmıştır (Turan, 2016: 10).

Kariyer ortası dönemde bireyler kariyer platosu yaşamaktadır, burada başarıyı elde etmek ve birey performansını iyileştirerek mümkün değildir. Birey ya aynı performansı sürdürür ya da performansında düşüş meydana gelir. Bu durumlar örgütsel şartlardan dolayı ya da yetenek ve beceri eksikliğinden kaynaklanır. Böylece bireyler mutsuz olurlar ve kendilerini sorgulamaya başlarlar. Doğru bir seçim yaptım mı? Hala işimi değiştirme şansım var mı? Bu gibi soruları kendisine yöneltten birey yaşam tarzlarını ve seçimlerini yeniden değerlendirip, hedeflerini hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler. Birey bu dönem krizinde, gerçekte ne

istediğine, hangi niteliklere sahip olacağına ve başarılı olmak için nasıl bir fedakârlık yapması gerektiğine karar vermek zorundadır (Alkan, 2014: 18).

Özetle; bu aşamaya kadar gelişen bir seyir izleyen kariyer sürecine sahip olan birey, bu devrenin geç evrelerinde üç olasılıkla karşı karşıya kalacaktır:

Gelişim: birey, kendi başarısını artırarak devam ederse daha fazla sorumluluk taşıyarak, iş yapabilme arzusunu muhafaza ederek kariyer basamaklarında ilerleme devam eder. Bu şekilde kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçlarını karşılayabilir.

Düzleşme (plato): bireyin kariyerindeki gelişmenin sona ermesi ihtimali yüksektir ve birey tekdüze bir psiko-fizyolojik yaşam sürecine girme potansiyeli taşımaktadır. Bireyin yaşadığı düzleşme (platoyu) kendisinden ya da örgütten kaynaklı olabilir. Bu durum, devrenin en önemli sorunlarından biri olarak nitelendirilir. Ancak kariyer devreleri sorunları bölümünde tekrar inceleneceği için burada detaylı olarak ele alınmamaktadır.

Gerileme (düşüş): bireyin yaşı ilerledikçe hem bedensel hem de psikolojik ve fiziksel gerilme yaşamaktadır. Bu nedenle bireyin motivasyonu ve verimliliği azalmaktadır. Bu durumda örgüt; yatay kariyer ilerlemesi, iş genişletme, rehberlik, esnek ödül sistemi, gelişen koşullara uygun eğitim gibi fırsatlarla bireyi desteklemelidir (Sav, 2008: 19).

2.1.5.4. Gerileme (Kariyer Sonu)

Bu aşamada bireyler iş hayatından çıkmak için hazırlık yaparlar. Örgüt ise, bireylerin performanslarını sürdürmeye çalışır. Yaşlı çalışanların algılama ve öğrenme kabiliyetleri azaldığı için birtakım önlemler alınmaktadır. Örneğin sürekli aktiviteler verme, esnek çalışma programları düzenleme, açık performans standartları oluşturma ve emeklilik programları bunlardan bazılarıdır. Öğrenme kabiliyetinin azalması nedeniyle örgüt bu dönemdeki çalışanları öğretme yönüyle değerlendirmektedir (Turan, 2016: 12).

İlgiyi üzerine çeken performansı yüksek olan bireyler hem öğretici hem de koruyucu görevler almaktadırlar. Bu aşamada bireyler yaşamada ve çalışmada düzenlemeler yapmaktadırlar.

Örgüt, çalışanlar için motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini artırıcı bazı programlar geliştirebilir. Kariyer etkili yönetildiğinde çalışanlar işlerinden tatmin olur, uzun vadedeki amaçlarına erişmeleri kolaylaşır.

Çalışanların verimli kalması için her aşamada duygusal ve görevsel ihtiyaçlarının destekleneceği kariyer geliştirme ve eğitim programlarına gerek duyulmaktadır (Sav, 2008: 20).

2.1.5.5. Azalma

Birey bu dönemde yaşlanmış, öğrenim hızı azalmıştır. Aynı zamanda engin tecrübe birikimine sahiptir. Bu nedenle öğretici pozisyon işgal etmektedir. Bu aşamada birey bir yandan sağlık sorunlarına odaklanmakta, diğer yandan kariyer ortası aşamasından gelen sıkıntılarla uğraşmaktadır.

Özel sektörde çalışanlar arasında emekli olduktan sonra çalışmaya devam edenler vardır, ancak kamuda çalışanlar aynı yerde çalışmaya devam edemedikleri için yer değişikliğine ve çalıştığı yeni ortama özgü sıkıntılara alışmak zorundadırlar (Arifoğlu, 2015: 16).

Bireyler çalışma esnasında arzu ettikleri aktivite, hobi ve benzeri diğer yapmak istedikleri uğraşlara vakit ayıramamakta, sosyal hayata yeterince katılamamaktadır. Bu nedenle bireyler resim yapma, bahçe dikme, hayvancılık yapma vb. isteklerini bu aşamadan sonra gerçekleştirmek istemektedirler. Bu aşamada bireyler sosyal hayatındaki yaşadıkları boşluk doldurmaya gayret içindedirler (B. Uslu, 2015: 7).

Yapılan araştırmalara göre, kariyer sonunda bireyler yaşlılığında kazançlarının olumsuz yönde seyrettiğini düşünmeye başlarlar. Gerçekten bireyler yaş ilerlemesiyle paralel olarak kendi kariyerlerinin olumsuz etkilendiğini düşünmektedirler. Sadece fiziksel ve zihinsel olarak değil, psikoloji olarak da bir yaşlanma söz konusudur (Alkan, 2014: 20).

2.1.6. Kariyer Engelleri ve Sorunları

Bir birey iş hayatında nadiren de olsa kariyer engelleri ile karşılaşabilmektedir. Ayrıca kariyerinin değişik aşamalarında farklı sorunlarla karşılaşabilecektir. Bu sorunlar birey üzerinde verimi azaltıcı etkiler yaparken, aynı zamanda örgütün başarısını da olumsuz yönde etkileyecektir. Engellenme kavramı, gereksinimlerin tatmininde birtakım engellerle karşılaşılması şeklinde tanımlanabilmektedir. Engellenme bireyin performansının, dolayısıyla verimliliğinin düşmesine yol açar. Örgüte girdikten bir süre sonra gelişme kaydetmesi örgüt ve birey için iki sonuç doğurur; örgüte karşı tutumu halen olumlu ise, örgüt

gereksinimlerini tatmin ediyorsa, birey örgütle bütünleşecek ve örgütte kalacaktır. Ancak örgütte meydana gelen bazı değişimler örgütten beklentilerin gerçekleşmemesine yol açacak ve hedefine ulaşması engellenecektir. Bu durumda işe devam etmek ya da işten ayrılmak seçenekleriyle karşı karşıya kalacaktır. Bu koşullarda isteksiz olarak çalışan birey, iş düzenini bozan ve çatışma yaratan davranışlar göstermeye başlayacaktır. Ayrılan birey ise örgütün belli bir maliyetle yetiştirdiği bir elemanın kaybı demektir. Gerek bireysel gerekse örgütsel sonuçları itibariyle engellenme örgütün bireysel gereksinimleri öğrenip bunları karşılaması ölçüsünde ortadan kalkacaktır (Aşkun, 2006: 26).

Birey kariyer gelişiminde pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sorunlardan bir kısmı bireyin kendi durumundan kaynaklanmakla birlikte, çoğu firma kültüründen dolayı ortaya çıkmaktadır. Bireyin kendisinden kaynaklanan sorunlar, kariyer yönetimine önem veren firmaların dikkatli yaklaşımıyla çözümlenebilmektedir. Çalışma yaşamında karşılaşılabilecek kariyer sorunları bu bölümde tanımlanmaktadır (Arifoğlu, 2015: 50).

2.1.6.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Mevcut sosyal, ekonomik ve siyasi baskılardan dolayı örgütsel kariyer yönetim stratejileri, belirli hedef gruplarının tek bir ihtiyacına dayanmaktadır. Kadınlar ve azınlıkların kariyer geliştirme konusundaki şikayetlerinden birisi, eşit iş fırsatları ile ilgili yasaların yetersizliği ile doğrudan ilgilidir. Buna rağmen, kadınlar ve azınlıklar işletmeler içerisinde yükselmekte ve orta ve üst düzey yönetim kademelerinde bulunmaktadır (Alkan, 2014: 29).

Kadınların, enerjilerinin bir kısmını ailevi sorumluluklarına, özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentilerine kaydırmaları gerekmektedir. Kadınların bir yandan bu sorumluluklarını yerine getirirken diğer yandan da kariyer olanaklarından yararlanması, ancak bu hedeflere uygun bir firma kültürünün mevzuat olması ile mümkün olabilmektedir. Toplumsallaşma süreci, ülkemizde de kadınların erkeklerle eşit koşullarla yetişmesini teşvik etmemektedir. Birçok konuda olduğu gibi, devlet çalışan kadınların hakları ile ilgili yasaları yenilemek ve zenginleştirmekte yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, kadınların karşı karşıya kaldığı diğer bir sorun ise çalışma yaşamında cinsel tacize uğramalarıdır. Yine firma kültürü, bu

sorunun çözülmesinde etkili bir unsur olmaktadır (Arifoğlu, 2015: 50-51).

Kadınların üst kademelerde görev alamamasına dair çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir.

- Kadınların çocuk büyütme için kariyerlerine ara vermeleri ya da durdurmaları,
- Kadın çalışanların aile ve iş hayatı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Kadınların geleneksel olarak işletmecilik ve mühendislik becerilerinden yoksun oluşları,
- Başarılı kadınların kendi işlerini kurup bağımsız çalışma istekleri,
- Kadınların geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmeleri (S. A. Koç, 2015: 26).

2.1.6.2. İşten Çıkartılma

İşten çıkartılma, bireyin kendi isteği olmaksızın işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. İşten çıkartılma çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmekte olup en fazla ortaya konan nedenler arasında performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişimi, örgütün küçülmesi gibi nedenler gösterilmektedir. Her ne kadar işten çıkartılma bir kariyer boşluğu olarak bilinse de yeni bir iş dolayısıyla bireyin potansiyelini ortaya koyabileceği bir kariyer fırsatı olarak da görülmektedir. Özellikle kendi yetenek ve becerilerinin farkında olan birey, bu dönemleri kolaylıkla geçerek yeni bir aşamaya geçebilir (Aşkun, 2006: 27). Eğer kişi kendi yetenek ve başarılarının farkında ise bu dönemi kendi lehine yönelik kazanca bile çevirebilir (Baydur, 2014: 22).

2.1.6.3. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromu personel sistemi içinde cinsiyet ve ırksal ayrımdan kaynaklanan ve kariyer basamaklarındaki ilerleyişe engel olan görünmez bariyerlerden dolayı bireylerin yaşadıkları psikolojik engellerdir. Cam tavan sendromu ilk ortaya çıktığında öncelikli olarak kadınlar üzerindeki engelleri ele almış olsa da ırksal, etniksel ve zaman zaman erkeklerin de içinde bulunduğu çeşitli sınıflar arasında ayrımcılık için kullanılan bir kavram hale gelmiştir. Cam Tavanın temelinde ırk, etnik köken ve cinsiyet yer almaktadır, ayrıca tüm meslek ve endüstri

gruplarının ekonomik göstergelerinde cam tavana rastlanmaktadır (Akçan, 2016: 40)

2.1.6.1 no'lu “Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar” bölümünde anlatıldığı üzere, cam tavan sendromu özellikle kadınlar üzerinde etkili olan bir husustur. İş yaşamında pek çok engelle karşılaşan kadınlar, ötesine geçemedikleri bir cam tavanın altında çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Cam tavanın ortaya çıkmasındaki belirgin etkenler sosyo-kültürel nitelikte olup eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesi ile yakından ilgilidir (Aşkun, 2006: 29).

2.1.6.4. Ay Işığı Sorunu

Bir firmaya bağlı olarak çalışan bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe ve yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması, ay ışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır (Örneğin, bir lise öğretmenin kendi hesabına özel ders vermesi gibi). Bu durumda çalışanın enerjisinin bir bölümü dışarıdaki aktiviteler için harcanmaktadır. Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşım da engellenememektedir. Çalışanlarına iyi imkânlar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu gibi sorunların en aza indirilebileceği ifade edilmektedir (Arifoğlu, 2015: 51).

Yöneticilerin asıl işin dışında ek bir işe karşı çıkmalarının altında da bu neden yatmaktadır, çünkü bireyin asıl işinde harcaması gereken enerjiyi ek işine vermesi, bireyde performans düşüşlerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda; işe geç kalmalar veya devamsızlıklar gözlenmekte ve en önemlisi de işe olan bağlılık azalmaktadır. Çalışanlarına iyi imkânlar sağlayan, onların ek bir işte çalışmalarına gerek duymayacak ölçüde tatmin edici bir ücret politikası izleyen ve çalışanın iş güvenliğine önem veren örgütlerde bu tür bir sorunla karşılaşılması mümkün değildir (Aşkun, 2006: 32).

2.1.6.5. Çift Kariyerli Eşler

Kadınların iş piyasasına girmeleri ve bu piyasada oransal olarak söz sahibi olmaya başlamaları sadece işgücü piyasalarını değil, aile yapılarını da dönüştürmüştür. Eşlerden kadının eğitim düzeyinin yükselmesi, iş olgusuna bakışının değişmesi ve iş gücü piyasasında gittikçe artan bir oranda yer alması kendi

kariyerinin ardına düşmesini de peşinden getirmiştir. Böylelikle eşlerden kadın ve erkeğin her ikisinin de kendi kariyerlerinin ardına düştüğü bir aile yapısı ortaya çıkmıştır (S. A. Koç, 2015: 24).

Genellikle, iyi eğitim almış ve işinde iyi bir pozisyon elde etmiş kadınlar, çocukları olduktan sonra da kariyerlerine devam etmeye karar vermektedirler. Ancak bazı durumlarda kadının anneliğe mi, kariyere mi yoksa gelir elde etmek için işe mi öncelik vereceği konusunda tatmin edici bir cevap bulabilmek için bazı kararlar alması gerekecektir. Bu, oldukça güç bir seçimi kadının karsısına çıkarmaktadır. Hangisinin daha önce geleceği konusu kadının bazı çelişkili duygular yasamasına da yol açacaktır. Kariyerle aile sorumluluğu ve çocuk bakımı arasında karar verme konusunda zıt duygular yaşayan kadın, bu yüzden karamsarlığa sürüklenebilmektedir (Erdoğan, 2009: 67).

2.1.6.6. Mobbing

İşyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişi ya da kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdur ya da mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür. Literatürde bir organizasyonda var olan negatif güç olarak tanımlandığına da rastlanmıştır. Buna göre bir kişi kendi durumunu iyileştirmek için başka insanların ve organizasyonun zarar görmesi pahasına pozisyonunu ve nüfuzunu kullandığında ortaya çıkar (S. A. Koç, 2015: 28).

Mobbing kavramının tanımı konusunda temel alınan üç kriter sıklık, süreklilik ve güç farklılıklarıdır. Bu kriterlerden hareketle mobbing, bir kişinin, diğer insanları kendi istekleri ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketler, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını zedeleme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak o kişiyi işten çıkmaya zorlaması biçiminde tanımlanabilir. Mobbing; iş yerinde çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz etmeleri, gerek sözle gerekse hareketle kötü muamelede bulunmaları, yani birbirlerine psikolojik şiddet uygulamalarıdır. (Akçan, 2016: 42).

2.1.6.7. Stres, Tükenmişlik ve Motivasyon Eksikliği

Bireyin iş hayatında karşılaştığı olumsuzluklara karşı oluşturduğu stres kaçınılmazdır. İş ortamını beğenmemek, projeler üzerinde fazla yoğunlaşmak, daha hızlı iş bitirmeye çalışmak gibi basit sıkıntılar bireyde strese yol açabilmektedir. Farklı meslek grupları, farklı stres belirtileriyle karşı karşıya kalırlar. Çalışma yaşamında stresin ortaya çıkmasındaki en önemli etken, işin niteliğidir; ancak araştırma sonuçları, iş stresinin farklı nedenler sonucu arttığını ispatlar tarzıdır. Kariyer sahibi olabilme endişesi, iş ortamında stresi en çok destekleyen etkenler arasındadır. Tükenmişlik olgusu ise; bireyde fiziksel ve zihinsel olarak iki şekilde görülür. Fiziksel tükenmişlik, güçsüzlük, sık baş ağrıları ve bulantı; zihinsel tükenmişlik ise kızgınlık, sabırsızlık ve huzursuzluk şeklinde kendini gösterir (Aşkun, 2006: 27).

Stresin yoğunluğuna bağlı olarak bireylerde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkabilir. Bu durum ise örgütün etkinliği ve verimliliğinin azalmasına sebep olabilir. Stres ve tükenmişlik beraberinde performans düşüklüğü, örgüt içi sirkülasyonun artması, iş kazası oranlarının yükselmesi, işe devamsızlık yapma, işten ayrılma ve iş sadakatinin ortadan kaybolması gibi olumsuz etkileri de getirebilir. Aynı zamanda stres ve tükenmişlik engeli bazı dönemlerde diğer benzer engellerin sonucu olarak dolaylı yoldan bireyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Baydur, 2014: 22-23).

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir. İşletme açısından motivasyon ise hem işletmenin hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı meydana getirerek, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Güney, 2001: 225).

Tunçer (2013, s. 87) performans değerlendirmesinin motivasyonu olumlu etkilediğini söylemektedir. Yılmaz (2006) ise insan kaynakları yönetiminde kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelemiş ve kariyer planlamanın daha yüksek motivasyona imkân sağladığı sonucuna varmıştır. İşletmelerde en temel hedef işin yapılmasıdır. İşin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan, bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2003: 373). Bu çalışmalardan

hareketle, motivasyon ile kariyer planlama arasında bir ilişkinin mevcut olduğunu ve motivasyon eksikliğinin kariyeri ve kariyer planlamasını olumsuz etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.1.6.8. Kariyer Platosu

Kariyer platosu; kişilerin kariyer gelişiminin yavaşlaması ya da durması anlamına gelmektedir. Kariyer platosunun oluşması kişisel ya da örgütsel nedenlerden kaynaklanmaktadır ve genellikle büyük organizasyonlarda görülmektedir. Kariyer platosu dönemi ne kadar uzarsa çalışanları o ölçüde olumsuz etkilemektedir. Bu sürecin en önemli nedenlerinden biri alt kademedeki çalışanların sayıca fazla olması ve üst kademedekilerin sayıca azlığıdır. Üst kademedekilerin azlığı alt kademedekilerin aynı pozisyonlarda uzun süre çalışmak zorunda kalmasına neden olmaktadır (Vural, 2015: 17).

Kariyer platosu aynı zamanda çalışanların kariyer iddiasını kaybetmesi şeklinde de ele alınmaktadır. Çünkü çalışanlar bu aşamada üretkenliğini kaybetmiş ve motivasyonu düşmüş vaziyettedir. Burada çalışanlar ne kadar çabalarsa çabalasınlar bir ilerleme veya yükselme umudu taşımadıkları için kariyer gelişiminin karşılığını alamayacaklarını ve emeklerinin boşa gideceğini düşünmeleri sebebiyle faydasız bir duruma neden olmaktadır (Çetiner, 2014: 8).

2.2. Kariyer Planlaması

2.2.1. Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer planlaması ile ilgili çok sayıda tarif olduğu görülmektedir. Birey açısından kariyer planlaması, çalışanların kendi yetenek ve becerilerini ileri zamanda örgüt içinde nasıl kullanacakları ile ilgili izlenmiş oldukları süreç olarak adlandırılmaktadır (Tüz, 2003: 171). Örgüt açısından kariyer planlaması ise, örgütlerin içinde bulunan pozisyonların gerekliliklerini ve ihtiyaçlarını belirleyerek ona göre insan gücü istihdam etmek ve yönlendirmek için gerekli sürecin planlanması olarak adlandırılmaktadır (Arifoğlu, 2015: 53).

1980'lerden sonra iş dünyasında, örgütsel yapılar daha başarılı olabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için insan kaynaklarının geliştirilmesi gerektiği kanaatine varmıştır. Bu anlamda sahadaki fırsat ve imkânların araştırılması kapsamında kariyer planlaması kavramı örgütlerin gündeminde yer almıştır (Turan, 2016: 41).

Kariyer planlamasının çıkış noktasına bakıldığında ilk olarak lise çağlarında görülmekte olduğu ve hayat sürecinde devamlılığı olan bir süreç olduğu gözlenmektedir. Lise döneminde bireyler geleceğe yönelik planlar kurmaya başlarlar, hangi üniversitenin hangi bölümünde okuyacaklarına dair tercihte bulunurlar ve bu tercihe göre meslek hayatına girmiş olurlar (Aydın, 2015: 9). Bazıları kariyer planlamasını bir süreç olarak tanımlar. Onlara göre kariyer planlaması şu beş aşamayı içeren bir süreçtir:

- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı ile güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirmesi,
- Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması,
- Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması (Rbu, Popa ve Pipaş, 2014: 351),
- Kariyer planlarının hazırlanması,
- Ve planların uygulanması süreçlerini içerir (Akçan, 2016: 28).

Yukarıda yapılan tanımlar ışığında kariyer planlamasının hem bireyi hem de örgütü etkilediğini görülmektedir (Kahyaoğlu, 2012: 35). Kısaca kariyer planlaması birey ve örgütün her ikisini de değişik bölgelerde sorumlu kılmaktadır. Burada en önemlisi her birinin ihtiyaçları ve beklentilerini bütünleştirebilmektir (Büyükyılmaz, Ercan ve Gökerik, 2016: 2067).

2.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Bireyin nasıl ve nereye gittiğini bilmesiyle birlikte iş tatmini oluşmaya başlar, kendini tanımış ve anlamış olur ve motivasyonu artar (Büyükyılmaz, Ercan ve Gökerik, 2016: 2067). Bu bireysel yaklaşım davranış bilimlerinde kendini geliştirme olgusu olarak tanımlanmaktadır (Kahyaoğlu, 2012: 35). Bireyler sağlıklı gelişim konusundaki çabalarına kariyer planlama sürecinde kişisel gerçeklerini bildiği ve onlara kendine ters düşmeyecek esaslar ışığında yön verdiği ölçüde devam eder. Bu esasların bireylere sağlamış olduğu faydalar vardır. Kariyer planının oluşturulması sonucu ortaya çıkan faydalar şunlardır (Erdoğan, 2009: 39):

- Çalışan bireylerin motivasyonlarını ve isteklerini artırma ve yükseltme.
- İşten ayrılma duygusunu en alt seviyeye düşürme.
- Hem bireyin hem de örgütün performanslarını azami dereceye yükseltme.

- Bireylerin kendi yetenekleri keşfetmesine ortam sağlama (Tüz, 2003: 171-172).
- Çalışan bireylerin örgüte olan bağlılığını ve güvenini artırma.
- Bireylerin eksik ve zayıf yönlerini tespit etme.
- Örgüt bünyesindeki ihtiyaca uygun personeli tedarik edebilme.
- İş tatmininin artırılması için bireylere kendini geliştirme fırsatı sunma (Akçan, 2016: 42).

Kariyer planlamasının örgüte sağlamış olduğu faydalar şunlardır:

- Örgüt içindeki personelin hedefleri belirledikten sonra bunların örgütle uyumlaştırılarak örgütün etkin hale getirmesi.
- Örgütteki mevcut pozisyonların tanımlanması ve bireylerin kendi becerilerinin farkına varmasıyla ve bireylerin bu doğrultuda görevlendirmesiyle insan kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması.
- Bireyler ile örgüt arasında olumlu duygular oluşturarak örgüte karşı bağlılığı ve güveni artırması (İrmiş ve Bayrak, 2001: 179).
- Kaliteli ve başarılı bireylerin örgüt tarafından istihdam edildikten sonra örgütten ayrılmasını engellemeyle bireylerin devir hızını azaltması.
- Bireylerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının örgüt tarafından daha iyi belirlenebilmesi (Arifoğlu, 2015: 59).

Kariyer planlaması insan kaynaklarının bir alt bölümü olarak işlevlerini görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi hem bireyler hem de örgütler açısından son derece önemli bir rol oynamaktadır (Anafarta ve Özgenlik, 2001: 2). Kariyer planlaması bireyler ile örgütlerin performansı yükseltmek ve bireylerin motivasyonunun ve iş tatmininin artırılması, nitelikli bireylerin yetiştirilmesi ve en önemlisi örgüte karşı güvenin sağlanması görevini üstlenir. Bu anlamda kariyer planlaması büyük önem taşımaktadır (Aşkun, 2006: 58).

2.2.3. Kariyer Planlamasının Aşamaları

İnsanlar vakitlerinin büyük bir kısmını işlerini, eğitimlerini ve kariyerlerini planlamaya harcarlar (Sav, 2008: 48). İnsanlarda üstün olma isteği vardır. Birey bu üstünlük, güç ve saygınlık elde etmek isteğini tatmin etmek ve hayatını dolu bir şekilde yaşamak için para, yüksek eğitim, makam ve benzeri iktidar araçlarına sahip olmak ister. Buna bağlı olarak bu araçları elde etmek için birey kariyerini

planlamaktadır. Bu süreç başarıyı ve başarılı olmak isteyen bireyleri ilgilendirir (Ş. Ece, 2016: 37).

Kariyer planlaması, kişinin kendi iş hayatını ilgilendiren planlar yapar. Bunun için kişi kendi yeteneklerini, becerilerini, kişisel eğitimini, ilgi alanlarını, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirerek ve kariyer fırsatlarını inceleyerek kariyerini planlamış olur (S. A. Koç, 2015: 56). Kişinin yeteneklerini, becerilerini ve alacağı eğitimi, kariyerine yönelik olarak iyi değerlendirmek gerekir. Kişinin değerlendirmesini yapmış olduğu yetenek, beceri ve eğitim doğrultusunda kariyer hedefleri belirleyip gerçekleştirmesi için; ilk olarak kısa vadeli, sonrasında orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır (Erdoğan, 2009: 40).

Bireysel kariyer planlamasının kişiye kazandırdığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bireyin örgüt içindeki hiyerarşide yükselmesine yardımcı olur.
- Bireyin yetenek ve mesleki becerilerinden astlarının haberdar olmalarını sağlar.
- Bireyin beceri ve yeteneklerini geliştirmesine ortam sağlar (Tüz, 2003: 171).
- Bireyin amaç ve hedeflerini örgütünkilerle paralel olarak yürütmesini sağlar.
- Bireyin örgüte bağlılığının ve örgüte olan güveninin artmasına vesile olur (Baydur, 2014: 13).
- Birey kendini tanıma fırsatı bulur.
- Birey kişiliğini tamamlama ve kimliğini oluşturma imkânına sahip olur.
- Bireyin motivasyonu artar (Ş. Ece, 2016: 38).

2.2.3.1. Bireyin Kendini Değerlendirmesi

Birey kariyer planlaması aşamasında kendini değerlendirme sürecinde, kendi değerleri, ilgi alanları, yetenekleri ve becerileri hususunda kendisine yöneltmesi gereken bazı önemli sorular şunlardır (Baydur, 2014: 15):

- Ben kimim?
- Güçlü yönlerim ve zayıf yönlerim nelerdir?
- Ne yapmayı becerebilirim?
- Performansımı ve motivasyonumu nasıl artırabilirim?
- Neler yapmaktan hoşlanıyorum?
- Ne yapmak istiyorum?

- Nasıl bir statüye gelebilirim? (S. A. Koç, 2015: 56)

Bireyin bu soruları kendine sorması, kendini anlayabilmesi ve kendine dışarıdan bakabilmesi oldukça zor ve çetin bir iştir (Sav, 2008: 50). Bu süreç zor olmasının yanı sıra riskli bir süreçtir. Çünkü birey kendini yanlış algılayabilir. Bireyler bazen kendilerini diğer değerlendiricilerden daha yüksek veya alçak değerlendirebilirler. Onun için birey bu yanlış düşme ihtimalini asgari seviyeye indirebilmek için kendini çok yönlü bir şekilde değerlendirmelidir (Çetiner, 2014: 27). Örgütsel kariyer gereksinimlerinin farkında olarak, çevre, anne/baba ve arkadaşlarla konuşarak ve kendi arzu ve istekleri ile becerilerini belirleyerek birey yanlış algıya düşmeden bu süreçteki ilk adımını atmış olur (Soysal ve Söylemez, 2014: 25).

En fazla rastlanan hatalardan birisi bireylerin sahip oldukları yetenekleri geliştirip kullanma yerine başka bir yetenek arayıp öğrenmeleridir. Dolayısıyla bireyler kendilerini değerlendirirken gerçekçi olmaktan taviz vermemeli ve kendi özelliklerine yoğunlaşmalıdır (Vural, 2015: 39). Bireyin, kariyerini bulmak için yapmış olduğu değerlendirmeler ile ilgili göz önüne alması gereken faktörler ışığında kendi yeteneklerini ve yapmak istediği kariyeri değerlendirmesi gerekir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır:

- Statü,
- Maddi kazanç,
- İş güvenliği,
- Çeşitlilik,
- Bağımsız çalışma,
- Güç,
- Meydan okuma,
- Seyahat edebilme,
- Saygı görme,
- Esnek çalışma saatleri,
- Kendini gerçekleştirme,
- Başarı (Arifoğlu, 2015: 62).

2.2.3.2. Fırsatları Tanımlama

Bireysel fırsatların tanımlanması, bireyin örgüt içindeki ve dışındaki seçenekleri ve fırsatları belirleyip değerlendirmesine zemin hazırlar (S. A. Koç, 2015: 58). Buna bağlı olarak bireylerin tespit ettikleri hedefler uğruna yaptıkları çabalara ilave olarak örgüt de bireylere maddi ve manevi desteklerde bulunmaktadır (Baydur, 2014: 15). Birey fırsatları değerlendirmek suretiyle doğru ve gerçek hedefleri belirlemiş olur. Bu süreçte birey birkaç alanda araştırmakta yapmak ve karar vermek zorundadır. Bu alanlar şunlardır:

- Meslek seçimi,
- Hedef uzmanlık alanlarının belirlenmesi,
- Hedef çalışma ortamlarının belirlenmesi,
- Hedef pozisyonların belirlenmesi,

Birey kariyer fırsatlarını objektif olarak değerlendirebilmesi için tecrübe ve bilgiye ihtiyaç duymaktadır, ancak bu dönemde bunlar bireyde tam anlamıyla mevcut değildir (Çetiner, 2014: 28) Bu dönemdeki bireyler danışmanlık kuruluşları, gelir araştırmaları, kitaplar, meslek kuruluşları ve benzeri mercilere başvurarak bilgi ve tecrübe eksiklerini giderebilmektedir (Ş. Ece, 2016: 41). Birey fırsatları belirledikten sonra kendi karakterine ve ilgi alanlarına göre meslek tercihinin yapmaktadır (S. A. Koç, 2015: 58).

2.2.3.3. Hedefleri Belirleme

Birey kariyerini planladığında, bunlara uygun hedefleri de koyar. Bu hedefleri koyarken birkaç kriteri göz önüne almak durumdadır. Bu kriterlerden bazıları bireyin yetenekleri, ilgi alanları, kendi özellikleri ve yaşam tarzına yönelik tercihleridir (Vural, 2015: 39). Birey kariyer yolunu çizmesiyle birlikte öncelikle güçlü ve zayıf yönlerini, becerilerini ve kapasitesini tespit ederek içsel ve dışsal fırsatları değerlendirmektedir (Soysal ve Söylemez, 2014: 25). Sonrasında ise kısa, orta, uzun vadeli hedefler belirlemektedir. Buna istinaden bireysel kariyer planlamasının üçüncü aşaması olan bireysel hedeflerin belirlenmesi aşaması söz konusu olup bu aşama bireyin geleceği için çok önemli ve hassas bir aşamadır (S. A. Koç, 2015: 53). Bu aşamada birey kendi yetenekleri ve kapasitesi ile tespit etmiş olduğu fırsatlar arasındaki uyumu sağlayamadığında koymuş olduğu hedeflere

ulaşamayacaktır. Bunun neticesinde birey kendi kariyerinin istemediği bir yöne çekildiğini ve bulunduğu örgütün hedeflerini gerekleştirmedini gözlemlemektedir (Arifoğlu, 2015: 64).

Hedefler ve iş hayatının amaçları belirlenirken aktif bir kariyer planlaması için bireyin önem vermesi gereken bir takım hususlar vardır. Bu yüzden hedefleri belirleme esnasında objektif olması, zayıf ve güçlü yönlerini tarafsız bir şekilde değerlendirmesi, bireysel öncelikleri doğru bir şekilde sıralaması gerekmektedir (etiner, 2014: 29). Ayrıca hedefleri belirlerken dikkat etmesi gereken bir diğer husus da hedeflerin ve amaçların zaman içinde hem değişiklik hem de esneklik gösterebilmesidir. Bu değişiklik ve esneklik bireyin değerlerinin, ilgi alanlarının ve tercihlerinin değişmesinden kaynaklanmaktadır. Bireyde gözlenen değişiklik kararsızlığından veya önünü doğru göremediğinden değil, aksine öngörülerinin güçlenmesi ve yükselme isteğindendir (ř. Ece, 2016: 41).

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren internetin yaygınlaşmasıyla birlikte iş arama konusunda yeni imkânların ortaya çıktığı görülmektedir. Başta yöneticiler olmak üzere çalışanlar bu büyük imkndan profesyonelce faydalanıp kariyer imkânları aramaktadırlar (Rbu, Popa ve Pipaş, 2014: 352-353). İnternetin fayda sağladığı bir diğer alan ise insan kaynaklarının doğru değerlendirmesinde söz konusu olmaktadır. İnternet dünyayı adeta bir köy haline getirmiş olup iş arayan kişiler kariyer planlama hedeflerini ülke seviyesinden uluslararası seviyeye taşımaktadır (Erdoğan, 2009: 43).

2.2.3.4. Kariyer Planının Hazırlanması

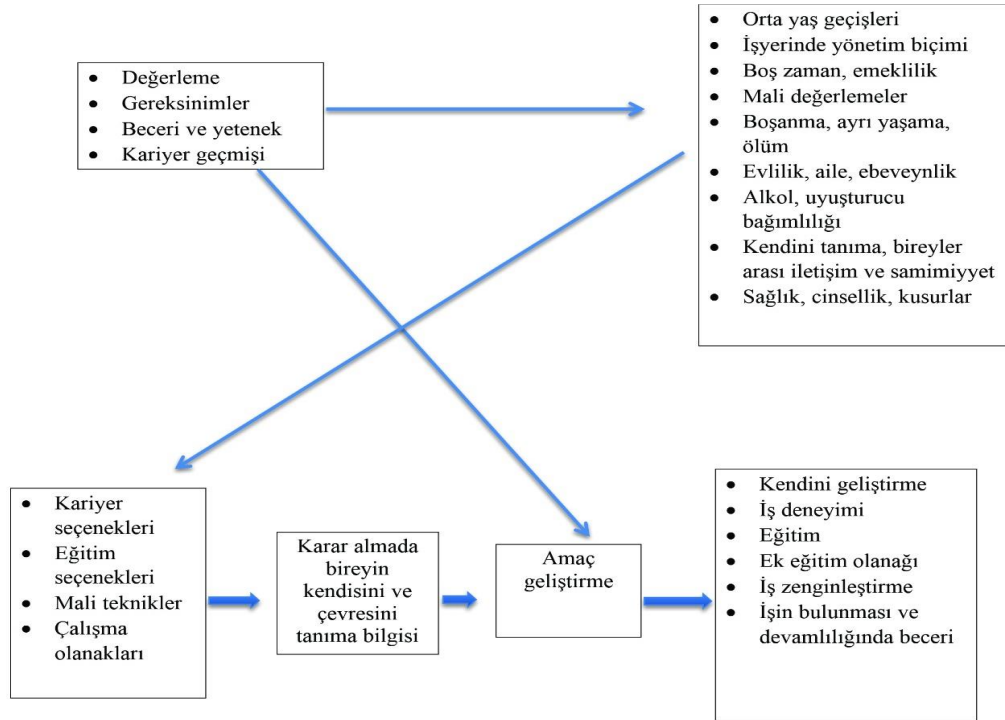
Birey kariyer araştırma ve seçimi esnasında, hayatının her bölümünü düşünmek suretiyle hem mutlu olmasını sağlayan hem tatmin eden hem de doygunluğa ulaştıran bir kariyer seçimine gitmekte yükümlüdür (Baydur, 2014: 16). Birey kariyer araştırmaları neticesinde kendisine uygun bir kariyer seçimi yapıp akabinde o kariyeri hayata geçirmek için bir takım etkinlik planlaması ve o planları uygulaması gerekmektedir (Soysal ve Söylemez, 2014: 25). Bu aşamada, birey iş tecrübesini arttırarak uygun kısa vadeli planlarla yola çıkar ve bu planları gerçekleşip başarı sađladıķa orta ve uzun vadeli planlar hazırlamaya başlar (ř. Ece, 2016: 42). Ayrıca bireyin çalışmış olduğu örgütteki birim amirlerinden ve insan kaynakları yönetimindeki görevlilerden destek alarak planları hazırlaması da kendisi açısından faydalı olabilmektedir (B. Uslu, 2015: 22).

Kariyer planının hazırlanması sürecinde birey belirlemiş olduğu kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için alt hedefleri ve kariyer stratejilerini belirlemektedir. Günlük etkinlikleri alt hedeflerin ve kariyer stratejilerinin desteklemesi gerekmektedir. Aksi takdirde davranışa dönüşmeyen bir hedef ve strateji kariyer planlaması sürecine olumsuz etki edecektir (Çetiner, 2014: 29).

Bu süreçte hatırdan tutulması gereken bir diğer konu da kariyer planlaması denince sadece hiyerarşide dikey olarak yükselme anlaşılmaması gerektiğidir. Bireyin sahip olduğu yetenekleri geliştirmesi ve yeni beceriler kazanması kendisini yatay olarak geliştirecektir. Bu çerçevede, bireyin kendisine aşağıdaki soruları sorması gerekmektedir:

- Niçin bu işi yapmak istiyorum?
- Y yapmak istediğim alanda acaba başarılı olabilir miyim?
- Sahip olduğum bilgi ve beceriler bu iş için uygun mu?
- İlgi duyduğum alan ile kariyer hedeflerim uyuyor mu?
- Bu alanda ilerlersem piyasada iş bulma ihtimalim yüksek midir?

Bireyin busoruları objektif bir şekilde cevaplamasının son derece önemli olduğu ifade edilmektedir (S. A. Koç, 2015: 58-59).



Şekil 6: Kariyer Planlamasının Aşamaları

Şekil 6'da kariyer planlaması sürecinde gerçekleştirilen aktiviteler ve uygulamalar ele alınmıştır (Erdoğan, 2009: 45).

2.2.4. Kariyer Planlama Sistemleri

Günümüzde kariyer konusu, hem başarılı olmak için mücadele gösteren bireyler hem de bireylere kariyer planlama konusunda yardımcı olan örgütler açısından oldukça önemlidir (S. A. Koç, 2015: 54). Kariyer planlama sistemleri genel olarak ikiye ayrılmakta olup birincisi kariyeri bireysel olarak, ikincisi ise örgütsel olarak incelemektedir. Ancak bu iki kavramın iç içe olduğunu ve birbirinden ayrı süreçlere sahip olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır (Turan, 2016: 44).

İlk tür olan bireysel olarak kariyer planlama birey üzerine odaklanıp, bireyin kendi amaç ve yeteneklerine hitap eden bir planlamadır (Kahyaoğlu, 2012: 36-37). Birey çalıştığı örgüt içinde ilerleyen zamanlarda nerede olacağını bilme, bunun ne zaman ve nasıl gerçekleşeceğini belirleme konumundadır.

İkinci tür olan örgütsel kariyer planlama ise, örgütün kendi hedeflerine ulaşmak için izlediği politikalardan ve bu doğrultuda bireylere sunmuş olduğu basamaklardan ibarettir. Bu şekilde örgüt kendi hedefleri ile bireyin kariyer hedeflerini entegre etmiştir (S. A. Koç, 2015: 54).

Kariyer planlama sistemleri, çalışanların kendi özelliklerini değerlendirmesine ve incelemesine imkân sağlayıp, sonrasında kariyer geliştirme olanakları araştırmayı mümkün kılarak bireylere kendi hedefleri ile ilgili karar vermede güç ve azim vermektedir. Bireyler bu hedefler doğrultusunda planlar yapıp yöneticileri ile kariyer planlama ilgili konuşma yapabilmektedir (Çetiner, 2014: 19).

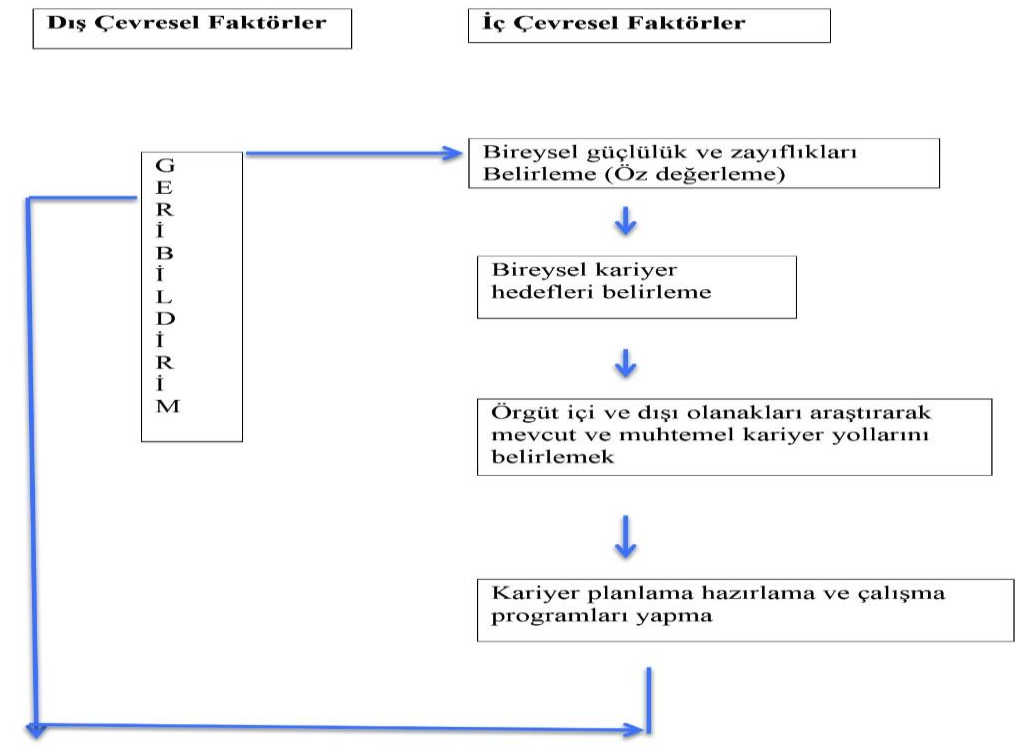
2.2.4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlamada birey öncelikle kendini tanımaya, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmeye ve gelecekte ne yapmak istediğini belirlemeye gayret eder (Soysal ve Söylemez, 2014: 25). Sonrasında ise birey yetenekleri, ilgi alanları ve iş hayatında kendini nerede görmek istediğine göre planlar yapmaktadır. Eğer birey bu planları içinde olduğu zamanın şartlarına göre yaparsa, gelecekle ilgili kargaşaya düşmemesine yardımcı olur (Çetiner, 2014: 20-21). Bu süreç hayat boyunca devam ettiğinden dolayı, birey kariyer beklentilerini, değişiklik gösteren çevre, işletmeler ve

çalışanlara göre belirli aralıklarla kontrol etmelidir. Burada birey açısından en fazla değişiklik gösteren etken işletmedir (S. A. Koç, 2015: 55). Bu hususlarda kendini değerlendiren birey, kendi kariyer planlamasında en önemli hamleyi yapmış olmaktadır. Birey işletme içinde bulunsun veya bulunmasın, kariyerini geliştirmesi ve planlaması tamamen onun görevidir.

Birey kendini çok iyi tanıdıktan ve yeteneklerine vakıf olduktan sonra kariyer planlamasını gayet kolay bir şekilde yapmaktadır (Vural, 2015: 28). Birey planları yaparken çalıştığı işletmedeki astlara veya insan kaynakları yönetimine danışarak öncelikle kısa, sonrasında ise orta ve uzun vadeli planlar yapmakta mükelleftir. Bireye planları yaparken gerçekçi olmasını söylemek gerekir (Rbu, Popa ve Pipaş, 2014: 350).

Bireyler için iş hayatı kendi hayatlarının büyük bir kısmını teşkil etmesi sebebiyle oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, hedefsiz bir hayat sürdürmemek için, bireylerin kendi kariyerlerini planlayıp ilerleme fırsatlarını belirlemesi gerekmektedir (Kahyaoğlu, 2012: 38).



Şekil 7: Bireysel Kariyer Planlaması Süreci

Kaynak: Anafarta, 2001: 3

Çok verimli bir bireysel kariyer planlamanın olabilmesi, bireyin donanımlı bir kişiliğe sahip olmasına ve kendi farkındalık kabiliyetini geliştirmesine bağlıdır (Hobin, vd , 2014: 49-50). Bireyin kişiliği çalıştığı iş ortamından ve yaşadığı çevreden etkilenmekte, yaşayacağını tahmin ettiği başarı veya başarısızlıklara göre şekillenmektedir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 237). İyi bir iş ortamı ve çevrede başarılı tecrübeler edineceğini uman bireyde iş tatmini artmaktadır. Özetle bireyler geleceklerini birbirine bağlı olan halkalar şeklinde planlamalıdır (Ş. Ece, 2016: 37-38).

Bireysel kariyer planlama süreci Şekil 7’de de görüldüğü gibi beş aşamadan oluşmaktadır. Çalışanların üstünlük ve zayıflıklarının hangi alanlarda olduğunun belirlenmesi ve bu doğrultuda bireyin isteklerine yönelik olarak kariyer hedefinin saptanması ilk iki aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamalardan sonra bireyin çalıştığı yerdeki kariyer olanaklarının ne olduğunun araştırılması, eğer örgüt içinde yeterli kariyer geliştirme imkânları bulunmuyorsa, örgüt dışı imkânların araştırılması aşamasına geçilmesi gerekmektedir. Belirlenen kariyer yollarına ulaşmak için gerekli hazırlıkların yapılması ve hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşabileceğinin tespit edilmesi dördüncü aşamayı oluşturmaktadır. Son aşama olan hedeflerin belirlenmesi aşamasında ise; daha önceki aşamalara ilişkin geri bildirim mekanizması oluşturulmaktadır.

2.2.4.2 Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, örgüt tarafından gerçekleştirilen bir faaliyettir. Örgüt yöneticileri, bireylerin kariyer planlamasının yapılmasını ve değerlendirilmesini amaçlar, bu süreci kurduğu stratejiler çerçevesinde ele alır ve bu süreci bir döngü haline getirirler (Kahyaoğlu, 2012: 37). Örgütsel kariyer planlaması sürecinde, bireye arz edilmiş fırsatlar ve seçenekler bireyin kendi hedef ve değerleriyle uyum sağlarsa, birey örgüte karşı hem bağlılık geliştirmeye hem de güven beslemeye başlar, bu da örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine zemin hazırlar (Aşkun, 2006: 67).

Örgütsel kariyer planlamasının amaçları bireysel ve örgütsel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (B. Uslu, 2015: 23). Bireysel amaçlar, bireyler için kariyerlerinde başarıyı sağlamak, insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak, yükselme ve ilerleme ihtiyacına yönelik olarak kendisini geliştirmek ve performansını artırmak için eğitim, gelişim ve kariyer ihtiyaçlarını belirlemektir

(Anafarta ve Özgenlik, 2001: 4). Örgütsel amaçlar ise, bireylerin mesleki ihtiyaçlarını ve iş çeşitlendirme politikalarını belirlemek, iç terfi basamaklarını oluşturmak, bireylere örgüt içinde ortak hedefler koymak, bireylere eğitim ve gelişme fırsatları sunmaktır (Anafarta ve Özgenlik, 2001: 3).

Bu konunun bireysel olarak incelenmesi, üst seviyede bilinç ve çaba gerektiren oldukça zor bir süreçtir. Yapılan tespitlere göre birey teşvik ve yönlendirme desteği almadan, kendi kariyer planlamasını üstlenmekte son derece kısıtlı ilerleme kat edebilmektedir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 236). Bireyin bu destekleri alması durumunda ise, bireyin hedeflerini belirlediği ve doğru hedeflerin gerçekleşmesi yönünde istekli bir şekilde çalışmaya koyulduğu görülmüştür (Karadaş, Duran ve Kaynak, 2017: 2). Bunun neticesinde birey eğitim ve gelişim faaliyetleriyle daha fazla ilgilenmekte ve dolayısıyla örgüt bünyesinde vasıflı ve kalifiye bir personel havuzu oluşmaktadır. Ayrıca örgüt bireyin kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamazsa, birey başka örgütlere meyletmektedir (Çetiner, 2014: 19).

Kariyer planlaması, çalışanların örgüte karşı hissettikleri belirsizlikleri neredeyse tamamen ortadan kaldıran, geleceklerine olumlu bir şekilde bakmalarını sağlayan, hayata geçirmek istedikleri planları gerçekçi olarak yapmalarına ortam hazırlayan ve yaptıkları işlerden huzur ve memnuniyet duymalarını sağlayan, örgüt ile bireyin entegre edilmesini temel alan bir yöntemdir (Anafarta ve Özgenlik, 2001: 5). Kariyer planlamasının başarılı olmasının en önemli ön koşulu, yönetim tarafından sağlanan destektir. Bu nedenle örgütler bireylere bu konuda yardımcı olmak için sistemler ve programlar hazırlamaktadır (S. A. Koç, 2015: 60). Konuya istinaden yapılan bazı araştırmalara göre kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetim sisteminin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir (Kahyaoğlu, 2012: 38).

Kariyer planlamasında asıl sorumluluk bireye ait olduğu halde, örgütün performanslı bireyleri bünyesinde tutabilmek için bireysel ve örgütsel kariyer planlamayı bütünleşik bir yapıda yürütmesi gerekmektedir. Bu şekilde örgüt kariyer güvencesi sağlamakta ve bireylere ulaşmak istedikleri hedeflere kavuşması ve hedefleri gerçekleştirmesi için fırsat tanımaktadır (Anafarta ve Özgenlik, 2001: 4). Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus, örgütün kariyer planlamasını sadece performanslı bireylere değil, kendini geliştirme ve ilerleme isteği olmakla birlikte kendi kariyerini planlamamış bireylere yönelik olarak da yapmasıdır (Ş. Ece,

2016: 43-44). Örgüt uzun vadede başarılı olmak istiyorsa, para kazanma ve görevlerini yerine getirmenin yanı sıra bireyleri kazanma politikası da izlemelidir (Vural, 2015: 28).

Tablo 5’de örgütsel kariyer planlaması sistemleri ile bireysel kariyer planlaması sistemleri karşılaştırılmaktadır:

Tablo 5: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlama Sistemlerinin Karşılaştırılması

ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMASI	BİREYSEL KARİYER PLANLAMASI
• Gelecekteki çalışan gereksinimlerini belirleme, • Kariyer basamaklarının planlanması, • Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve sorunların karşılaştırılması, • Bireylerin potansiyel eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, • Kariyer sisteminin koordinasyonunun denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi.	• Bireysel yetenek ve ilginin belirlenmesi, • İş ve günlük yaşam hedeflerinin belirlenmesi, • Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarının ve seçeneklerin değerlendirilmesi, • İlgi amaçlarda değişmeye dikkat etme, işletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamaklarını gözden geçirme.

Tablo 5’de görüldüğü üzere örgütsel kariyer planlamasıyla bireysel kariyer planlaması bütünüyle birbirinden ayrı değildir. Örgütsel kariyer planlaması bireysel kariyer planlamasına nazaran, daha destekleyici ve yol gösterici niteliktedir. Bireysel kariyer planlaması ise daha ziyade bireyin kendi inanç ve değerleriyle ilgili olup bireyin amaçlarına bağlı olarak birey tarafından yapılmaktadır.

2.2.5. Kariyer Planlamasına Etki Eden Demografik Faktörler

Kariyer planlama sürecini etkileyen pek çok faktör mevcuttur. Bunların başında demografik faktörler gelmektedir. Demografik faktörler temel olarak cinsiyet, yaş, eğitim, yetenek (meslek) ve aile alt başlıkları altında ele alınabilir (Kıyak, 2015: 48).

2.2.5.1. Cinsiyet

Bireylerin cinsiyeti kariyer planlama sürecini ve meslek seçimini etkileyen demografik faktörler arasında yer almaktadır. Genel tabloya bakıldığında mesleklerin birçoğunu kadınlar ve erkekler beraber yapabilmektedir. Ancak bazı mesleklere kadınlar erkeklerden, bazılarına ise erkekler kadınlardan daha yatkındır. Yine bazı meslekler kadın işi bazıları ise erkek işi olarak tanımlanmaktadır. Buna örnek olarak kadınların vinç operatörü olarak görev yapmamaları verilebilir. Kreş eğitimi ve

ilkokul öğretmenliği de kadınların daha yatkın olduğu mesleklerdir. Bazı mesleklerin erkeklere bazılarının ise kadınlara hitap etme özelliği olması bakımından cinsiyet faktörü kariyere etki eden bir unsurdur (M. Ece, 2018: 24).

Çalışma hayatı, toplumsal yaşamın diğer alanlarında da varlık gösterebilmenin temel koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim çalışma hayatı, sağladığı statü, gelir, sosyal ilişkiler, sosyal güvence, yönetime katılma gibi olanaklar ile bireylerin toplum içinde yer almaları gereken süreçleri de belirli ölçülerde sunmaktadır. Geleneksel anlayışa göre kadının temel ve birincil görevi annelik ve çocuk bakımındır. Gelecek nesilleri yetiştirme görev ve sorumluluğunu yüklenen kadından, bu görevi ev içinde, komşuluk ve akrabalık ilişkileri çerçevesinde titizlikle yerine getirmesi beklenmektedir. Ancak çalışma yaşamından uzak kalan kadın aynı zamanda toplumsal yaşamın diğer alanlarından da uzak ve kopuk yaşamaktadır. Dolayısıyla kadınların karar alma süreçlerine katılımı sınırlı şekilde gerçekleşmekte, bu nedenle kadın, kendini güçsüz ve günlük yaşamını etkileyecek kararların alımında etkisiz ve aciz hissedebilmektedir (Vergili, 2015: 21).

2.2.5.2. Yaş

Bireylerin kariyer planlarına etki eden bir diğer faktör yaş faktörüdür. Bireyler çocukluk yaşlarından başlayarak ölüme kadar kariyer planlaması yapabilmektedir. Ancak küçük yaşlarda, yani okul öncesi dönemde ve ilköğretim çağlarında kariyer planları daha hayalci ve gerçeklikten uzaktır. Bireyler yaşları ilerleyip yetişkinlik dönemine eriştiklerinde daha gerçekçi ve daha geçerli kariyer planları yaparlar. Bireyler bu sayede görev yaptıkları organizasyonda istedikleri pozisyonlara erişebilirler. İhtiyarlık dönemlerinde ise, daha çok danışmanlık ve akıl hocalığı yaparak tecrübelerini aktarma işiyle uğraşırlar (Şeyhanlıoğlu, 2018: 59).

Yaş faktörünün bireylerin işlerine olan tutum, istek ve beklentilerini etkilemesiyle, özellikle iş hayatının başında olan bir bireyin eğitime uygun bir işte çalışma isteği yüksek olabilmektedir. Fakat yaşın ilerlemesiyle birlikte ortaya çıkan geçim sıkıntıları ve artan sorumluluklar çoğu insanın bu idealist yaklaşımlardan uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda kariyer planlamasında yaşın bir diğer etkisi ise meslekler için özel şartlarda aranan sınırlandırmalarda olabilmektedir. Kişinin yaşı ilerlemişse her meslek için kariyer planlaması yapamamaktadır. Bazı meslekler için yaş sınırlaması getirilmektedir. Buna örnek olarak; YÖK'ün

üniversitelere gönderdiği genel kurul kararına göre, araştırma görevlisi olarak atanacaklarda “35 yaşından gün almamış olma şartı” getirilmesi verilebilir. Aynı şekilde özel sektörde de bazı işler için yaş sınırlaması getirilmektedir (Vergili, 2015: 22).

2.2.5.3. Eğitim

Kişinin aldığı eğitim hem kişinin yapacağı mesleği belirlemekte hem de kariyerine en fazla etki eden faktörlerden biri olmaktadır. Kişi almış olduğu eğitim neticesinde bir mesleğe adım atmaktadır (Okutan, 2017: 55). Kişiler yetenekleri ve ilgilerini aileleri ve sosyal çevresi vasıtasıyla öğrenmeye başladıktan sonra, temel eğitimini aldığı ilk ve ortaokuldan sonra istediği meslek için eğitim almak zorundadır. Alacağı bu eğitim sonrasında kişi mesleğine başlamaktadır. Almış olduğu eğitimin yapacağı meslekten farklı olması kişinin kariyerinde başarısızlıklara sebep olabilmektedir (Vural, 2015: 47).

2.2.5.4. Yetenek

Yetenek, herhangi bir davranışı (bilgi ve beceriyi) öğrenebilme gücü olarak tanımlanmakla birlikte, bireyin doğuştan sahip olduğu kapasitenin çevre ile etkileşimi ve eğitimi sonucu geliştirilmiş ve yeni öğrenmeler için hazır hale gelmiş halidir. Yetenek, kişinin belli bir yaşa kadar geliştirdiği zihinsel, duyuşsal ya da psikomotor beceri olup kişinin ileride göreceği eğitimden ne kadar yararlanabileceği hakkında fikir verir (Kıyak, 2015: 50).

John Holland’ın yapmış olduğu bir araştırma bireylerin kendi özelliklerine uygun meslek sahibi olmayı arzu ettiklerini ortaya koymuştur. Bundan ötürü kişi kendi özelliklerinin ne kadar farkında olursa kendisine uygun bir mesleği seçme ihtimali de o kadar fazla olacaktır. Kişi kendisine uygun olan mesleği seçtiği takdirde yaptığı işten daha fazla keyif alır ve daha verimli çalışır. Bu zincirin ilk halkasını kişinin kendi özelliklerinin farkında olması oluşturur. Kişisel özellik ve yetenekler kişinin iş yaşamının başından sonuna kadar devamı bir şekilde önemini koruyan faktörlerdir (M. Ece, 2018: 23).

2.2.5.5. Aile

Aile bütün toplumlarda bulunan temel ve evrensel bir kurumdur. Ailenin temel işlevleri onu toplumun ve bireyin yaşamında önemli hale getirmektedir.

Bireyin yaşamında hem aile rollerinin yerine getirilmesine olanak sağlaması hem de insan yaşamının büyük bir kısmını kapsamasından dolayı önem taşıyan bir diğer alan ise çalışma hayatıdır. Çalışma hayatının önemi sadece yaşam süresinin büyük bir kısmını kapsamasından değil, aynı zamanda insan için maddi ve manevi bakımdan büyük bir önem taşımasından da kaynaklanmaktadır (Vergili, 2015: 24).

Bazı ailelerde ebeveynler hayallerindeki mesleğe ulaşamamış oldukları için, kendi çocuklarının bu meslekleri yapmasını arzularak bu mesleğe yönlendirmeye çalıştığı görülmüştür. Aile bu mesleğe yönelmesi için çocukları üzerinde baskı kurmaktadır. Kişinin bahsi geçen meslekte yetkinlikleri yoksa başarısız olmaktadır. Bazı ailelerde ise, daha kişiler çocuk yaşta bir takım mesleklerin itibarlı ve bol para getiren bazılarına ise itibarsız ve düşük maaşlı olduğu söylenmekte ve kişiler üzerinde küçük yaştan itibaren bir önyargı oluşturulmaktadır. Dolaylı yoldan olsa da kişi üzerinde gelecek kariyeri üzerinde bir etkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Ailelerin çocukları ile ilgili yaptıkları hatalardan biri de çocuklarının gelecekteki kariyerleri için herhangi bir yönlendirme ve destek vermeden kendi hallerine bırakmalarıdır. Kişiler kariyer kurma aşamalarında genel olarak eğitimlerinden sonra ailelerinden yardım alarak mesleğe giriş yapmaya çalıştıkları için, destek almayan ailelerin çocukların bu aşamada çok bocaladığı görülmüştür. Kariyer ve kariyer planlamasında başarılı olan kişilerin ailelerinden mesleki yönlendirme almalarından çok kendi kişilik ve niteliklerinin bilincinde olması amacıyla yardım aldıkları görülmüştür. Aileler direkt olarak kişilerin meslek seçimlerinde etkili olduklarında ise kişilerin kariyerlerinde başarısızlıklarla sıkça karşılaşmaktadır (Vural, 2015: 43).

2.2.6. Kariyer Planlamasına İlişkin Literatürde Öne Çıkan Bazı Çalışmalar

Kariyer planlama literatürü incelendiğinde, kariyer planlamasının farklı boyutlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış pek çok ölçek olduğu dikkat çekmektedir. Ancak araştırmacılar tarafından bu ölçeklerin kullanımı konusunda belli bir eğilim gösterilmediği ve kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına ve araştırmacının tercihiye göre çeşitlilik gösterdiği göze çarpmaktadır. Kendini değerlendirme, fırsatların tanımlanması, hedeflerin belirlenmesi, kariyer planının oluşturması alt boyutlarından oluşan kariyer planlamasına ilişkin çok sayıda

akademik çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalardan öne çıkan bazıları bu bölümde kısaca açıklanmaktadır.

Kahyaoğlu (2012) tarafından hazırlanan “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin çalışanların Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel sosyalleşme taktiklerinin çalışanların kariyer planlaması üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 408 kişiye bir anket uygulanmış ve sonuç olarak pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin ise çalışanların yaşları ile çalıştıkları birime göre değişkenlik gösterdiği anlaşılmıştır.

Çetiner (2014) tarafından hazırlanan “Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasında lisansüstü öğrencilerinin kariyer planlaması ile kişilik arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. 369 kişiye yönelik gerçekleştirilen anket çalışmasının sonucunda medeni durum ve mesleki deneyimin kariyer planlaması, kişilik ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu anlaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÖRGÜTSEL GÜVENİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel güven ve kariyer planlama ilişkisini belirlemek üzere Samsun'da faaliyet göstermekte olan iki hastanede çalışanlar üzerinde veri toplama aracı olarak anket kullanılarak gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın önemi, evreni ve örnekleme, kısıtları, hipotezleri, modeli, yöntemi ve araştırma boyutlarının ölçekleri ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirmesi konularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın konusu günümüz modern örgüt yapısında çalışanların motivasyonu, iş tatmini, işten ayrılma niyeti vb. gibi çalışanla ilgili çok sayıda faktörü etkileyen çalışanların örgüte duydukları güven ile çalışanların kariyer planlamaları ilişkisi hakkındadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı özel hastanelerde çalışanların örgütsel güven düzeylerinin kariyer planlaması üzerinde etkili bir unsur olup olmadığının belirlenmesidir. Ayrıca bu çalışmada değişkenlerin sosyo-demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve meslek) farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Örgütler, bireyler arası ilişkileri ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanlarıdır. Bu sosyal yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerler de bunda etkili olabilmektedir. Bu değerlerin en başta geleni güven olgusudur. Örgütsel güven olgusu, sosyal yaşam alanı olan örgütlerde kişiler arasında oluşan ilişki çeşitleriyle (sosyal ilişkilerle) şekil kazanmaktadır (Afşar, 2013: 123). Özel sektörde örgüt içi kariyer planlaması çalışmalarının örgütün rekabet gücünü arttırmada, örgüt içi devinimin sağlanmasında ve dolayısıyla örgütün varlığını sürdürebilmesinde önemli olduğunun kavranması birçok inceleme ve araştırmanın gerçekleştirilmesini sağlamıştır (S. A. Koç, 2015: 68). İşletmeler; örgüte güven sağlamış, yüksek

performans gösteren ve konusunda uzman çalışanların örgütte daha uzun süre kalmasını, işletmenin daha verimli olmasını ve piyasada rekabet gücünün artmasını isterler ve beklerler. Bu amaç çerçevesinde işletmeler çalışanların örgüte güvenlerini arttırmak ve çalışanlarını kaybetmemek adına çeşitli kariyer uygulamaları yaparlar. Çünkü örgüte güveni yüksek olan çalışanlar, örgüte güveni düşük olan çalışanlara göre daha fazla örgütte kalma niyeti taşırlar ve daha fazla çaba sarf edip daha yüksek performans gösterirler. Bu uygulamalar ile sadece üstün nitelikli kişiler değil, işletme içerisindeki tüm çalışanlar başarılı olabilecek; işletmenin motive olmuş ve nitelikli bir işgücü havuzuna sahip olmasıyla işgücü ihtiyacı kolaylıkla karşılanacak ve kişilerin bireysel amaçlarına ulaşabilmeleri de sağlanmış olacaktır (Ş. Ece, 2016: 81).

Bu araştırmaya yönelik olarak yapılan literatür taramasında, örgütsel güven ve kariyer planlama ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmalara rastlanmamıştır. Buna bağlı olarak araştırmanın örgütsel güven ve kariyer planlama konusunda hem teorik hem de istatistiksel bulgularla literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan literatür taramasında sağlık sektöründe örgütsel güven ve kariyer planlama ilişkisi üzerine hastaneler özelinde yapılan herhangi bir alan araştırmasına rastlanmamıştır. Bu konuda yapılacak bir çalışmanın teoriye ve sektöre faydalı olacağının düşünülmesi bu çalışmaya temel dayanak olmuştur. Hastanelerde örgütsel güvenin kariyer planlamasına etkisinin incelenmesi ve buna ilişkin önerilerde bulunulmasının bu araştırmanın önem ve katkısını ortaya koyacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütlesi Samsun'da sağlık sektöründe faaliyet göstermekte olan iki hastanenin çeşitli pozisyonlarında (Doktor, Hemşire, İdari Çalışan, Yönetici, Diğer Sağlık Personeli) görev yapmakta olan çalışanlarından oluşmaktadır. Örgütsel güven ve kariyer planlamanın incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması sonucunda, ileride konu ile ilgili yapılacak çalışmalara kaynaklık etmesi beklenmektedir. Araştırmada tam sayım yapılmıştır. Bu amaçla araştırma kapsamında iki hastanede toplam 300 anket dağıtılmış ancak çeşitli nedenlerden dolayı 192 anketin geri dönüşü sağlanabilmiştir. Anketin geri dönüşüm oranı %64'tür.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada Samsun’da faaliyet gösteren iki sağlık kuruluşu ile sınırlandırılmış ve tam sayım yapılması amaçlanmıştır. Ancak sağlık sektöründe çalışanların iş yüklerinin fazla olması, bazı çalışanların vardiyalı olması ve bazı çalışanların anketi doldurmayı reddetmesi nedeniyle elde edilen anket sayısı 192 ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarında genellemeye gidilmeyecektir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeline İlişkin Literatür Taraması

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmanın amacı örgütsel güvenin kariyer planlamasına etkisini incelemektir. Çalışmanın diğer bir amacı ise örgütsel güven ve kariyer planlamasının sosyo-demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi, meslek) farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

Örgütsel güven ve kariyer planlamanın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesinde bireysel kariyer planlama ve örgütsel bağlılık olgularının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, ortalama aylık gelir, kurumda çalışma süresi, çalışılan bölüm, pozisyon gönüllülük esası ve sektör kariyer planlaması gibi değişkenler ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Baydur, 2014: 82).

Diğer bir araştırmada ise örgüte duyulan güven düzeyinin, iş tatmin düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet, kıdem yılı, yaş ve eğitim değişkenleri açısından farklılaşma düzeyini belirlemeye yönelik olarak testler yapılmıştır. Bu testlerin sonucunda çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel güven, kurumsal itibar ve işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadıkları belirlenmiştir. Yaşlarına göre örgütsel güven, kurumsal itibar ve işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadıkları belirlenmiştir. Ayrıca, eğitim düzeylerine göre örgütsel güven ve kurumsal itibarın anlamlı bir şekilde farklılaşmadıkları; Çalışma sürelerine göre ise örgütsel güven ve kurumsal itibarın anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği; işten ayrılma niyetinin ise anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (Ocakoglu, 2016: 70).

Literatürde Örgütsel Güvenin Kariyer Planlamasına etkisine yönelik uygulamalı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak örgütsel güven ile ve kariyer planlamasıyla ilişkili olan bazı ortak değişkenler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de örgütsel bağlılıktır. Literatürde yer alan birçok çalışmaya göre örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır (Moorman, Niehoff ve Organ

1993, Laschinger, Finegan ve Shamian 2002, Mohamed, Kader ve Anisa, 2012). Bunun yanında örgütsel bağlılık ile kariyer gelişimi ilişkisini destekleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Chow 1994, Chang, Chou ve Cheng 2007, Tanksy ve Cohen 2001, Weng, ve diğerleri, 2010). Bu çalışmalar doğrultusunda örgütsel güven ile kariyer gelişimi arasında bir ilişki bulunabileceği konusunda bir değerlendirme hatalı olmayacaktır.

Literatürde örgütsel güven ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi destekleyen diğer bazı çalışmalar da şu şekildedir:

Chitsaz-Isfahani ve Boustani (2014: 114) çalışmalarında hüner yönetiminin çalışanları işyerinde tutma üzerine etkisini araştırmış ve hüner yönetiminin bir parçası olarak kariyer planlamanın çalışanların işyerinde kalmasını etkilediği sonucuna varmıştır. Çalışmada hüner yönetiminin örgütsel güveni etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle hüner yönetimindeki faktörlerden biri olarak kariyer planlamanın da örgütsel güveni etkilediği söylenebilir.

Narang ve Sing (2012)'ın çalışanların algıladığı örgütsel desteğin insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkideki rolünü araştırdıkları çalışmalarına göre kariyer gelişiminin örgütsel güveni arttıran bir faktör olduğu belirlenmiştir.

Tzafrir ve Gur (2007), insan kaynakları uygulamaları ve hizmet kalite algısında güvenin aracılık etkisini inceledikleri araştırmalarında, insan kaynaklarının bir uygulaması olarak terfi ve kariyerin yöneticiye güveni etkilediği sonucuna varmışlardır.

Literatür araştırması kapsamında incelenen çalışmalarda örgütsel kariyer planlaması ve örgütsel güven ilişkisine dönük işaretler bulunmaktadır. Örgütler, çalışanların kariyerlerine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel kariyer planlaması ile çalışanların kariyer planları içi içe geçmiş kavramlardır (Koç, 2015: 54; Turan, 2016: 44). Örgütsel kariyer planlamanın örgütsel güveni etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel güvenin de çalışanın kariyer planını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu araştırma daha çok çalışanların kendi kariyer planlarıyla ilgili olduğu için ana hipotez “Özel hastanelerde örgütsel güven kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler” şeklinde kurulmuştur.

Yapılan literatür incelemesi neticesinde elde edilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Özel hastanelerde örgütsel güven kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler

H1a: Özel hastanelerde çalışanların kuruma güveni kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler.

H1b: Özel hastanelerde çalışanların yöneticilere güveni kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler.

H1c: Özel hastanelerde çalışanların çalışanlar arası güveni kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler.

H2: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların sosyal- demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H2 a: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H2 b: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

H2 c: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların eğitime göre farklılık göstermektedir.

H2 d: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H2 e: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların mesleğine göre farklılık göstermektedir.

H3: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H3 a: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H3 b: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

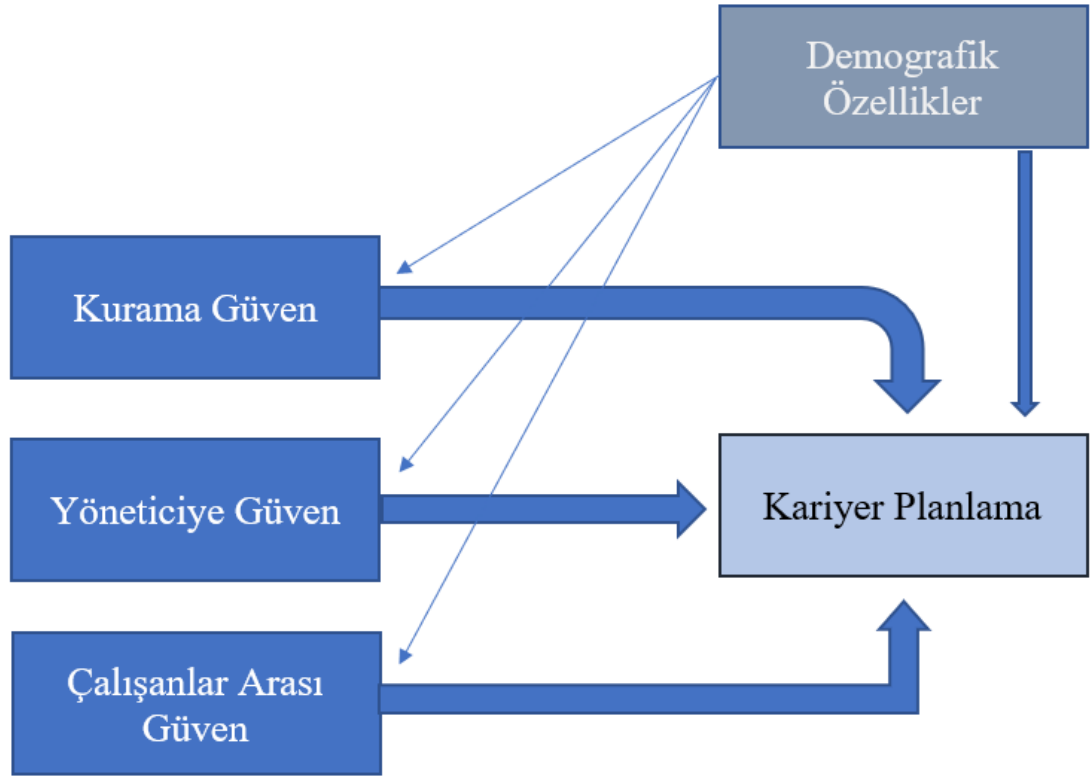
H3 c: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların eğitime göre farklılık göstermektedir.

H3 d: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H3 e: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların mesleğine göre farklılık göstermektedir.

3.6. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada örgütsel güvenin (kuruma güven, yöneticiye güven, çalışanlar arası güven) kariyer planlamasına etkisinin olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu iki ana başlığın demografik özelliklerine etkisinin olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda bu araştırma için hazırlanan araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

3.7. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama

Araştırma için veri toplamada anket tekniği kullanılmış olup, Samsun’da iki özel hastanede doktor, yönetici, idari çalışan, hemşire, diğer sağlık personeli pozisyonlarında çalışan personel üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere

ilişkin sorular, ikinci bölümde kariyer planlamaya ilişkin ifadeler ve üçüncü bölümde ise örgütsel güvene ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada katılımcıların örgütsel güven algılarını ölçmeye yönelik 25 soru Aktuna (2007) 'dan alınmış olup ölçekte yer alan ifadeler daha önceki çalışmalar taranarak, çalışmanın yazarı tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler Örgütsel güvenin Kuruma, Yöneticiye ve Çalışanlar arasına güven alt boyutlarını kapsayan ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırma ifadelerinin ikinci bölümünü teşkil eden kariyer planlamasına ilişkin olarak, katılımcıların kariyer planlama ile ilgili algılarını ölçmeye yönelik 30 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Erdoğan (2009: 140-141)'dan alınarak çalışma kapsamında kullanılmıştır.

Araştırma anketinde üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara, 1 ile 5. ifadeleri kapsayan demografik bilgilerin yer aldığı bir form verilmiştir. 6. ile 30. ifadeyi kapsayan ikinci bölümde ise, örgütsel güveni belirlemeye yönelik “örgüte güven”, “yöneticiye güven”, “çalışanlar arasına güven” olmak üzere üç boyuttan oluşan örgütsel güven ölçeği esas alınmıştır. Üçüncü bölümde, kariyer planlamaya yönelik çalışan algılarını ortaya koyan “bireyin kendini değerlendirmesi”, “fırsatların tanımlanması”, “hedeflerin belirlenmesi” ve “kariyer planının oluşturulması” boyutları olmak üzere dört boyuttan oluşan ve 31. ile 61. ifadeyi kapsayan kariyer planlama ölçeği kullanılmıştır. Anketin tüm öğeleri 5’li Likert ölçeği ile ölçülmüştür (5: kesinlikle katılıyorum; 1: kesinlikle katılmıyorum).

3.9. Verilerin Analizi

Araştırmada anket uygulaması sonucu toplanan veriler Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) 20.0 aracılığıyla analiz edilmiş ve sırası ile aşağıda verilen analizler gerçekleştirilmiştir:

- Frekanslar ve yüzdelere: katılımcıların çalışma örneklemini için sosyal verileri tanımlamak için kullanıldığı yerler.
- Aritmetik ortalama ve standart sapma: Çalışma örnekleminin çalışmanın değişkenleri üzerindeki cevabını değerlendirmek için kullanıldıkları yerler.
- Araştırma aracının güvenilirliğini ve geçerliliğini doğrulamak için Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ve faktör analizi.

- Çoklu regresyon yöntemi: Birden fazla bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin etkisini ölçmek.
- Bağımsız T-testi ve ONE WAY-ANOVA: Farklılıkların test edilmesi ihtiyacı olan yerler.

3.10. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırmaya yönelik demografik bilgileri içeren anket soruları ile elde edilen veriler tablolar aracılığıyla gösterilmiştir. Demografik bilgilerin yüzdelik oranları açıklanmıştır. Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş ve ölçeklerin güvenilirliğine dair cronbach alpha değerleri ve faktör analizi tablolar halinde sunulmuştur.

3.10.1. Demografik Verilerin Dağılımları

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi, meslek değişkenlerinden oluşan demografiklere ait bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Değişken	Ölçüm	Sıklık (N= 192)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	63	32.8%
	Erkek	129	67.2%
Yaş	25’ten az	60	31.3%
	25-34 arası	88	45.8%
	35-44 arası	33	17.2%
	45 ve üzeri	11	5.7%
Eğitim	Lise	63	32.8%
	Lisans /Lisansüstü	80	41.7%
	Diğer	49	25.5%
Çalışma süresi	1 yıldan az	44	22.9%
	1-5 yıl arası	135	70.3%
	6-10 yıl arası	10	5.2%
	10 yıldan fazla	3	1.6%
Meslek	Doktor	11	5.7%
	Hemşire	54	28.1%
	İdari Çalışan	57	29.7%
	Yönetici	8	4.2%
	Diğer Sağlık Personeli	62	32.3%

Tablo 6’ya bakıldığında, katılımcıların %32,8’ini kadınların, %67,2’sini ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu erkekler

oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında ise %31,3'ü 25 yaştan az, %45,8'i 25-34 yaş aralığında, %17,2'si 35-44 yaş aralığında ve %5,7'si 45 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunu 25-34 yaşları arasındaki kişiler oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumları incelenmiş ve %32,8'inin lise, %41,7'sinin lisans ve lisansüstü ve %25,5'inin diğer alanlarda eğitime sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun lisans ve lisansüstü eğitime sahip olan çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

Katılımcıların çalışma süreleri incelenmiş ve %22,92'sinin 1 yıldan az, %70,3'ünün 1-5 yıl arası, %5,2'sinin 6-10 yıl arası, %1,6'sının 10 yıldan fazla süredir çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların çoğunluğunun 1-5 yıl arası çalıştığı saptanmıştır.

Katılımcıların meslek unvanları incelenmiş ve %5,7'sinin Doktor, %28,1'inin Hemşire, %29,7'sinin İdari Çalışan, %4,2'sinin Yönetici, %32,3'ünün Diğer Sağlık Personeli unvanına sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunun Diğer Sağlık Personelinden oluştuğunu tespit edilmiştir.

3.10.2. Güvenilirlik Testleri

Ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesinde Cronbach Alfa istatistiğinden faydalanılmıştır. Bu bağlamda her bir faktör için Cronbach Alfa değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan alt boyutlar ile ölçeğin tümünün güvenilirliğine sağladıkları katkı, Cronbach Alfa istatistiği vasıtasıyla incelemeye alınmıştır (Akhan, 2018: 90). Analiz akabinde ölçeğin ve tüm alt boyutlarının ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkı sağlaması ve alfa değerlerinin 0.70 ve üzerinde olmasının ölçeğin güvenilirliğinin doğrulanması için asgari kriterler olarak belirlenmiştir (Bayram, 2011: 68). Ancak analize başlanmadan önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik bakımından değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü, güvenilirlik seviyesi düşük olanın geçerlilik seviyesi de düşük olacaktır. Bu kapsamda, güvenilirlik önemli bir özellik olarak addedilmektedir. Bu çalışmada güvenilirlik seviyesinin ölçümü için Cronbach Alpha tarafından geliştirilen α katsayısının kullanılması uygun görülmüştür (Akhan, 2018: 90). Konuya ilişkin veriler Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Güven ve Kariyer Planlama Ölçeklerinin Alt Boyutlarıyla Güvenilirlik Testi

Değişken	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Örgüte/Kuruma güven	0.927
Yöneticiye güven	0.947
Çalışanlar arasına güven	0.922
Örgütsel Güven	0.961
Kendini Değerlendirme	0.863
Fırsatların Tanımlanması	0.875
Hedeflerin Belirlenmesi	0.851
Kariyer Planının Oluşturulması	0.886
Kariyer Planlama	0.964
Genel oran	0.975

Tablo 7’de görüldüğü üzere yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel güven ölçeğinin ve örgütsel güvenin alt boyutlarının tümü 0.70’ten büyük ($\alpha > 0.70$) olduklarından dolayı ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kariyer planlama ölçeğinin ve kariyer planlamanın alt boyutlarının tümü 0.70’ten büyük ($\alpha > 0.70$) olduklarından dolayı ölçek güvenilir olarak görülmüştür. Dolayısıyla, araştırma kapsamında benimsenen ölçekler geçerli ve güvenilir görülmektedir.

3.10.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada ölçeklere ait ifadelerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

Serilerin dağılımı hakkında ortalamalar ve değişim ölçüleri yardımıyla belli ölçüde bilgi edinilebilmektedir. *Çarpıklık katsayısı*, verinin simetriden ne kadar uzaklaştığını göstermekte, *basıklık katsayısı* ise serinin yüksekliğinin normal dağılımından ne kadar uzaklaştığını göstermektedir (Akhan, 2018: 87).

3.10.3.1. Örgütsel Güvene İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında örgütsel güven ölçeğine ait ifadelerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki alt bölümlerde yer almaktadır. Aşağıdaki tablolarda yer alan ölçek ifadeleri, her birine ait soru sırası ile

birlikte verilmiştir. Bu şekilde, ifadelere metin içinden atıf yapılabilmesi amaçlanmıştır.

Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı, bu bölümde yer alan tablolardaki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Bollen (1998) çalışmasında sonuçların yansız olması ve doğru tahminler yürütülebilmesi için çarpıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında, basıklık değerlerinin ise -7 ve +7 arasında olması gerektiğini ifade etmektedir. Her bir ifadeye karşılık gelen verilerin bu kriterleri sağlayıp sağlamadığı her bir veri tablosunu takip eden bölümde açıklanmaktadır.

3.10.3.1.1. Kuruma Güven

Örgütsel güven ölçeğinin birinci alt boyutu olan kuruma güvenin yanıtlanmış cevaplarına ait ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8’de yer alan örgütsel güven ölçeğinin birinci alt boyutu olan kuruma güvene ilişkin yanıtlanmış cevapların ortalama değerleri incelendiğinde en küçük değeri alan ifadenin 14. ortalama = 3.307, en büyük değeri alan ifadenin ise 10. ortalama = 3.870 olduğu görülmektedir. Ölçeğe dâhil olan diğer soru ifadeleri ise bu iki sayı arasında değer almaktadır. Tabloda standart sapma ve varyans değerlerinin yer aldığı sütunlar incelendiğinde ise 14. ifadesinin her iki sütunda en büyük, 10. ifadesinin de yine her iki sütunda en küçük değer aldığı söylenebilir. Çarpıklık değerlerine bakıldığında, 6. ifade en düşük değer olan -0.930’a, 13. ifade ise -0.314 ile en yüksek değeri almıştır. Son olarak, basıklık değerleri incelendiğinde ise, en düşük değer olan -0.818 değerine 14. ifadenin sahip olduğu, en yüksek değer olan 0.769’a ise 6. ifadede rastlandığı görülmektedir.

Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı tablodaki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Tablodaki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değerlerin Bollen (1998) tarafından yapılan çalışmada ortaya konan sınır değerleri arasında kaldığı görülmektedir.

Tablo 8: Kuruma Güven İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek İfadeleri	Ortalama	Standart sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
6. Şirket politikaları ve yönetmelikleri açıklıkla bize aktarılmıştır.	3.698	1.025	1.050	-0.930	0.769
7. Şirketimizin iletişim kanalları her zaman açıktır.	3.786	1.019	1.038	-0.881	0.452
8. Firmamdaki her şey genelde açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur. (İş gereği haricindekiler)	3.604	1.058	1.120	-0.545	-0.201
9. Firmamda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	3.677	1.008	1.016	-0.587	-0.011
10. Firmama her zaman güvenirim.	3.870	0.975	0.952	-0.830	0.500
11. Firmamın çalışma saatleri hem işlerimin gereklerine hem de özel yaşantıma zaman ayırabilme olanağı tanır.	3.630	1.186	1.407	-0.752	-0.242
12. Firmamın politikaları çalışanların kariyer hedeflerini destekler niteliktedir.	3.573	1.085	1.178	-0.425	-0.619
13. Firmamın belirlenen politikalarında çalışanların da fikirleri alınır.	3.365	1.177	1.385	-0.314	-0.747
14. Firmamın personel politikaları adil ve eşitlikçidir.	3.307	1.276	1.628	-0.411	-0.818
Kuruma güven genel ortalama	3.612	0.868	0.882	-0.399	-0.206

3.10.3.1.2. Yöneticilere Güven

Örgütsel güven ölçeğinin ikinci alt boyutu olan yöneticilere güvenin yanıtlanmış cevaplarına ait ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9’da örgütsel güven ölçeğinin ikinci alt boyutu olan yöneticilere güvene ilişkin yanıtlanmış cevapların ortalama değerleri incelendiğinde en küçük değeri alan ifadenin 17. ortalama = 3.682, en büyük değeri alan ifadenin ise 19.

ortalama = 3.979 olduğu görülmektedir. Ölçeğe dâhil olan diğer soru ifadeleri ise bu iki sayı arasında değer almaktadır. Tabloda Standart Sapma ve Varyans değerlerinin yer aldığı sütunlar incelendiğinde ise 20. ifadesinin her iki sütunda en büyük, 15. ifadesinin de yine her iki sütunda en küçük değer aldığı gözlenmektedir. Çarpıklık değerleri arasında en küçük değer 23. = -1.186, en büyük değer ise 17. = -0.772 olduğu görülmektedir. Basıklık değerleri incelendiğinde en küçük değer 17. = 0.089 iken en büyük değer ise 23. = 1.543'tür.

Tablo 9: Yöneticilere Güven İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek İfadeleri	Ortalama	Standart sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
15. Yöneticim yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabildiği biridir.	3.870	1.106	1.224	-0.935	0.259
16. Yöneticim çalışanların önerilerini dinlemeye ve problemleriyle ilgilenmeye açıktır.	3.896	1.073	1.151	-0.972	0.445
17. Yöneticimin çalışanlara karşı uygulamaları objektif ve adildir.	3.682	1.067	1.139	-0.772	0.089
18. Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	3.745	0.999	0.997	-0.935	0.711
19. Yöneticim iş konusunda bilgili ve yetkindir.	3.979	0.976	0.952	-1.153	1.292
20. Yöneticim problem çözmede dirayetlidir.	3.953	0.905	0.820	-1.019	1.262
21. Yöneticim kararlarında ve uygulamalarında tutarlıdır.	3.922	1.013	1.025	-1.157	1.202
22. Yöneticim görevimle ilgili konularda bana inisiyatif tanır.	3.891	0.962	0.925	-1.027	1.085
23. Yöneticime genelde güvenirim.	3.943	0.966	0.934	-1.186	1.543
Yöneticilere güven genel ortalama	3.876	0.846	0.801	-1.124	1.646

Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı tablodaki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Tablodaki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değerlerin Bollen (1998) tarafından yapılan çalışmada ortaya konan sınır değerleri arasında kaldığı görülmektedir.

3.10.3.1.3. Çalışanlar Arası Güven

Örgütsel güven ölçeğinde üçüncü alt boyut olan çalışanlar arası güvenin yanıtlanmış cevaplarına ait ifadelerin ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Çalışanlar Arası Güven İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek İfadeleri	Ortalama	Standart sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
24. Çalışma arkadaşlarımla rahatça iletişim kurabileceğim bir ortam mevcuttur.	4.000	0.943	0.890	-1.059	1.058
25. Çalışma arkadaşlarıma genelde güvenirim.	3.958	0.926	0.857	-.917	.715
26. Çalışma arkadaşlarım iş konusunda yeterli ve yetkindirler.	3.927	0.952	0.906	-.995	.991
27. Çalışma arkadaşlarımla iş konusunda çoğu zaman problemsiz yardımlaşırız.	3.927	0.957	0.916	-1.048	1.199
28. Çalışma arkadaşlarım her zaman geri bildirimde bulunurlar.	3.870	0.943	0.889	-.797	.522
29. Firmamın çalışma ortamı kendime güvenmemi sağlar.	3.839	0.981	0.963	-.845	.600
30. Çalışma arkadaşlarımla mesai haricinde de görüşürüm.	3.990	0.976	0.953	-1.174	1.483
Çalışanlar arası güven genel ortalama	3.930	0.787	0.717	-1.010	1.530

Tablo 10'da yer alan ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde en küçük değeri alan ifadenin 29. ortalama = 3.839, en büyük değeri alan ifadenin ise 24. ortalama = 4.000 olduğu görülmektedir. Ölçeğe dâhil olan diğer soru ifadeleri ise bu

iki sayı arasında değerler almaktadır. Tabloda standart sapma ve varyans değerlerinin yer aldığı sütunlar incelendiğinde ise 25. ifadenin her iki sütunda en büyük, 29. ifadenin de yine her iki sütunda en küçük değerler aldığı söylenebilir. Çarpıklık değerleri arasında en küçük değer 30. = -1.174, en büyük değer ise 28. = -0.797 olduğu görülmektedir. Basıklık değerleri incelendiğinde en küçük değer 28. = 0.522 iken en büyük değer ise 30. = 1.483'tür.

Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı tablodaki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Tablodaki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değerlerin Bollen (1998) tarafından yapılan çalışmada ortaya konan sınır değerleri arasında kaldığı görülmektedir.

3.10.3.2. Kariyer Planlamasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde kariyer planlamasına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Aşağıdaki tablolarda yer alan ölçek ifadeleri, her birine ait soru sırası ile birlikte verilmiştir. Bu şekilde, ifadelere metin içinden atıf yapılabilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kariyer planlama ölçeğine ait ifadelerin ortalama, standart sapma, varyans çarpıklık ve basıklık değer sonuçları aşağıdaki alt bölümlerde yer almaktadır. Bu bölümde yer alan tablolardaki verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı tablodaki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Bir önceki bölümde olduğu gibi bu bölümde de Bollen (1998) tarafından yapılan çalışma esas alınmaktadır.

3.10.3.2.1. Bireyin Kendini Değerlendirilmesi

Kariyer planlama ölçeğinde birinci alt boyutu teşkil eden bireyin kendini değerlendirmesine ait yanıtlanmış cevapların ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11'de yer alan ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde en küçük değeri alan ifadenin 46. ortalama = 3.875, en büyük değeri alan ifadenin ise 61. ortalama = 4.260 olduğu görülmektedir. Ölçeğe dahil olan diğer soru ifadeleri ise bu iki sayı arasında değerler almaktadır. Tabloda standart sapma ve varyans değerlerinin yer aldığı sütunlar incelendiğinde ise 46. ifadenin her iki sütunda en büyük, 61. ifadenin de yine her iki sütunda en küçük değerler aldığı gözlenmektedir. Çarpıklık değerleri arasında en küçük değer 34. = -1.449, en büyük değer ise 46. = -0.926

olduğu görülmektedir. Basıklık değerleri incelendiğinde en küçük değer 46. = 0.693 iken en büyük değer ise 34. = 2.454'tür.

Tablo 11: Bireyin Kendini Değerlendirmesi İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek İfadeleri	Ortalama	Standart sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
34. Yeteneklerimin neler olduğunu biliyorum.	4.094	0.950	0.902	-1.449	2.454
37. Kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum.	4.135	0.945	0.893	-1.404	2.244
38. İşimdeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum.	4.073	0.924	0.853	-1.233	1.823
46. Yapacağım işi ve ilerleyeceğim pozisyonu seçmek, bana bağımsızlık ve özgürlük duygusu kazandırıyor.	3.875	0.989	0.979	-0.926	0.693
50. Yeteneklerimin fark edilmesi ve uygun alanlarda kullanılması beni motive eder.	3.901	0.974	0.948	-0.934	0.844
57. Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.	4.031	0.932	0.868	-1.122	1.472
61. Kişisel değer yargılarımın yanı sıra, farklı da olsa başkalarınınkine saygı gösteririm.	4.260	0.859	0.738	-1.181	1.387
Kendini Değerlendirilmesi için genel ortalama	4.053	0.697	0.503	-1.076	2.712

Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı tablodaki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Tablodaki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değerlerin Bollen (1998) tarafından yapılan çalışmada ortaya konan sınır değerleri arasında kaldığı görülmektedir.

3.10.3.2.2. Fırsatların Tanımlanması

Kariyer planlama ölçeğinde ikinci alt boyutu teşkil eden fırsatların tanımlanmasına ait yanıtlanmış cevapların ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Fırsatların Tanımlanması İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

Ölçek İfadeleri	Ortalama	Standart sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
33. Seçtiğim meslek bana gurur veriyor.	3.979	0.976	0.952	-1.051	1.229
36. Seçtiğim kariyer alanı bireysel beklentilerime cevap veriyor.	4.016	0.853	0.728	-0.951	1.380
41. Kendi yönetimimde çalışanların kariyerlerini değerlendirmek ve onlara kariyerlerindeki tehditler ve fırsatlar hakkında bilgi vermek sorumluluk alanım içindedir.	3.984	0.973	0.947	-1.242	1.643
45. Çalıştığım örgüt kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.	3.682	1.058	1.118	-0.757	0.142
49. Kariyer fırsatlarımın belirlenmesinde, kariyer danışmanlığı hizmetinden faydalaniyorum.	3.625	1.123	1.262	-0.652	-0.229
53. İnternet kariyer fırsatlarımın değerlendirilmesi konusunda global bir bakış açısı kazanmamı sağlıyor.	3.943	0.916	0.840	-0.876	0.881
56. Bulunduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.	3.958	0.926	0.857	-1.037	1.311
60. Dünyadaki ve ülkemdeki çevresel (sektörel ve mesleki) kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.	3.990	0.949	0.900	-0.945	0.774
Fırsatların Tanımlanması için genel ortalama	3.897	0.712	0.512	-0.844	1.668

Tablo 12’de yer alan ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde en küçük değeri alan ifadenin 49. ortalama = 3.625, en bk değeri alan ifadenin ise 36. ortalama = 4.016 olduğu grlmektedir. Ölçeğe dâhil olan diğer soru ifadeleri ise bu iki sayı arasında değerler almaktadır. Tablodaki standart sapma ve varyans değerlerinin yer aldığı stnlar incelendiğinde ise 49. ifadenin her iki stnda en bk, 36. ifadenin de yine her iki stnda en küçük değerler aldığı gözlenmektedir. Çarpıklık değerleri arasında en küçük değerin 41. = -1.242, en bk değerin ise 49. = -0.652 olduğu görülmektedir. Basıklık değerleri incelendiğinde en küçük değer 49. = -0.229 iken en bk değer ise 41. = 1.643’tür.

Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı tablodaki arpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Tablodaki arpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değerlerin Bollen (1998) tarafından yapılan çalışmada ortaya konan sınır değerleri arasında kaldığı görülmektedir.

3.10.3.2.3. Hedeflerin Belirlenmesi

Kariyer planlama ölçeğinde nc alt boyutu teşkil eden hedeflerin belirlenmesine ait yanıtlanmış cevapların ortalama, standart sapma, varyans, arpıklık ve basıklık değerleri Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13’te yer alan ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde en küçük değeri alan ifadenin 48. ortalama = 3.661, en bk değeri alan ifadenin ise 59. ortalama = 4.141 olduğu görülmektedir. Ölçeğe dahil olan diğer soru ifadeleri ise bu iki sayı arasında değerler almaktadır. Tablodaki standart sapma ve varyans değerlerinin yer aldığı stnlar incelendiğinde ise 48. ifadenin her iki stnda en bk, 59. ifadenin de yine her iki stnda en küçük değerler aldığı gözlenmektedir. Çarpıklık değerleri arasında en küçük değerin 52. = -1.119, en bk değerin ise 48. = -0.676 olduğu görülmektedir. Basıklık değerleri incelendiğinde en küçük değer 48. = -0.087 iken en bk değer ise 52. = 1.451’tür.

Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı tablodaki arpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Tablodaki arpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değerlerin Bollen (1998) tarafından yapılan çalışmada ortaya konan sınır değerleri arasında kaldığı görülmektedir.

3.10.3.2.4. Kariyer Planının Oluşturulması

Kariyer planlama ölçeğinde dördüncü alt boyutu teşkil eden kariyer planının oluşturulmasına ait yanıtlanmış cevapların ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14’te yer alan ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde en küçük değeri alan ifadenin 42. ortalama = 3.854, en büyük değeri alan ifadenin ise 35. ortalama = 4.089 olduğu görülmektedir. Ölçeğe dahil olan diğer soru ifadeleri ise bu iki sayı arasında değerler almaktadır. Tabloda standart sapma ve varyans değerlerinin yer aldığı sütunlar incelendiğinde ise 51. ifadenin her iki sütunda en büyük, 54. ifadenin de yine her iki sütunda en küçük değerler aldığı gözlenmektedir.

Tablodaki çarpıklık değerleri arasında en küçük değerin 44. = -1.185, en büyük değerin ise 47. = -0.760 olduğu görülmektedir. Basıklık değerleri incelendiğinde en küçük değer 47. = 0.356 iken en büyük değer ise 44. = 1.824’tür.

Verilerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı tablodaki çarpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiştir. Tablodaki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değerlerin Bollen (1998) tarafından yapılan çalışmada ortaya konan sınır değerleri arasında kaldığı görülmektedir.

Tablo 13: Hedeflerin Belirlenmesi İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

Ölçek İfadeleri	Ortalama	Standart sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
32. Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	4.010	0.904	0.817	-0.924	0.883
40. Kariyer hedeflerimle, çalıştığım örgütün kariyer planının uyum içinde olması benim için önemlidir.	3.990	0.976	0.953	-1.071	1.131
43. Kariyer planlaması, çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçerek hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlıyor.	3.776	1.022	1.044	-0.878	0.533
48. Kariyer hedeflerime ulaşmamda örgütüm eğitim ve gelişme imkânlarını sağlamaktadır.	3.661	1.081	1.168	-0.676	-0.087
52. Kariyer hedeflerimi belirlerken bireysel vizyonumu göz önünde bulundururum.	3.958	0.964	0.930	-1.119	1.451
55. Yetkinliklerimin farkında olmam doğru kariyer hedeflerine yönelmemde etkilidir.	4.036	0.871	0.758	-0.889	0.828
59. Kariyer hedeflerimi belirlemem, amaçlarıma ulaşmama ve doğru kariyer kararını vermeme yardımcı olur.	4.141	0.829	0.687	-0.938	1.167
Hedeflerin Belirlenmesi için genel ortalama	3.939	0.692	0.516	-0.786	1.645

Tablo 14: Kariyer Planının Oluşturulması İçin Ortalama, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

Ölçek İfadeleri	Ortalama	Standart sapma	Varyans	Çarpıklık	Çarpıklık
31. Kariyerimle ilgili planımı yaptım.	3.953	0.962	0.924	-1.048	1.185
35. Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırıyor.	4.089	0.885	0.783	-1.137	1.544
39. Kariyer planı yapmamda işimde kalıcı olma isteğimin rolü büyüktür.	4.031	0.937	0.879	-1.065	1.122
42. Çalıştığım organizasyon bünyesindeki kariyer yollarını biliyorum.	3.854	1.043	1.089	-0.990	0.625
44. Kariyer planlama sürecimde ortaya çıkabilecek özel sorunların farkındayım.	3.901	0.947	0.896	-1.185	1.824
47. Kariyer planlamada kullanılan özel teknik ve uygulamalar hakkında yeterli bilgiye sahibim.	3.859	1.001	1.001	-0.760	0.356
51. Kariyer planlamanın sağladığı olumlu etkiler hakkında bilgi sahibiyim.	3.859	1.047	1.095	-0.989	0.607
54. Kariyer planlama sürecimde, belirlediğim fırsatlar ve hedefler doğrultusunda kariyer kararımı verdim.	3.948	0.861	0.741	-0.845	1.073
58. Kariyer planlamanın sadece terfi ile ilgili olmadığını ve yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili bir kariyer yatırımı olduğunun farkındayım.	4.078	0.880	0.774	-0.946	0.863
Kariyer Planının Oluşturulması için genel ortalama	3.953	0.690	0.543	-0.887	1.716

3.10.4. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili olan birçok değişkenin bir araya getirilerek kavramsal olarak daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler bulmayı hedefleyen çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olarak tanımlanabilir. Sosyal bilimlerde kavramların birbirleri ile ilişkisi araştırılırken, kavramların doğrudan ölçümü yapılamadığı için bu kavramları gösteren davranış ve tutumlar ifadelere dönüştürülerek ölçekler geliştirilir. Sorulan soruların cevap verecek kişiler tarafından kaç boyutta algılandığını saptamak için faktör analizi uygulanır. Özet olarak faktör analizi, kavramların açıklandığı boyutları belirlemekte kullanılır. Yapılan ölçeklerde belli bir gruplandırma yapılsa dahi bu gruplandırmanın ne derecede doğru olduğunun faktör analizi ile sayısal olarak doğrulanması gerekmektedir. Faktör analizinin yapılmasının diğer bir sebebi de değişken sayısını azaltmaktır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014; Williams, Brown ve Onsman, 2012; Armstrong ve Soelberg, 1968).

Tablo 15 ve Tablo 16’da örgütsel güven ve kariyer planlama ölçeklerine ait alt boyutların faktör analizi sunulmakta, Tablo 17 ve Tablo 18’de ise kariyer planlama ölçeğinin faktör analizi yapılmaktadır.

Tablo 15’te görüldüğü üzere, Örgütsel Güven ölçeğine uygulanan Faktör Analizi sonucunda, KMO değerinin %60’dan büyük (68.367%), χ^2 değerinin yüksek ve $p = 0,000$ olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Toplam açıklanan varyanslar incelendiğinde, ölçeğin alt boyutlarının birlikte araştırma modelinin %68.367’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Yapılan Faktör Analizi sonucunda Örgütsel Güven ölçeğinin üç boyuttan (Kuruma Güven, Yöneticilere Güven ve Çalışanlar arası Güven) ve toplam yirmi dört maddeden oluştuğu tespit edilmiştir.

Tablo 15: Örgütsel Güven Faktör Analizi

Toplam Açıklanan Varyans									
Bileşen	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	% of Variance	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
6	12,575	52,397	52,397	12,575	52,397	52,397	5,966	24,859	24,859
7	2,124	8,850	61,247	2,124	8,850	61,247	5,958	24,825	49,684
8	1,709	7,120	68,367	1,709	7,120	68,367	4,484	18,683	68,367
9	1,061	4,419	72,786						
10	,685	2,853	75,639						
11	,605	2,519	78,159						
12	,540	2,251	80,409						
13	,488	2,032	82,441						
14	,455	1,895	84,335						
15	,439	1,831	86,166						
16	,419	1,746	87,912						
17	,355	1,477	89,389						
18	,332	1,383	90,772						
19	,325	1,355	92,127						
20	,270	1,124	93,251						
21	,269	1,122	94,373						
22	,242	1,009	95,382						
23	,216	,901	96,283						
24	,206	,858	97,140						
25	,179	,744	97,884						
26	,152	,634	98,519						
27	,139	,580	99,099						
28	,112	,469	99,567						
29	,104	,433	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
KMO:0.935 Barlett's Test of Sphericity χ^2 :3851,557 df:276 Sig. 0.00									

Tablo 16: Örgütsel Güven Faktör Yükleri

Rotasyon Yapılmış Bileşenler Matrisi		
Kuruma Güven	13	,796
	12	,752
	10	,751
	11	,736
	9	,723
	14	,700
	7	,691
	8	,686
	6	,662
Yöneticilere Güven	20	,780
	21	,773
	18	,767
	19	,764
	23	,743
	22	,743
	17	,707
	15	,685
	16	,647
Çalışanlar arası Güven	27	,810
	26	,808
	28	,786
	25	,757
	29	,678
	30	,671

Tablo 17’de görüldüğü üzere, Kariyer Planlama ölçeğine uygulanan Faktör Analizi sonucunda, KMO değerinin % 50’den büyük (51,367 %), χ^2 değerinin yüksek ve $p= 0,000$ olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Toplam açıklanan varyanslar incelendiğinde, ölçeğin alt boyutlarının birlikte araştırma modelinin %51,367’ni açıkladığı tespit edilmiştir. Yapılan Faktör Analizi sonucunda Kariyer Planlama ölçeğinin tek boyuttan ve toplam yirmibeş maddeden oluştuğu tespit edilmiştir.

Tablo 17: Kariyer Planlama Ölçeği Faktör Analizi

Toplam Açıklanan Varyans						
Bileşem	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Toplam	% of Variance	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
31	12,842	51,367	51,367	12,842	51,367	51,367
32	1,975	7,900	59,267			
33	1,242	4,967	64,234			
34	1,010	4,039	68,274			
35	,853	3,413	71,686			
36	,677	2,709	74,396			
37	,658	2,633	77,029			
38	,583	2,331	79,359			
39	,561	2,244	81,604			
40	,510	2,042	83,645			
41	,456	1,823	85,468			
42	,438	1,751	87,220			
43	,379	1,515	88,734			
44	,348	1,393	90,127			
45	,321	1,282	91,409			
46	,307	1,228	92,638			
47	,279	1,116	93,754			
48	,256	1,025	94,779			
49	,238	,950	95,729			
50	,226	,904	96,633			
51	,194	,777	97,410			
52	,188	,753	98,163			
53	,170	,682	98,845			
54	,146	,584	99,429			
55	,143	,571	100,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
KMO:0.941 Barlett's Test of Sphericity χ^2 :3593,873 df:300 Sig.0.00						

3.10.5. Örgütsel Güven Boyutları ve Kariyer Planlama Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Çalışmada örgütsel güven alt boyutlarından olan kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güven boyutları ve kariyer planlama ana boyutu arasındaki ilişkinin kuvvetini ölçmek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur.

Tablo 18: Kariyer Planlama Faktör Yükleri

	Bileşen Matrisi	
Kariyer Planlama	56	,772
	59	,767
	40	,763
	57	,759
	54	,757
	53	,750
	44	,740
	58	,740
	52	,735
	55	,729
	41	,726
	50	,721
	33	,715
	35	,713
	39	,707
	37	,697
	51	,696
	31	,693
	46	,692
	38	,687
	43	,686
	34	,679
	47	,665
	42	,664
	48	,644

Tablo 19: Korelasyon Matrisi

	Kariyer Planlama
Kuruma güven	0.549**
Yöneticilere Güven	0.575**
Çalışanlar arası güven	0.603**

(**) 0.01

Tablo 19 göz önüne alındığında aşağıdaki yorumları yapmak mümkün olabilecektir.

- Örgütsel güven alt ölçeklerinden kuruma güven ile kariyer planlama ana boyutu arasında pozitif, ancak çok az güçlü (,549**) bir ilişki söz konusudur.
- Örgütsel güven alt ölçeklerinden yöneticilere güven ile kariyer planlama ana boyutu arasında pozitif, ancak çok az güçlü (,575**) bir ilişki söz konusudur.
- Örgütsel güven alt ölçeklerinden çalışanlar arası güven ile kariyer planlama ana boyutu arasında pozitif ve nispeten daha güçlü (,603**) bir ilişki söz konusudur.

Elde edilen bu veriler, çalışanlar arası güvenin kariyer planlama ile korelasyon ilişkisinin görece biraz daha güçlü olduğunu göstermektedir. Öte yandan, örgütsel güven alt ölçeklerinin hepsi birbirleriyle karşılaştırılabilir sonuçlar vermektedir.

Tablo 20: Korelasyon Matrisi

	Kurum güven	Yöneticilere Güven	Çalışanlar arası güven
Kurum güven	1.000		
Yöneticilere Güven	0.612**	1.000	
Çalışanlar arası güven	0.559**	0.623**	1.000

(**) 0.01

Tablo 20 sonuçlarına göre yöneticilere güven ile kuruma güven arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (0.612). Ayrıca kuruma güven ile çalışanlar arası güven arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır (0.559). Bunlara ilave olarak, çalışanlar arası güven ile yöneticilere güven arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır (0.623).

3.10.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın teorisi ve modeli doğrultusunda, örgütsel güvenin kariyer planlama üzerine etkileri ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla daha önceden belirlenmiş olan hipotezler test edilmektedir. Kurulan hipotezler regresyon, T-testi ve Oneway Anova analizleriyle test edilmektedir. Birinci hipotez için regresyon analizi yapılmakta, ikinci ve üçüncü

hipotez için hem T-testi hem de Oneway Anova analizleri yapılmakta ve son olarak dördüncü ve beşinci hipotez için T-testi yapılmaktadır.

3.10.6.1. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Araştırmanın bu aşamasında araştırmanın birinci ana ve alt hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Araştırma için her bir ölçek için ayrı regresyon modelleri kurulmuştur. Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin istatistiksel anlamlılığını test eden p değerlerine ($p < 0.05$), değişkenler arası ilişkiyi gösteren R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine yer verilmiştir. R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1’e yaklaştıkça güçlü bir ilişki, 0’a yaklaştıkça zayıf bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ifade eden Beta (β) katsayılarına ilişkin regresyon modellerine yer verildiği görülecektir (Akhan, 2018: 95). Aşağıda bu ana hipotez ve alt hipotezleri değerlendirilmektedir.

3.10.6.1.1. Özel Hastanelerde Örgütsel Güvenin Kariyer Planlamasına Olumlu Yönde Etkisine Dönük Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde “**H1: Özel Hastanelerde Örgütsel Güven Kariyer Planlamasını Olumlu Yönde etkiler**” hipotezinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21’de yer alan modeldeki VIF değerleri 1.959 ile 1.742 aralığındadır. Tüm VIF değerlerinin (1)’den büyük ve (5)’den küçük olması, bağımsız değişkenler arasında çoklu-doğrusallık olmadığını kanıtlar (Gujarati, 2004).

Tablo 21: Örgütsel Güvenin Kariyer Planlamasına Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi (H1)

Bağımlı Değişken	R	R ²	Adj. R ²	F	Sig F	Regresyon Katsayıları						
						Bağımsız değişken	B	S. Hata	T	Sig t	VIF	Hata payı
Kariyer Planlm.	0.69	0.46	0.45	52.47	0.00	(Sabit)	1.50	.20	7.46	.000		
						Kuruma güven	.17	.06	3.09	.002	1.742	0.574
						Yönet. Güven	.19	.06	3.07	.002	1.959	0.510
						Çalış. arası güven	.29	.06	4.68	.000	1.782	0.561

* 0.05

Tablo 21 'e göre yüzde 57,1'lik bir oran ile bağımsız değişkenlerin modeli açıklama oranına sahip olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişkenler birlikte örgütsel bağlılığın yüzde 57,1'lik kısmını açıklayabilmektedirler. F değerinin 52.47 olduğu ve bunun sig. değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05 önem düzeyinden düşük olması model parametrelerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. H1 hipotezin alt hipotezleri (H1 a, H1 b ve H1 c) kabul edilmiştir. Bu çerçevede, H1 hipotezi de kabul edilmiştir.

Kuruma güvene ait olan 0.17 katsayısı için T değeri (t = 3.09) anlamlı düzeyde olup (Sig t = 0.002) 0.05'ten küçüktür. Bu durum ilişkinin anlamlı olduğunu, kuruma güvenin kariyer planlaması üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtir. Yöneticilere güvene ait olan 0.19 katsayısı için T değeri (t = 3.07) anlamlı düzeyde olup (Sig t = 0.002) 0.05'ten küçüktür. Bu durum ilişkinin anlamlı olduğunu, yöneticilere güvenin kariyer planlaması üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtir. Çalışanlar arası güvene ait olan 0.29 katsayısı için T değeri (t = 4.68) anlamlı düzeyde olup (Sig t = 0.000) 0.05'ten küçüktür. Bu durum ilişkinin anlamlı olduğunu, çalışanlar arası güvenin kariyer planlaması üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

3.10.6.2. Özel Hastanelerde Örgütsel Güvenin Çalışanların Sosyal-Demografik Özelliklerine Göre Değişim Durumu

Bu bölümde faktör analizi sonucu ortaya çıkan 5 faktör ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ve farklılıklar incelenmektedir. Faktörler açısından

cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve meslek değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı incelemek amacıyla tek yönlü Anova analizinden yararlanılmıştır. Cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığının test edilmesi için ise bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır.

Bağımsız örneklem T-testinde iki grup söz konusudur (örneğin A ve B). Bu iki grubun ölçümü yapılmak istenen değişkene göre ortalamaları açısından bir farklılık olup olmadığı test edilirken hata payı %5 olarak kabul edilmektedir. Bu durum hata yapılmama olasılığının %95 olduğunu gösterir. Üç ya da daha fazla grup olduğunda da (örneğin A, B ve C) T-testi kullanılarak işlem yapılabilir. Bu gruplar için T-testi yapıldığında, bu testin A-B, A-C ve B-C şeklinde üçlü kombinasyon halinde yapılması gerekecektir. Bu durumda üç tane T-testi yapılması gerekir. Her bir testte hata yapmama olasılığı 0,95 olduğu için üç test sonucunda hata yapmama olasılığı; $0,95 \times 0,95 \times 0,95 = 0,857$ 'e düşecektir. Grup sayısı artınca bu oran düşmeye devam eder. Bu nedenle, ikiden fazla grubun mevcut olması halinde T-testi yerine ANOVA, yani tek yönlü varyans analizi yapılır. Çünkü bu analiz yapılırken hata yapmama oranı sabit kalmaktadır (Balci, 2015: 288). Hata payı değerleri 0.510 ile 0.574 aralığındadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'un oldukça aşağısındadır. En düşük tolerans değeri 1,300 olup bu değer en alt sınır değer olan 0,10'un çok üzerindedir. Genellikle bu değer 1'e yakın olması tercih edilmektedir (Akdoğan, ve diğerleri, 2012: 5).

Özetle çalışmanın ikinci hipotezi olan “H2: Özel hastanelerde örgütsel güven, çalışanların sosyal demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin test edilmesi için hem T-testi hem de Oneway Anova testleri kullanılmıştır. Bu bölümde bu hipotezin alt hipotezleri değerlendirilmektedir.

3.10.6.2.1. Cinsiyete Göre Örgütsel Güvenin Değerlendirilmesi

Bu bölümde “**H2.a: Özel Hastanelerde örgütsel güven çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir**” hipotezinin test edilmesi için T-testi analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız T-testi Anlamlılık Sonuçları

Değişken	Kategori	Ortalama	Standart sapma	Ortalama farkı	T değeri	Sig.*
Cinsiyet	Erkek	3.8254	0.6360	0.0269	0.233	0.816
	Kadın	3.7985	0.8041			

* significant at 0.05 level.

Tablo 22, örgütsel güvenin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri örgütsel güven için ($t = 0.233$) anlamlı düzeyde ($\text{Sig } t = 0.816$) 0.05'ten büyüktür. Analiz sonuçlarına göre erkek ve kadın katılımcıların arasında örgütsel güven açısından ciddi bir fark bulunmamaktadır. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında örgütsel güvenin çalışanların cinsiyetine göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H2 a hipotezi reddedilmiştir.

3.10.6.2.2. Yaşa Göre Örgütsel Güvenin Değerlendirilmesi

Bu bölümde “H2.b: Özel Hastanelerde örgütsel güven çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir” hipotezinin testi için Oneway Anova analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23: Yaş Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları

Yaş	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Sig. F*
Gruplar arasında	0.851	3	0.284	0.498	0.684
Gruplar içinde	107.019	188	0.569		
Toplam	107.870	191			

*Significant at 0.05 level.

Tablo 23, örgütsel güvenin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri örgütsel güven için ($F = 0.498$) anlamlı düzeyde ($\text{Sig } f = 0.684$) 0.05'ten büyüktür. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında örgütsel güvenin çalışanların yaşına göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H2 b hipotezi reddedilmiştir.

3.10.6.2.3. Eğitime Göre Örgütsel Güvenin Değerlendirilmesi

Bu bölümde “H2.c: Özel Hastanelerde örgütsel güven çalışanların eğitimine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin testi için Oneway Anova analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 24’te yer almaktadır.

Tablo 24: Eğitim Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları

Eğitim	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Sig. F*
Gruplar arasında	1.577	2	0.788	1.402	0.249
Gruplar içinde	106.293	189	0.562		
Toplam	107.870	191			

*Significant at 0.05 level.

Tablo 24, örgütsel güvenin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri örgütsel güven için ($F = 1.402$) anlamlı düzeyde ($\text{Sig } F = 0.249$) 0.05'ten büyüktür. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında örgütsel güvenin çalışanların eğitimine göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H2 c hipotezi reddedilmiştir.

3.10.6.2.4. Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güvenin Değerlendirilmesi

Bu bölümde “H2.d: Özel Hastanelerde örgütsel güven çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin testi için Oneway Anova analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 25’te yer almaktadır.

Tablo 25: Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları

Çalışma Süresi	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Sig. F*
Gruplar arasında	1.251	3	0.417	0.735	0.532
Gruplar içinde	106.619	188	0.567		
Toplam	107.870	191			

*Significant at 0.05 level.

Tablo 25, örgütsel güvenin çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri örgütsel güven için ($F = 0.735$) anlamlı düzeyde ($\text{Sig } F = 0.532$) 0.05'ten büyüktür. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında örgütsel güvenin çalışanların çalışma süresine göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H2 d hipotezi reddedilmiştir.

3.10.6.2.5 Mesleğe Göre Örgütsel Güvenin Değerlendirilmesi

Bu bölümde “H2.e: Özel Hastanelerde örgütsel güven çalışanların mesleğine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin testi için Oneway Anova analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Meslek Değişkeni ile Örgütsel Güven Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları

Meslek	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Sig. F*
Gruplar arasında	8.043	4	2.011	3.766	0.006
Gruplar içinde	99.827	187	0.534		
Toplam	107.870	191			

*Significant at 0.05 level.

Tablo 26, örgütsel güvenin mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğunu ifade etmektedir. Analizin değerleri örgütsel güven için ($F = 3.766$) anlamlı düzeyde ($Sig F = 0.006$) 0.05'ten azdır. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında örgütsel güvenin çalışanların mesleğine göre değiştiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H2 e hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılıkların kaynağının belirlenmesi için post hoc Scheffe testi kullanılmış olup testin sonuçlarına Tablo 27’de yer verilmiştir.

Tablo 27: Farklılıkların Kaynağının Belirlenmesi İçin Post Hoc Scheffe Testi

Meslek Unvanı	Ortalama	Doktor	Hemşire	İdari Çalışan	Yönetici	Diğer Sağlık Personeli
Doktor	3.3636	3.3636	3.5926	4.0175	4.1250	3.8387
Hemşire	3.5926	-0.2290				
İdari Çalışan	4.0175	-0.6539*	-0.4249			
Yönetici	4.1250	-0.7614*	-0.5324	-0.1075		
Diğer Sağlık Personeli	3.8387	-0.4751	-0.2461	0.1788	0.2863	

Post hoc Scheffe testi, ortalamada en fazla farklılıkların (yönetici ve idari çalışanlar) ile (doktorlar) arasında oluştuğunu göstermektedir. Buradan çıkarılan sonuç ise örgütsel güvenden en fazla etkilenen meslek grubunun Yönetici, takip eden grubun ise İdari Çalışan olduğu, Doktorların ise örgütsel güvenden en az etkilenen grup olduğu tespit edilmiştir

3.10.6.3. Demografik Özelliklere Göre Kariyer Planlamasının Değerlendirilmesi

Bu bölümde faktör analizi sonucu ortaya çıkan 5 faktör ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ve farklılıklar incelenmektedir. Faktörler açısından cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve meslek değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını incelemek amacıyla tek yönlü Anova analizinden yararlanılmıştır. Cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığının test edilmesi için ise bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Özetle çalışmanın ikinci hipotezi olan “H3: Özel hastanelerde kariyer planlaması çalışanların sosyal demografik özelliklerine göre değişmektedir” hipotezini test etmek için hem T-testi hem de Oneway Anova testleri kullanılmıştır. Aşağıda Bu hipotezin alt hipotezleri değerlendirilmektedir.

3.10.6.3.1. Cinsiyete Göre Kariyer Planlamasının Değerlendirilmesi

Bu bölümde “H3.a: Özel Hastanelerde kariyer planlama çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin testi için T-testi analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28, kariyer planlamasının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri kariyer planlaması için ($t = -0.504$) anlamlı düzeyde ($\text{Sig } t = 0.615$) 0.05'ten büyüktür. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında kariyer planlamasının çalışanların cinsiyete göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H3 a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 28: Cinsiyet Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız T-testi Anlamlılık Sonuçları

Değişken	Kategori	Ortalama	Standart sapma	Ortalama farkı	T değeri	Sig.*
Cinsiyet	Erkek	3.9206	0.6792	-0.0561	-0.504	0.615
	Kadın	3.9767	0.7444			

* significant at 0.05 level.

3.10.6.3.2. Yaşa Göre Kariyer Planlamasının Değerlendirilmesi

Bu bölümde “H3.b: Özel Hastanelerde kariyer planlama çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir” hipotezinin testi için ANOVA testi analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29: Yaş Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları

Yaş	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Sig. F*
Gruplar arasında	0.866	3	0.289	0.549	0.649
Gruplar içinde	98.801	188	0.526		
Toplam	99.667	191			

*Significant at 0.05 level.

Tablo 29, kariyer planlamasının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri kariyer planlaması için ($F = 0,549$) anlamlı düzeyde ($\text{Sig } F = 0.649$) 0.05'ten büyüktür. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında kariyer planlamasının çalışanların yaşa göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H3 b hipotezi reddedilmiştir.

3.10.6.3.3. Eğitime Göre Kariyer Planlamasının Değerlendirilmesi

Bu bölümde “**H3.c: Özel Hastanelerde kariyer planlama çalışanların eğitimine göre farklılık göstermektedir**” hipotezinin testi için ANOVA testi analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30: Eğitim Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları

Eğitim	Kareler toplamı	Df	Ortalama kare	F değeri	Sig. F*
Gruplar arasında	0.733	2	0.366	0.700	0.498
Gruplar içinde	98.934	189	0.523		
Toplam	99.667	191			

*Significant at 0.05 level.

Tablo 30, kariyer planlamasının eğitime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri kariyer planlaması için ($F = 0.700$) anlamlı düzeyde ($\text{Sig } F = 0.498$) 0.05'ten büyüktür. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında kariyer planlamasının çalışanların eğitime göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H3 c hipotezi reddedilmiştir.

3.10.6.3.4. Çalışma Süresi Göre Kariyer Planlamasının Değerlendirilmesi

Bu bölümde “**H3.d: Özel Hastanelerde kariyer planlama çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir**” hipotezinin testi için ANOVA testi analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31: Çalışma Süresi Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları

Çalışma Süresi	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Sig. F*
Gruplar arasında	0.697	3	0.232	0.441	0.724
Gruplar içinde	98.970	188	0.526		
Toplam	99.667	191			

*Significant at 0.05 level.

Tablo 31, kariyer planlamasının çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri kariyer planlaması için ($F = 0.441$) anlamlı düzeyde ($Sig F = 0.724$) 0.05'ten büyüktür. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında kariyer planlamasının çalışanların çalışma süresine göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H3 d hipotezi reddedilmiştir.

3.10.6.3.5. Mesleğe Göre Kariyer Planlamasının Değerlendirilmesi

Bu bölümde “H3.e: Özel Hastanelerde kariyer planlama çalışanların mesleğine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin testi için ANOVA testi analizi kullanılmakta olup analiz sonuçları Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Meslek Değişkeni ile Kariyer Planlama Değişkeninin Birlikte Değişimine Yönelik Bağımsız ANOVA Testi Anlamlılık Sonuçları

Meslek	Kareler toplamı	df	Ortalama kare	F değeri	Sig. F*
Gruplar arasında	1.083	4	0.271	0.513	0.726
Gruplar içinde	98.584	187	0.527		
Toplam	99.667	191			

*Significant at 0.05 level.

Tablo 32, kariyer planlamasının mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Analizin değerleri kariyer planlaması için ($F = 0,513$) anlamlı düzeyde ($Sig F = 0.726$) 0.05'ten büyüktür. Bu durumda, sağlık kuruluşlarında kariyer planlamasının çalışanların mesleğe göre değişmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre H3 e hipotezi reddedilmiştir.

3.10.7. Araştırma Bulgularına Genel Bakış

Araştırma kapsamında ele alınmış olan tüm hipotezlere ilişkin hazırlanan red/kabul durumları Tablo 33’te gösterilmiştir.

Araştırmada test edilen hipotezlere ilişkin bulgular, kariyer planlamanın demografik özelliklerden etkilenmediğini, örgütsel güvenin ise demografik özelliklerden oldukça kısıtlı bir surette etkilendiğini göstermektedir. Meslek grupları bazında örgütsel güven incelendiğinde, yönetici ve idari kademedeki çalışan personelin örgütsel güveni en olumlu yönde etkileyen personel olduğu, doktorların ise en az etkileyen meslek grubunu oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 33: Hipotezlerin Red/Kabul Durumları

Hipotezler			Kabul/Red
H1	Özel hastanelerde örgütsel güven kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler	H1a: Özel hastanelerde çalışanların kuruma güveni kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler.	Kabul
		H1b: Özel hastanelerde çalışanların yöneticilere güveni kariyer planlamasını olumlu yönde etkiler.	Kabul
		H1c: Özel hastanelerde çalışanların çalışanlar arası güveni kariyer planlamasına olumlu yönde etkiler.	Kabul
H2	Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir	H2 a: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Red
		H2 b: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.	Red
		H2 c: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların eğitimine göre farklılık göstermektedir.	Red
		H2 d: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
		H2 e: Özel hastanelerde örgütsel güven çalışanların mesleğine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3	Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	H3 a: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Red
		H3 b: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.	Red
		H3 c: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların eğitimine göre farklılık göstermektedir.	Red
		H3 d: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
		H3 e: Özel hastanelerde kariyer planlama çalışanların mesleğine göre farklılık göstermektedir.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel güvenin kariyer planlamasına etkisini inceleyen bu çalışmada ilk olarak güven kavramı ve örgütsel güven kavramı tanımlanmış, güvenin yönleri, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güvenin temel modelleri açıklanmıştır. Sonrasında son derece önemli ve herkesi ilgilendiren bir konu olan kariyer planlamasının kariyer kavramı tanımlanmış, kariyerin boyutları ve aşamaları açıklanmıştır. Ayrıca kariyer planlaması kavramı açıklanarak kariyer planlamasının önemi, kariyer planlamasının boyutları ve kariyer planlama sistemleri açıklanmış ve kariyer planlama sürecindeki yaklaşımlar teorik olarak anlatılmıştır. Bu anlatımlardan yola çıkılarak örgütsel güvenin kariyer planlamaya etkisinin belirlenmesi amacı ile Samsun ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel hastanelerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında toplanan veriler çeşitli analizlere tabi tutularak incelenmiştir.

Yapılan çalışma kapsamında özel hastanelerde çalışanlar örgütlerine güven duymaktadırlar ve örgütlerinin sürekli açık iletişim kanalları sağlama yeteneğine sahip olduklarına ve örgütün çalışanlarını politikaları ve düzenlemeler hakkında açık ve net bir şekilde bilgilendirdiklerine inanmaktadırlar. İncelemesi yapılan çalışanlara göre hastane yöneticileri iş için gerekli bilgi ve yetkinliğe ve sorunları çözme yeteneğine sahiptir. Ayrıca çalışanlar, başarı elde etmek ve uygun fonksiyonel kararlar almak için mesleki hedeflerini belirlemeye odaklanmaktadırlar.

Çalışmanın diğer bir bulgusu ise örgütsel güvenin; cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve meslek gibi demografik özelliklerden sadece mesleğe göre değişiklik göstermesidir. Mesleğe göre değişim incelendiğinde yönetici ve idari kademedeki yer alan personelin örgütsel güvenden en fazla etkilenen personel grubunda yer aldığı, buna karşılık doktorların en az etkilenen grup olduğu gözlenmiştir. Buradan, bazı mesleklerin kendisinden kaynaklanan bir örgütsel güven etkisine sahip olduğu sonucuna varılabilir. Burada mesleklerdeki arz-talep dengesi de söz konusu olabilmektedir. Örneğin doktorlar sayıca az olduğundan ve örgütler doktorlara karşı fazla güven göstermekte ve bağlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Buna karşın idari personel grubu rekabetin fazla olduğu ve alternatif personel bulmanın görece daha kolay olduğu bir alan olduğundan örgütsel güvenden daha fazla etkilendiği söylenebilir. Kariyer planlamasının demografik özelliklerden etkilenme durumuna bakıldığında ise, demografik özelliklerin

hiçbirinin kariyer planlaması üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Ocakoğlu (2016) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvende cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı, çalışma süresine göre ise anlamlı bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada da cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiş olup her iki çalışma bu kapsamda birbirini doğrulamaktadır. Ancak bu çalışmada çalışma süresine göre farklılık gözlenmemiş olması iki çalışma arasındaki farklılıktır.

Kahyaoğlu (2012) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin çalışanların kariyer planlaması üzerinde pozitif yönlü kuvvetli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmış ve bu ilişkinin çalışanların yaşları ile çalıştıkları birimden etkilendikleri ortaya konmuştur. Bu çalışmada çalışılan birim değerlendirmeye alınmamış, ayrıca örgütsel güven ve kariyer planlamasının çalışan yaşından etkilenmediği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, bu sonuç, Kahyaoğlu (2012) tarafından tespit edilen sonuçlarla örtüşmemektedir.

Çetiner (2014) tarafından yapılan çalışmada medeni durum ve mesleki deneyimin kariyer planlaması üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada medeni durum incelenmemiş, mesleki deneyim ise çalışma süresi adı altında incelenmiştir. Bu çalışma ile Çetiner (2014) tarafından tespit edilen bulgular örtüşmemektedir.

Dumlupınar (2016) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvenin demografik özelliklerden etkilendiği sonucuna varılmış olup bu çalışmada ise örgütsel güvenin meslek harici demografik özelliklerden etkilenmediği sonucuna varıldığından çalışmalar büyük oranda birbiriyle örtüşmemektedir.

Akbulut (2016) tarafından örgütsel güvenin yaşa göre değiştiği sonucuna varılmış olup bu bulgu, bu çalışma ile örtüşmemektedir. Üstün ve Koca Ballı (2017) örgütsel güvenin eğitim ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiğini, ancak cinsiyet ve tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmada, örgütsel güvenin söz konusu demografik özelliklerden hiçbirinden anlamlı bir şekilde etkilenmediği anlaşıldığından, çalışmaların sonuçları birbiriyle örtüşmemektedir. Bu çalışmalarda farklı sonuçların elde edilmiş olması bölgesel farklılıklardan ya da örneklem kümelerindeki farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir. Çalışmanın farklı örneklemlemlerle, farklı bölgelerde yenilenmesi gerçeğe daha uygun çıkarımlara imkân verecektir.

Çalışmanın en anlamlı sonucu örgütsel güvenin kariyer planlamayı kuvvetli bir şekilde etkileyen bir özellik taşıdığına yapılan analizle doğrulanması olmuştur. Çalışmanın literatür taraması bölümünde ifade edildiği üzere, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini doğrulayan çalışmalar (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Laschinger, Finegan ve Shamian, 2002; Mohamed, Kader ve Anisa, 2012) ve örgütsel bağlılık ile kariyer planlaması ilişkisini doğrulayan çalışmalardan (Chow, 1994; Chang, Chou ve Cheng, 2007; Tansky ve Cohen, 2001; Weng ve ark., 2010) yola çıkarak örgütsel güvenin kariyer planlamasıyla ilişkisi söz konusu olabileceği düşünülmüştür.

Chitsaz-Isfahani ve Boustani (2014) tarafından tespit edilen hüner yönetiminin çalışanları işyerinde tutma üzerine olumlu etkisi, Narang ve Singh'in (2012) kariyer gelişiminin örgütsel güveni artıran bir faktör olduğu görüşü ile Tzaffir ve Gur (2007)'un terfi ve kariyerin yöneticiye güveni etkilediği görüşü bu çalışma bulgularıyla örtüşen diğer akademik çalışmalardır.

Araştırmadaki bulgular hastanelere ilişkin olmakla birlikte, diğer örgütler açısından da çıkarımlar yapılabilir.

Örgütsel güven ve kariyer planlaması kavramlarının işletmelerde birbirini tamamlar şekilde hayata geçirilmesi işletmelerin uzun vadeli planları açısından hayati öneme sahiptir. Özellikle örgütsel güvenin başarılı bir şekilde ele alınması kariyer planlama sistemlerinin daha etkin çalışmasını sağladığından işletmelerde temel bir unsur görevi görmektedir. Bu çerçevede, bu hususların işletmelerde politikalara yansıtılması yerinde olacaktır.

İşletme politikalarında adalet ve tarafsızlığın önemli bir husus olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte güvenin en fazla öne çıkan unsurlarından birisi olan adalet ve tarafsızlık algısının işletmeler tarafından özellikle irdelenmesi gerekmektedir. Örgütlerin çalışanlarında adalet ve tarafsızlığa ilişkin yanlış bir algı oluşturmamaya özen göstermeleri gerekmektedir.

Hastanelerin kariyer fırsatlarının belirlenmesi ve kariyer planlamalarının yapılmasında profesyonel danışmanlık hizmeti almaları önem taşımaktadır. Bu nedenle hastaneler bu hizmetlere yöneltilmeli ve teşvik edilmelidir.

Çalışanların mesleki hedeflerine ulaşma kapasitelerini ve yeteneklerini artırmak için hastanelerin çeşitli programlar ve eğitim atölyeleri düzenlenmesi ve onları bir dizi profesyonel seçenek arasından ayırmalarını sağlamak önemlidir. Bu özellikler örgütsel kariyer planlama politikasında incelenmelidir.

Sağlık hizmetleri yönetimi, çalışanları hastaneler içindeki kariyer patikaları hakkında bilgilendirmeli, alternatif kariyer patikalarını tanımlamalıdır.

Her birisi kendi içinde önemli olan örgütsel güven ve kariyer planlaması ilişkisi literatürde farklı yönleriyle incelenmiş, ancak bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi yönünde çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmanın araştırmacılara ilham kaynağı olacağı ve benzer çalışmaların diğer sektörlerde de yapılacağı düşünülmektedir.

Bu alanda yürütülecek çalışmalarda aynı ölçeğin kullanılması farklı sektörler arasında karşılaştırmaya imkân vereceğinden araştırmacılar açısından değerlendirilmelidir. Örgütsel güven ve kariyer planlaması ilişkisi farklı sektörlerde farklı sonuçlar verebilir. Sektörler arası farklılıkların tespit edilmesi hatalı genellemeleri önleyecektir.

Demografik ilişkilerin incelendiği araştırmalarda örneklem sayısının büyümesi daha detaylı demografik analizlere imkân verecektir. Bu nedenle, örneklem sayısının büyütülerek demografik farklılıkların daha detaylı bir şekilde analiz edilmesi sağlanabilir. Örneğin araştırma Samsun ilinde yürütülmüştür. Diğer illerde bulunan hastanelerde aynı araştırma yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

Bu çalışmada örgütsel güvenin kariyer planlamasına etkisi açıklanmıştır. Ancak bu iki hususu birlikte ele alan örgütsel politikaların nasıl oluşturulacağı kapsam dışı bırakılmıştır. Bu tür bütüncül örgütsel politikaların nasıl oluşturulabileceği önemli bir araştırma konusu olabilir. Ayrıca, Araştırma modelindeki demografik değişkenler, örgütsel güven ve kariyer planlaması ilişkilerine farklı değişkenler de eklenerek çeşitli araştırmalar yapılabilir.

Örgütsel güven ve kariyer planlama ilişkisinin ve demografik özelliklerin bu değişkenler üzerindeki etkisinin daha fazla araştırmaya açık ve değer bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bu alanda yapılacak çeşitli çalışmalar alana ve işletmelere önemli faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Akbulut Kayısı, K. (2016). *Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Akçan, G. (2016). *Kariyer Planlamada Verilen Eğitim Etkinlerinin Önemi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Akdoğan, M. Ş., Özgener, Ş., Kaplan, M., & Coşkun, A. (2012). The effects of consumer ethnocentrism and consumer animosity on the re-purchase intent: The moderating role of consumer loyalty. *Emerging Markets Journal*, 2(1), 1-12.
- Akhan, A. G. (2018). Hizmetkâr Liderliğin Motivasyona Etkisi: Gross Market Örneği. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Akmaz, A. (2016). Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aktuğ, M. (2016). Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. İSTANBUL: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aktuna, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve bir Uygulama*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Alkan, Ö. (2014). *Konaklama işletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına etkisi*. Muğla: Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Alkan, Ö. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altaş, S. S., & Kuzu, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2).
- Altunel, A. T. (2015). Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. MALATYA: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Altunkaya, K. (2011). *Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Altuntaş, S., & Baykal, Ü. (2010). Örgütsel Güven Ölçeği'nin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenirliliği. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*.

- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 3.
- Anafarta, N., & Özgenlik, S. (2001). Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yönetim Önerisini. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8), s. 1-15.
- Angela D. Bardick, Kerry B. Bernes, Kris C. Magnusson ve Kim D. Witko. (2004). Junior High Career Planning: What Students Want. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*.
- Argüden, M. (1998). *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Arifoğlu, S. (2015). *Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Arık, N., & Seyhan, B. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Planlamasında Teknoloji Bilgisi ve Gelecek Beklentilerinin Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*.
- Armstrong, J. S., & Soelberg, P. (1968). On the Interpretation of Factor Analysis. *Psychological Bulletin*, 70(5), 361-364.
- Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, S. (2015). *Üniversite Öğrencilerinin Kariyer gelişiminde Kariyer Planlama Merkezlerinin Rolü*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baydur, Y. (2014). *Bireysel Kariyer Planlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çağrı Merkezi Uygulaması*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Bayram, A. (2011). Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi Ve Kayseri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Büyükyılmaz, O., Ercan, S., & Gökerik, M. (2016). Öğrencilerin Kariyer Planlama Tutumlarının Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*.
- Çelebi, Z. (1997). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, H. (2016). Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: balıkesir merkez ilçeleri örneği. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Çetinel, E. (2008). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çetiner, M. (2014). *Bireysel Kariyer Planlaması İlk Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Chang, P. L., Chou, Y. C., & Cheng, F. C. (2007). Career needs, career development programmes, organizational commitment and turnover intention of nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 15(8), 801-810.
- Chitsaz-Isfahani, A., & Boustani, H. R. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(5).
- Chow, I. H.-s. (1994). Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Çiçek, H., & Macit, N. Ş. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: PEGEM Akademi Yayınları.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: otel işletmeleri üzerinde bir araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Dumlupınar, M. (2016). *İş Görenlerin İş Güvençesizliği Algısı İle Örgütsel Güven Düzeyleri Ve Bağlanma Modelleri Arasındaki İlişkilerin Etkisi: Isparta Özel Öğretim Sektöründe Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Durdağ, F. M. (2010). *Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ece, M. (2018). *Bireysel Kariyer Planlama Açısından Erasmus+ Değişim Programının Kültürel Boyutlar Bağlamında Değerlendirilmesi: Huelva Üniversitesi Erasmus+ Öğrencileri Üzerine bir Araştırma*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Ece, Ş. (2016). *Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, H. T. (2009). *Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Eroğlu, F. (2015). *Zorunlu yerdeğişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları üzerine bir inceleme*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi

- Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Geçikli, F. (2002). Bireysel Kariyer Planlama Ve Geliştirmede İmajın Rolü. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 15.
- Gün, İ. (2016). Hastanelerde Örgüt İklimi Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Günaydın, C., Karataş, Ö., & Gacar, A. (tarih yok). İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi. *New World Sciences Academy* y, 5(4), 608-615.
- Güner, E., Yıldırım, M. H., & İçerli, L. (2012). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinisizm Davranışı Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Günüşen, Z. E. (2016). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Hobin, J. A., Dunn, B. M., Rich, S., & Justement, L. B. (2014). Putting PhDs to Work: Career Planning for Today's Scientist. *CBE—Life Sciences Education*.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- İzgi, C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci Ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kahyaoğlu, M. (2012). *Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlama üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*. Afyonkarahisar: Afyon Koca Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kalkan, F. (2015). İlköğretim Okullarında Mesleki Öğrenme Topluluğu İle Bürokratik Yapı Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Karadaş, A., Duran, S., & Kaynak, S. (2017). Hemşirelik Öğrencilerinin Kariyer Planlamaya Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi. *SDÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*.
- Kayasandık, A. E. (2013). İş-Aile Çatışması Ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaygın, E., & Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi - Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Kıyak, F. M. (2015). *Lisans Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin Ve Değerlerinin Bireysel Kariyer Planlaması Sürecine Etkisi: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Koç, S. A. (2015). *Kamu Kurumlarında çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Koç, T. S. (2015). *İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Güven Ve İş Tatminine Etkisi: Alanya'da Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kordon, E. (2006). *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri için Bir Uygulama*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Laschinger, S. H., Finegan, H. K., & Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Advances in Health Care Management*, 59-85.
- Li, F., & Betts, S. C. (2003). Trust: What It Is And What It Is Not. *International Business & Economics Research Journal*.
- Li, P. P., Bai, Y., & Xi, Y. (2011). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. *Management and Organization Review*.
- Mathebula, L. (2004). Modelling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust. *University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences Magazine*.
- Mohamed, M. S., Kader, M. M., & Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1171.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Narang, L., & Singh, L. (2012). Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust. *Global Business Review*, 13(2), 239-249.
- Ocakoğlu, M. (2016). Kurumun Oluşturduğu Örgütsel Güvenin, Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Gölbaşı Belediye Çalışanları Örneği. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Okur, F. (2016). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Okutan, A. Y. (2017). *İşkolizmin Çalışanların Kariyer Planlamasındaki Rolü Üzerine Erzurum 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Öz, K. (2016). Örgütsel Güven Ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.

- İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Özhan, T. (2016). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Kocaeli: Pegem Akademi.
- Rbu, J. S., Popa, M., & Pipaş, M. D. (2014). Professional Career Planning - Practice and Results. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Rothmann, M., & Heyns, S. (2015, May 22). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*.
- Samancı, G. (2007). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Seçer, H. (2013). *Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasında İlişki Pamukkale Üniversitesinde Bir Uygulama*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sert, H. E. (2008). Kur'an-ı kerim ışığında güven duygusunun kaynağı olarak müslümanlık bilinci. *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, s. 197-225.
- Şeyhanlıoğlu, H. Ö. (2018). *Bireysel Kariyer Planlaması ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Turizm Çalışanları Örneği*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Soysal, A., & Söylemez, C. (2014). İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bi-Reysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*.
- Tanksy, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Makale Koleksiyonu*.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.

- Turan, M. (2016). *Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planmanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Turnalı, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerine Etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Tüzün, İ. K. (2019). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Başkent Üniversitesi*, 93-118.
- Tzafir, S., & Gur, A. B.-A. (2007). HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2).
- Uslu, B. (2015). *Lisans Üstü Eğitim Gören Öğrencilerde Kişisel Başarı ile Bireysel Kariyer Planlama Arasındaki Etkileşim*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Uslu, O., & Ardıç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*.
- Üstün, F., & Koca Ballı, A. İ. (2017). Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Örnek Olay Çalışması. *International Journal of Social And Humanities Sciences*.
- Vergili, A. (2015). *Mesleki Kişilik Özelliklerinin Bireysel Kariyer Planlaması Üzerine Etkisi: Sağlık Yönetimi Öğrencileri Üzerine bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Vikipedi. (2016, 12 07). *Varyans analizi*. Vikipedi özgür ansiklopedi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Varyans_analizi adresinden alındı
- Vural, A. B. (2015). *Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlamanın Kişilerin İş Tatmini Üzerine Etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
- Williams, B., Brown, T., & Onsmann, A. (2012). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 1-13.
- Yılmaz, A. G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

ANKET FORMU

Örgütsel Güven Ve Kariyer Planlama Arasındaki İlişki Çalışması Sağlık Sektöründe Bir Uygulama

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket, Dr. Öğretim Üyesi Tuba BEKİŞ danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır.

Ankete vermiş olduğunuz cevaplar gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen ankette yer alan her ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Demografik bilgilerle ilgili soruları, uygun göreceğiniz seçeneklere ait kutulara “X” işareti koyarak cevaplandırınız. Ölçeklerde ise, her cümlemin karşısında 1’den 5’e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini daire içine alarak işaretleyiniz. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Yaser ALATYAT Ondokuz Mayıs Üniversitesi
İktisadi ve İdari İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Bilgiler

1.Cinsiyetiniz:

Erkek: ☐

Kadın: ☐

2. Yaşınız:

25 den az: ☐

25-34 arası: ☐

35-44 arası: ☐

45 ve üzeri:

☐

3. Eğitiminiz:

Lise: ☐

Lisans Lisansüstü: ☐

Diğer: ☐

(belirtiniz).....

4. Bu işletmedeki Çalışma Süreniz:

1 yıldan az: ☐ 1-5 yıl arası: ☐ 6-10 yıl arası: ☐ 10 yıldan fazla: ☐

5. Mesleğiniz – Hastanedeki göreviniz (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz):

Doktor: ☐ Hemşire: ☐ İdari Çalışan: ☐ Yönetici: ☐

Örgütsel Güven Ölçeği

Bu bölümde firmanıza duyduğunuz güven ilgili değerlendirmeleriniz bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlenin karşısında 1'den 5'e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini daire içine alarak işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum, Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. Şirket politikaları ve yönetmelikleri açıklıkla bize aktarılmıştır.	1	2	3	4	5
7. Şirketimizin iletişim kanalları her zaman açıktır.	1	2	3	4	5
8. Firmamdaki her şey genelde açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur. (İş gereği haricindekiler)	1	2	3	4	5
9. Firmamda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	1	2	3	4	5
10. Firmama her zaman güvenirim.	1	2	3	4	5
11. Firmamın çalışma saatleri hem işlerimin gereklerine, hem de özel yaşantıma zaman ayırabilme olanağı tanır.	1	2	3	4	5
12. Firmamın politikaları çalışanların kariyer hedeflerini destekler niteliktedir.	1	2	3	4	5
13. Firmamın belirlenen politikalarında çalışanların da fikirleri alınır.	1	2	3	4	5
14. Firmamın personel politikaları adil ve eşitlikçidir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabildiği biridir.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim çalışanların önerilerini dinlemeye ve problemleriyle ilgilenmeye açıktır.	1	2	3	4	5
17. Yöneticimin çalışanlara karşı uygulamaları objektif ve adildir.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim iş konusunda bilgili ve yetkindir.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim problem çözmede dirayetlidir.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim kararlarında ve uygulamalarında tutarlıdır.	1	2	3	4	5
22. Yöneticim görevimle ilgili konularda bana inisiyatif tanır.	1	2	3	4	5
23. Yöneticime genelde güvenirim.	1	2	3	4	5
24. Çalışma arkadaşlarımla rahatça iletişim kurabileceğim bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
25. Çalışma arkadaşlarıma genelde güvenirim.	1	2	3	4	5
26. Çalışma arkadaşlarım iş konusunda yeterli ve yetkindirler.	1	2	3	4	5
27. Çalışma arkadaşlarımla iş konusunda çoğu zaman problemsiz yardımlaşırız.	1	2	3	4	5
28. Çalışma arkadaşlarım her zaman geri bildirimde bulunurlar.	1	2	3	4	5
29. Firmamın çalışma ortamı kendime güvenmemi sağlar.	1	2	3	4	5
30. Çalışma arkadaşlarımla mesai haricinde de görüşürüm.	1	2	3	4	5

Kariyer Planlama Ölçeği:

Bu bölümde firmanıza yaptığınız kariyer planlama ilgili değerlendirmeleriniz bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümle için karşısında 1’den 5’e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini daire içine alarak işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum, ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31. Kariyerimle ilgili planımı yaptım.	1	2	3	4	5
32. Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
33. Seçtiğim meslek bana gurur veriyor.	1	2	3	4	5
34. Yeteneklerimin neler olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
35. Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırıyor.	1	2	3	4	5
36. Seçtiğim kariyer alanı bireysel beklentilerime cevap veriyor.	1	2	3	4	5
37. Kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum.	1	2	3	4	5
38. İşimdeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
39. Kariyer planı yapmamda işimde kalıcı olma isteğimin rolü büyüktür.	1	2	3	4	5
40. Kariyer hedeflerimle, çalıştığım örgütün kariyer planının uyum içinde olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
41. Kendi yönetimimde çalışanların kariyerlerini değerlendirmek ve onlara kariyerlerindeki tehditler ve fırsatlar hakkında bilgi vermek sorumluluk alanım içindedir.	1	2	3	4	5
42. Çalıştığım organizasyon bünyesindeki kariyer yollarını biliyorum.	1	2	3	4	5
43. Kariyer planlama, çeşitli kariyer alternatiflerinden birini seçerek, hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
44. Bireysel kariyer planlama sürecimde ortaya çıkabilecek özel	1	2	3	4	5

sorunların farkındayım.					
45. Çalıştığım örgüt kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.	1	2	3	4	5
46. Yapacağım işi ve ilerleyeceğim pozisyonu seçmek bana bağımsızlık ve özgürlük duygusu kazandırıyor.	1	2	3	4	5
47. Bireysel kariyer planlamada kullanılan özel teknik ve uygulamalar hakkında yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
48. Kariyer hedeflerime ulaşmamda örgütüm, eğitim ve gelişme imkânlarını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
49. Kariyer fırsatlarımın belirlenmesinde, kariyer danışmanlığı hizmetinden faydalaniyorum.	1	2	3	4	5
50. Yeteneklerimin fark edilmesi ve uygun alanlarda kullanılması beni motive eder.	1	2	3	4	5
51. Kariyer planlamanın sağladığı olumlu etkiler hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
52. Kariyer hedeflerimi belirlerken bireysel vizyonumu göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
53. İnternet, kariyer fırsatlarımın değerlendirilmesi konusunda global bir bakış açısı kazanmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
54. Bireysel kariyer planlama sürecimde, belirlediğim fırsatlar ve hedefler doğrultusunda kariyer kararımı verdim.	1	2	3	4	5
55. Yetkinliklerimin farkında olmam, doğru kariyer hedeflerine yönelmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
56. Bulduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkindir.	1	2	3	4	5
57. Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.	1	2	3	4	5
58. Kariyer planlamanın sadece terfi ile ilgili olmadığını ve yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili bir kariyer yatırımı olduğunun farkındayım.	1	2	3	4	5
59. Kariyer hedeflerimi belirlemem amaçlarıma ulaşmama ve doğru kariyer kararını vermeme yardımcı olur.	1	2	3	4	5
60. Dünyadaki ve ülkemdeki çevresel (sektörel ve mesleki) kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.	1	2	3	4	5
61. Kişisel değer yargılarımin yanı sıra, farklı da olsa başkalarınınkine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5

ANKET ONAYI



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
16.03.2017	3	2017/ 39

KARAR NO:
2017 – 39

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Gürhan UYSAL'ın danışmanlığında yapılacak olan “Kariyer Planlama ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışması okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Gürhan UYSAL'ın danışmanlığında yapılacak olan “Kariyer Planlama ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oybirliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.

ÖZGEÇMİŞ

Yaser AL-Atiyat

1990/Mayıs/Amman/Ürdün Tarihinde doğdu, Erkek Öğreciler Salt Lisesi, Al-Balqa` Applied Üniversitesi, Ankara TÖMER Üniversitesi Samsun Türkçe eğitiminde 12 kurs bitirmek Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletmede Yüksek Lisans Görmektedir.

İletişim Bilgileri:

E mail : yaserahmad90@gmail.com

Telefon :00962777414308- 0090 537 051 57 47

