

KİŞİ-KÜLTÜR UYUMUNUN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

THE EFFECTS OF “EMPLOYEE-CULTURE HARMONY” ON CAREER PLANNING

Meltem ONAY⁽¹⁾, Uğur ZEL⁽²⁾

⁽¹⁾Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

⁽²⁾Doğuş Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu

⁽¹⁾meltemonay@gmail.com, ⁽²⁾uzel@ugurzel.com

ÖZET: Araştırma, bir kuruma yeni alınan personelin kişilik özellikleri ile örgütün kültürü arasında ne ölçüde benzerlik ve uyum gösterdiğini belirlemeye yöneliktir. Bu uyumluluk göstergesinin aynı zamanda çok yönlü ve sınırsız kariyer tercihinde de etkili olabileceği düşünülebilir. Bu düşüncelerle, İzmir PTT işletmesinde son beş yıl içinde göreve başlayan personelin kişilik özellikleri, kariyer tercihleri ve kurum kültür tiplerinden hangisinin personel tarafından algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları oldukça etkileyicidir: Hiyerarşik bir örgüt kültürüne sahip olduğunu düşünen yeni personelin büyük bir çoğunluğunun “hedef yönelimli” kişilerden oluştuğu, “çok yönlü kariyeri” tercih ettikleri söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Kişilik, Kariyer Tercihi

ABSTRACT: The research aims to find the harmony between the newly employed employee's personality characteristics and organizational culture. These variables may also be effective on employee's career choice (Boundaryless Career, multifaceted career). It is considered that if the organization directs these newly employed personnel on their career route, their job satisfaction, job involvement and intention to stay at job will be effected in a positive way. In this respect, a survey has been made among the employees who were employed within last five years to determine their personal and career choices in İzmir Postal Telephone and Telegraph (PTT) operation. The results are quite impressive. The new employees believe that İzmir Postal Telephone and Telegraph (PTT) operation has a **hierarchical** structure. However, even though they accept the organization as a hierarchical structure they argue that it should turn into “Market or Adhocracy Culture”. The majority of the sample are “**target-oriented**” people and they prefer to follow “**multifaceted career**”.

Key words: Organizational Culture, Personality, Career Choice

JEL Classifications: M12; M19

Giriş

Örgütlerin yapı ve süreçlerini derinden etkileyen küreselleşme, örgütlerin ve bireylerin ayakta kalabilmeleri için her alanda rekabetçi konuma gelmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu kapsamda iş hayatında, yeniden şekillenen farklı kariyer yollarının ve yaklaşımlarının, örgütlerin ve bireylerin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini yönlendirmede önemli açılımlar sağlayabileceği söylenebilir (Soysal, 2006: 3). Kariyer modelleri her geçen gün daha hareketli, değişken ve özellikle de sınırsız ve çok yönlü bir nitelik kazanmaktadır (Seymen, 2004: 79).

Yani günümüzün belirsiz, sınırları kalkmış ve sürekli değişen dünyasında gerek örgütlerin gerekse bireylerin kariyer beklentilerinde sürekli değişmelerin olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Türkmen, 2010: 1). Örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin dikkate alındığı ve yeni kariyer anlaşmaları olarak adlandırılan bu gelişmeler sonucunda “sınırsız kariyer” ve “çok yönlü kariyer” gibi yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır (Çelik ve Soysal, 2004: 27). Yeni kariyer yaklaşımlarından olan çok yönlü kariyer, örgütlerin değil, kişinin kendisinin yönettiği kariyerdır. Diğer yandan sınırsız kariyer ise, geleneksel kariyer düzenlemelerine bağımlı olmak yerine, onlardan bağımsız kariyer çeşidi anlamına gelmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996: 6).

Kariyer tercihlerini en çok etkileyen konulardan birisi çalışan kişilerin “kişilik özellikleri”dir (Koptagel, 1982: 275). Kişilik özellikleri, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerdeki tepkiyi ve kendisini gösterme biçimini de içermektedir (Zel, 2000: 325).

Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar, kültür tipleri ve modeller sunmuşlardır (Onağ, 2009: 35). Weinrich ve Koontz (1993) örgüt kültürünü örgüt içersindeki görünmez bir varlık olarak nitelendirmişlerdir (Weinrich ve Koontz, 1993; Roberts ve Hunt, 1991: 109; Deal ve Kennedy, 1982: 147; Bakan vd., 2004: 17; Güçlü, 2003: 149; Luthans, 1998: 552; Vural ve Coşkun, 2007: 14; Robins, 1994: 514; Erdem ve İşbaşı, 2001: 33-37; Kolukısa, 2005: 2; Özkalp ve Kirel, 2003: 109; Moorhead ve Griffin, 1989: 503).

Bir kurumda çalışan personelin işe olan bağlılığını, verimliliğini artırmada üç temel özelliğin (kişilik, kariyer ve örgüt kültürü) önemli olduğu dikkate alınarak başlanan araştırmanın pek çok açıdan yazına katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir. Araştırmada özellikle meslek hayatlarına yeni başlayan kişiler dikkate alınmaya çalışılmıştır. Bu araştırma hem yeni alınan personelin kendisini tanıması açısından bir “rehber” hem de örgüt açısından yeni personelin kariyer planlamasını şekillendirerek, örgütün insan kaynakları politikasında ne tür düzenlemeler yapılması gerektiği açısından açıklayıcı bir “takvim” olacaktır.

1. Araştırmanın Değişkenlerine Yönelik Literatür Taraması

1.1. Kariyer, Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Kavramları

Kariyer, günümüzde iş hayatında en sık kullanılan kavramlardan birisidir. Genel anlamda kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamında kullanılmaktadır (Türkmen, 2011: 4; Erdoğan, 2003: 64; Ünver, 2005: 9; Tortop, 1994: 138; Demirbilek, 1994: 71; Applebaum ve Batt, 1994: 16; Mannix ve Karen, 2003: 11; Aytaç, 1997: 17; Bolat ve Seymen, 2003: 3).

Küreselleşen iş hayatında özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler, örgütleri, kariyer yönetimi ve planlaması konularına önem vermeye yöneltmiştir (Özgen vd, 2002: 196; Şimşek vd., 2007: 97; Seymen ve Özdemir, 2002: 248-249; Banai ve Harry, 2004: 98; Suutari, 2003: 188; Seymen, 2003: 93; Van Buren III, 2003: 132; Mayrhofer vd., 2004: 477; Bağdadlı vd, 2003: 788; Deniz, 2004: 148; Parker ve Arthur, 2004: 4; Seymen, 2005: 19; Erdoğan ve

Doğan, 2003: 10; Erdoğan, 1999: 59; Aytaç, 2002: 31; Akın, 2005: 6; Soysal, 2003: 666).

1.2. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Kavramı

Sınırsız kariyer kavramı ilk kez, *Journal of Organizational Behavior*'ın özel bir sayısında M.B. Arthur tarafından (1994) ortaya atılmış ve daha sonra 1996'da editörlüğünü Arthur ve Roesseau'nun yaptığı bir derleme çalışma ile büyük ün kazanmıştır (Türkmen, 2011: 23). Sınırsız kariyer yaklaşımı, kariyer alanındaki araştırmalara 1994'ten itibaren canlılık getirmiş olup; bu kavram kariyerin örgütsel sınırların ötesine geçerek açıklanabilmesine yönelik çok daha esnek bir çerçeve sağlamıştır (Pringle ve Malton, 2003: 839; Mat, 2004: 62; Seymen, 2004: 109; Soysal, 2003: 666; Inkson ve Arthur, 2002: 197; Özden, 2005: 165; Sullivan ve Arthur, 2006: 22; Arthur vd., 2005: 181; Lazarova ve Taylor, 2009: 122; Briscoe vd., 2006: 30; Briscoe ve Hall, 2002: 42).

2. Kişilik Kavramı ve Kariyer Tercihini Etkileyen Kişilik Özellikleri

Kişilik, bir kişiyi diğerlerinden ayıran bütün çizgiler ve niteliklerdir. Bu yüzden kişilik özeldir, ayırt edicidir (Aydın, 2000: 70; Erdoğan, 1996: 265; Özoğlu, 1982: 74; Zel, 2000: 326; Demir, 2002: 69; Tınar, 1999: 92; Holland, 1997; Çevik ve Perkmen, 2010: 24; Erdoğan, 1997: 266).

2.1. Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyerde Kişilik Türleri

Kişilik kuramları uzun zamandır insanların sosyal yaşamlarının bir parçası olarak bilinmektedir (Türkmen, 2011: 101; Yelboğa, 2006: 1309). Kişiliğin kabul edilen bir çok tanımı olmasının yanında, kişilik özelliklerini ölçmek için yüzlerce test vardır. Briscoe vd. (2006: 38) sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını araştırırken, kariyer planlamasında bireylerin kişilik yapısının önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle daha önce yapılan araştırmalarda ve yaptığımız araştırmada; kariyer ölçümlerinde: “**kariyer gerçekliği**” (Baker ve Aldrich, 1996: 134; Tedeschi, 1986: 7; Ibarra, 1999: 778; Boyatzis vd, 2000: 5); “**proaktif kişilik**” (Mount ve Barrick, 1998: 850; Kim vd., 2005: 237; Seibert vd., 1999: 418; Crant, 2000: 439; Bateman ve Crant, 1993: 107; Parker, 1998: 842; Kirby vd., 2002: 1541; Becherer ve Maurer, 1999: 29); “**hedef yönelimli olma**” (Baron ve Harackiwics, 2001: 711; Sanusi vd., 2007: 127; Jannsen ve Van Yperen, 2004: 371; Payne vd., 2007: 134; Eliot ve Church, 1997: 226; Pintrich, 2000: 549) ve “**deneyime açıklık**” (McElroy ve Dowd, 2007: 48; Saade vd., 2006: 543) şeklinde dört tip kişilik özelliği dikkate alınmıştır.

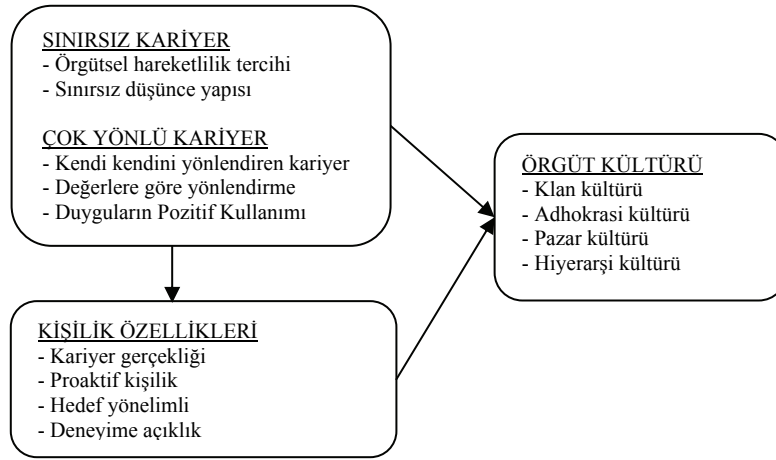
3. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Tipolojisi

Rekabetçi Değerler Yapısı (CVF) işletme tarihinde en önemli elli modelden biri olarak adlandırılmıştır. Orijinal olarak örgütleri neyin etkili yaptığı sorusu üzerine yapılan ampirik araştırmalardan doğmuştur (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 364; Cameron ve Quinn, 1999: 1). Cameron ve Quinn'e göre örgüt kültürü tipolojisi dört şekilde incelenebilir. Bunlar; klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar (piyasa) kültürü ve hiyerarşi kültürüdür (Berrio, 2003: 2-3; Cameron ve Quinn, 1999: 38; Igo ve Skitmore, 2005: 4).

4. Araştırmanın Modeli, Örneklemi, Yöntemi ve Genel Sonuçlar

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 1’de detaylı bir şekilde gösterilmiştir. Araştırmada iki tür kariyer şekli dikkate alınmıştır. Bunlar, sınırsız kariyer ile çok yönlü kariyerdir. Bu kariyer türlerinin, kişilik özellikleri ile ilişkili olması beklenmektedir. Böyle bir ilişkinin varlığı da kurum kültürünü etkileyecektir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı; kurumun yapacağı “kariyer planlaması” ve “stratejik planlama”ya katkı sağlayacak sonuçlar sunarak yeni personelin kurumda daha etkin, üretken olması mümkün olabileceğini gösterebilmektir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

4.2. Araştırmanın Örneklemi ve Yöntemi

Araştırma, İzmir Posta İşleme Merkezi (PİM) ve İzmir Başmüdürlük’te son beş yıl içinde işe alınan tüm personeli kapsamaktadır. Araştırmaya başlamadan önce Ankara PTT Genel Müdürlüğü’ne başvurulmuş, gerekli onaylar alındıktan sonra araştırmada uygulanan anket formu bütün personele dağıtılması için merkez müdürlüklere postalanmıştır. Merkez Müdürleri, yeni alınan personele anket formlarını dağıtmış, daha sonra geri postalamışlardır. Son beş yıl içerisinde PTT’ye alınan personel sayısı 150 olup, anketlerin geri bildirim oranı %82’dir (124 kişi). Bu oranın anketin güvenilirliği açısından yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmada “sınırsız ve çok yönlü kariyer tutum ölçeği” olarak Brisco vd. (2006) tarafından geliştirilen ölçek; örgüt kültürünü açıklamak için Cameron ve Quinn’in (1999) geliştirdiği Rekabetçi Değerler Yaklaşımı (Competing Values Framework)’nı açıklayan Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument) kullanılmıştır. Örgüt kültürü tipolojisini belirlemeye yönelik anket formunda 24 ifade bulunmaktadır. Bu bölümde ayrıca 10’lu puantaj sisteminden faydalanılmıştır. Puantaj sisteminde, puanlama her başlık için A(Klan), B(Adhokrasi), C(Pazar), D (Hiyerarşi) şeklindedir. Örgüt kültürü tipolojilerine çalışanlardan toplamları 10 olacak şekilde en fazla 10, en az 0 puan vermeleri istenmiştir. Aynı puan birden fazla kullanılabilmesi gibi her durumda aynı sütundaki sayıların toplamı 10 olmak durumundadır.

5. Araştırma Bulguları ve Analiz Sonuçları

5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklem grubu 124 kişiden oluşmaktadır. Örneklem grubunun %64,2'si "21-30 yaş", %32,5'u "31-40 yaş", %3,3'ü de "41-50 yaş" arasındadır. Bu durum göstermektedir ki, örneklem grubunun büyük bir çoğunluğu oldukça "genç" ve "yeni üniversite mezunu" ya da "ikinci işini deneyen" kişilerden oluşmaktadır.

124 kişiden %46,3'ü "kadın", %53,7'si "erkek" çalışanlardır. Bu grubun %48'i "evli", %52'si "bekar" kişilerden oluşmaktadır.

124 kişinin %3,3'ü "lise", %71,5'i "üniversite", %24,4'ü "yüksek lisans" mezun iken, %0,8'i "doktora" derecesine sahiptir.

124 kişinin %19,7'si "1 yıldan az", %11,5'i "1 yıl", %41,8'i "3 yıl", %18'i "4 yıl", %8,2'si "5 yıl", %0,8'i "5 yıl üstü" çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Personelin %6'sı "750-1000 lira", %0,8'i "1001-1250 lira", %0,8'i "1251-1500 lira", %16,3'ü "1501-1750 lira" ve %80,5'i "**1751 lira üstü**" maaş aldıklarını belirtmişlerdir.

5.2. Araştırmanın Analiz Sonuçları

Araştırmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, PTT'ye son beş yıl içerisinde yeni başlayan personelin kişilik özellikleri ile kariyer tutum tercihlerini (sınırsız ya çok yönlü) tespit edebilmektir. İkincisi ise, mevcut ve beklenen kurum kültürünün yeni personel tarafından nasıl algılandığını görebilmektir. Yapılan bu araştırma sonucunda yeni alınan personelin hem kişiliğine uygun bir "kariyer planlaması" yapabileme imkanına ulaşabileceği gibi, "kişi-kültür" uyumunun da kurumda ne ölçüde mevcut olduğu tespit edilebilecektir. Bu çalışmanın hem İnsan Kaynakları açısından hem de Stratejik Planlamalara yol göstermesi açısından yararlı olacağı tahmin edilebilir.

5.2.1. Örneklem Grubunda Bulunan Kişilerin Kişilik ve Kariyer Tutumları Arasındaki Farklılıklar

Örneklem grubundaki kişilerin "kişilik" ve "kariyer tutumları" arasında bir farklılığın bulunma durumunu tespit etmek amacıyla iki hipotezden yararlanılmıştır:

Hipotez 1: "PTT personelinin kişilik özellikleri arasında farklılıklar bulunmaktadır".

Hipotez 2: "PTT personelinin kariyer tutumları arasında farklılıklar bulunmaktadır".

Araştırmada kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik dört kişilik türünden yararlanılmıştır. Bu kişilik özellikleri sınırsız ve çok yönlü kariyer planlaması analizlerinde uyumluluk gösteren özelliklerdir (Brisco vd., 2006: 38). Yapılan araştırma sonucunda ele alınan kişilik özellikleri arasında ne tür bir farklılık olduğunu belirlemeye yönelik yapılan ortalamalar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. PTT Personelinin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Tutumlarının Dağılımı

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Güvenilirlik
Kariyer gerçekliği	1,20	5,00	3,5082	0,65062	0,323
Proaktif kişilik	1,88	4,88	3,8582	0,51878	0,862
Hedef yönelimli	1,40	5,00	3,9763	0,54812	0,894
Deneyime açık	2,50	4,40	3,4799	0,39288	0,523
Kendini yönlendiren kariyer	1,13	5,00	3,7351	0,71727	0,842
Değerlere göre yönlendirilen kariyer	1,67	5,00	3,4711	0,77000	0,818
Sınırsız düşünce yapısı	2,00	5,00	3,8522	0,63873	0,867
Örgütsel hareketlilik tercihi	1,60	5,00	3,1635	0,75129	0,693

Tablo 1’de görüldüğü gibi son beş yıl içerisinde PTT’ye yeni alınan personelin vermiş oldukları yanıtlar dikkate alındığında “**hedef yönelimli**” kişilerin vermiş oldukları yanıtların, diğerlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir (**3,9763**).

Hipotez 1’deki, “PTT personelinin kişilik özellikleri arasında farklılıklar bulunmaktadır” ifadesi Tablo 1 verileri dikkate alındığında kabul edilemez. Bu nedenle **hipotez reddedilebilir**.

Personelin kariyer tutumlarına yönelik oluşturulan hipoteze göre, “PTT personelinin kariyer tutumları arasında farklılıklar bulunmaktadır” ifadesi doğrultusunda Tablo 1’e bakıldığında, iki kariyer tutumuna (sınırsız ve çok yönlü) örneklem grubunda personelin vermiş oldukları yanıtların birbirine yakın olduğu görülmektedir (3,7351; 3,4711: sınırsız kariyer 3,8522; 3,1635: çok yönlü kariyer) Hangisinin daha çok tercih edildiğine bakıldığında, “**çok yönlü kariyer**”in, “sınırsız kariyer”e göre daha çok tercih edildiği görülmektedir.

Her iki kariyer tutum davranışını açıklayan değişkenler arasındaki farklılıklara bakıldığında ise, “sınırsız kariyer” tutumunu tercih edenlerin; değerlere göre yönetilen kariyer yönetimini, “çok yönlü kariyer” tutumunu tercih edenlerin ise, sınırsız düşünce yapısı boyutunu daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Ancak değerler arasında önemli bir farklılık olmaması nedeniyle **hipotez reddedilebilir**.

5.2.2. Örneklem Grubunda Bulunan Kişilerin Kişilik ve Kariyer Tutumları Arasındaki İlişkiler

Araştırmada kişilik özellikleri ile kariyer tutumunu belirlemeye yönelik üç hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 3: PTT personelinin kendi sahip oldukları kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.”

Hipotez 4: “PTT personelinin kariyer tutumları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.”

Hipotez 5: “PTT personelinin kişilik özellikleri ile kariyer tutumları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.”

Üç hipotezi test etmek amacıyla yapılan Anova Test sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. PTT Personelinin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Tutumları Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Anova Tablosu

	Kariyer gerçekliği	Proaktif kişilik	Hedef yönelimli	Deneyime açık	Kendini yönlendiren kariyer	Değerlere Göre Yönlendirilen kariyer	Sınırsız Düşünce yapısı	Örgütsel Hareketlilik tercihi
Kariyer gerçekliği	1,00	0,284**	0,330**	0,083	0,143	0,181*	0,366**	0,075
Proaktif kişilik	0,284**	1,00	0,679**	0,441**	0,559**	0,428**	0,577**	0,250**
Hedef yönelimli	0,330**	0,679**	1,00	0,413**	0,605**	0,277**	0,565**	0,310**
Deneyime açık	0,083	0,441**	0,413**	1,00	0,314**	0,359**	0,393**	0,102
Kendini yönlendiren kariyer	0,143	0,559**	0,605**	0,314**	1,00	0,464**	0,433**	0,122
Değerlere göre yönlendirilen kariyer	0,181*	0,428**	0,277**	0,359**	0,464**	1,00	0,409**	0,085
Sınırsız düşünce yapısı	0,366**	0,577**	0,565**	0,393**	0,433**	0,409**	1,00	0,061
Örgütsel hareketlilik tercihi	0,075	0,250**	0,310**	0,102	0,122	0,085	0,061	1,00

Tablo 2’de görüldüğü gibi, PTT personelinin kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Kariyer gerçekliği ile proaktif kişilik ($r=0,284$) ve hedef yönelimli olma ($r=0,330$) arasında, proaktif kişilik ile hedef yönelimli olma ($r=0,679$) ve deneyime açıklık ($r=0,441$) arasında, hedef yönelimli ile deneyime açıklık ($r=0,413$) arasında anlamlı ilişkiler bulunması nedeniyle **Hipotez 3 kabul edilebilir.**

PTT personelinin kariyer tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin olma durumunu tespit etmek amacıyla yapılan Anova analizi sonuçları şu şekilde değerlendirilebilir:

Çok yönlü kariyer tutumları arasında olan “**kendini yönlendiren kariyer**” ile “değerlere göre yönetilen” ($r=0,464$) ile sınırsız kariyerin “sınırsız düşünce yapısı” arasında ($r=0,433$), “**değerlere göre yönetilen kariyer**” ile “sınırsız düşünce yapısı” arasında ($r=0,409$) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

“Örgütsel hareketlilik tercihi” boyutu ile diğer hiçbir kariyer tutum boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaması nedeniyle **Hipotez 4 reddedilebilir.**

PTT personelinin kişilik özellikleri ile kariyer tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olmasını sorgulamaya yönelik yapılan Anova analiz sonuçları değerlendirildiğinde:

Kendini yönlendiren kariyer ile proaktif kişilik ($r=0,559$); hedef yönelimli olma ($r=0,605$) ve deneyime açıklık ($r=0,314$) arasında, değerlere göre yönlendirilen kariyer ile proaktif kişilik ($r=0,428$); hedef yönelimli olma ($r=0,277$); deneyime açıklık ($r=0,359$) arasında, sınırsız düşünce yapısı ile kariyer gerçekliği ($r=0,366$); proaktif kişilik ($r=0,577$); hedef yönelimli ($r=0,565$); deneyime açıklık ($r=0,393$) arasında, örgütsel hareketlilik tercihi ile proaktif kişilik ($r=0,250$) ve hedef yönelimli ($r=0,310$) arasında anlamlı ilişkiler bulunması nedeniyle **Hipotez 5 kabul edilebilir.**

Analiz aşamasında, kuruma yeni alınan personelin oldukça genç, yeni mezun oldukları dikkate alındığında “**sınırsız kariyer**” yapma yönünde bir tutum geliştirecekleri varsayılmaktadır. Buna göre “PTT personeli sınırsız kariyer tutumu daha fazla tercih etmektedirler” hipotezi oluşturulmuştur. Tablo 3’te personelin sınırsız kariyer mi yoksa çok yönlü kariyer tutum tercihini yaptığını belirlemek amacıyla sorulara verdikleri yanıtlar gösterilmiştir.

Tablo 3. PTT Personelinin Kariyer Tutumlarının Ortalaması

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Çok yönlü kariyer	120	1,73	4,92	3,6103	0,63006
Sınırsız kariyer	115	2,00	4,88	3,5118	0,50376

Tablo 3’te görüldüğü gibi, PTT’ye yeni alınan personelin kariyer tutumları arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır (3,6103; 3,5118). Ancak her iki boyut içinde çok yönlü kariyer tutum tercihinin daha yüksek oranlarda işaretlenmiş olduğu dikkate alındığında **Hipotez 6 reddedilebilir**. Yani PTT’ye yeni alınan personel, **çok yönlü kariyer tutum tercihini** daha çok benimsemektedir.

5.3. Kurum Kültürünü Belirlemeye Yönelik Analiz Sonuçları

Araştırmada kurum kültürü tiplerinden Cameron ve Quinn’in “Rekabetçi Değerler Yapısı” modelinden yararlanılmıştır. Bu modele göre, bir kurumda dört tip kültür bulunabilir: Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar Kültürü

Araştırmada ele alınan kurum, bir devlet işletmesidir. Bu nedenle örneklem grubundaki çalışanların da buldukları kurumun yapısını “Klan kültürü”ne benzetecekleri varsayılmaktadır. Bu nedenle **Hipotez 7’ye** göre, “PTT’nin kurum kültürü, klan kültürüne benzer bir yapılanma göstermektedir” şeklinde bir ifade kullanılmıştır. Tablo 4’de personelin kendi kurumlarında gözlemledikleri ve beklentileri olan “kurum kültürü” özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 4. PTT Personelinin Kurum Kültürüne Yönelik Düşünceleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Klan-gerçek	113	0,00	8,00	3,2212	2,27461
Klan-beklenen	113	0,00	10,00	3,8319	1,82690
Adhokrasi-gerçek	113	0,00	4,00	1,1947	1,01646
Adhokrasi-beklenen	112	0,00	9,00	2,2679	1,58246
Pazar-gerçek	113	0,00	10,00	2,2478	1,60652
Pazar-beklenen	112	0,00	9,00	2,2679	1,54793
Hiyerarşi-gerçek	113	0,00	10,00	3,3894	2,44742
Hiyerarşi-beklenen	112	0,00	10,00	1,9018	1,89813

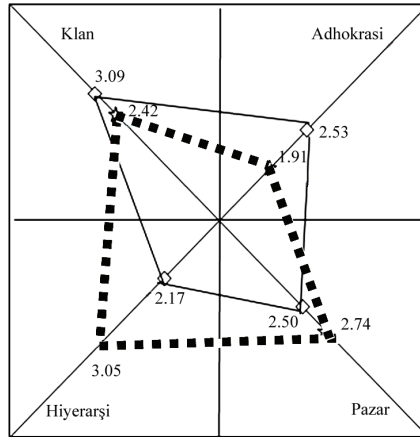
Tablo 4’deki değerler dikkate alındığında; verilen yanıtlar arasında çok büyük farklılıklar olmasa da bu tabloda açık olarak görülen durum, yeni alınan personel şu anda kurumda devam eden kültürel yapıyı “**hiyerarşik kültür**” (3,3894) olarak gördüğü şeklindedir. Burada dikkat çekici olan nokta; personelin kurumda Adhokrasi ve Pazar Kültürüne yönelik bir yapılanmayı tercih etmeleridir. Hipotez 7’deki “PTT’nin kurum kültürü, Klan kültürüne benzer bir yapılanma göstermektedir” şeklindeki ifadeye göre **Hipotez 7 reddedilebilir**.

Araştırmada kültürel özellikleri belirleme aşamasında PTT personelinin “kurumu yöneten yönetici özellikleri” konusundaki mevcut ve ideal durum tespit edilmeye çalışılmıştır (ilk amirleri ile başmüdürlerini değerlendirmeleri istenmiştir).

Yapılan araştırmada, yeni alınan personele, şu anda ve kendi ideallerinde hangi tür yönetim tarzını benimseyen yöneticilerle çalışmak istedikleri sorulduğunda; çalışanlar mevcut durumda “**pazar kültürü**”nü benimseyen yöneticilerin bulunduğunu (3,1905) belirtirken, ideallerindeki yöneticinin de yine “Pazar kültürü”ne uyumlu yöneticiler olduklarını söylemişlerdir (3,2718).

Araştırmada, kurumda benimsenen ile beklenen yönetim stiline ne olduğu sorulduğunda, benimsenen kültürün “**Pazar odaklı**” (3,0631) beklenen yönetim yapısının ise “**klan kültürü**”ne yönelik olması tercih edilmektedir (3,5545).

Bütün bu sonuçlar dikkate alındığında, PTT’de kabul gören kültürel yapı ile ideal olarak benimsenen kültürel yapının nasıl olması gerektiğine yönelik personelin verdiği yanıtlar Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. PTT'nin Mevcut Kültürel Yapısı ile İdeal Kültürel Yapısı Arasındaki Fark

6. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Öneriler

Araştırmada ele alınan örneklem grubu kurumda beş yıl boyunca çalışan, bilinçli ya da bilinçsiz olarak bu kurumu tercih eden personelden oluşmaktadır. Kurum personel alırken, kendisi için uygun bir personelin nasıl olması gerektiğine dair bir genellemede bulunmamaktadır. Kamu personeli sınavlarına giren yeni mezun gençler, çeşitli kurumlara başvurumaktadırlar. Bu kurumlardan birisine şans eseri girme imkanları olmaktadır.

Bu nedenle yapılmış olan bu araştırmanın özellikle son yıllarda KPSS ile alınan ve rastgele bir kuruma giren personelin “kurum kültürüne” ne ölçüde uygun bir personel olduğuna açıklaması açısından da önemli olacağı tahmin edilebilir. Bütün araştırma sonuçları şu şekilde gözden geçirilebilir:

1) Yeni alınan personelin kişilik özellikleri bakımından önemli bir farklılık göstermediği tespit edilmiş olsa da, kuruma alınan personelin büyük çoğunluğunun “**hedef yönelimli**” kişilerden oluştuğu söylenebilir.

2) Yeni alınan personelin kariyer tutum tercihi genellikle “**çok yönlü kariyer**” doğrultusundadır.

3) Sınırsız kariyeri tercih eden personelin daha çok “**değerlere göre yönetilen**” bir kariyeri tercih ettikleri görülmektedir.

4) Çok yönlü kariyer, tercih edenlerin ise “**sınırsız düşünce yapısına**” yönelik bir tutum izleyecekleri söylenebilir.

5) Çeşitli kişilik özelliklerine sahip kişilerin, kişilik özellikleri açısından diğer kişilik özelliklerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır.

6) Kendini yönlendiren kariyer ile değerlere göre yönetilen ve sınırsız düşünce yapısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde “değerlere göre yönetilen kariyer” ile “sınırsız düşünce yapısı” arasında da yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

7) Sınırsız ve çok yönlü kariyer tercihleri (kendi kendini yönlendiren, değerlere göre yönlendiren sınırsız düşünce yapısı, örgütsel hareketlilik) ile kişilik özellikleri (kariyer gerçekliği, proaktif, hedef yönelimli, deneyime açıklık) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

8) Kurumda “**hiyerarşi kültürü**” olduğu kabul görmektedir ancak personel ideal yapının “**Klan kültürü**”ne benzer olması beklenmektedir. Ayrıca kurumda yeni yapılanmanın Pazar ya da Adhokrasi kültürüne yönelik bir yapılanma olduğu konusunda hem fikirdirler. Bu yapının oluşumunu etkileyen yönetim stili, başarı kriterleri, örgütü tutan kültürel özellikler ve stratejik yapılanmalara yönelik bütün yönetsel araçlar/argümanlar tamamen “Pazar ve Adhokrasi Kültürü”ne uyumlu olduğu düşünülmektedir.

PTT'nin kurum olarak belirlediği yeni rotasında ayakta durmasında ve sürdürülebilir bir kurum olmasında en büyük etken yeni alınan personelin göstermiş olduğu performans ve başarıdır. Bu nedenle bulgular iyi değerlendirilerek stratejik planlamaların ve yol haritasının hazırlanması gerekir.

Yeni alınan personel, kurumda “hiyerarşik” yapılanmanın halen devam ettiğini açıkça dile getirmektedir. Bu yapılanmada da kullanılan bütün araçlar (başarı kriterleri, stratejik vurgular, kültürel araçlar) hiyerarşi kültürünü oluşturan öğelerden oluşmaktadır. Bu nedenle bundan sonra alınacak önlemlerde ilk yapılacak uygulamanın yeni alınan personel beklentileriyle de uyumlu olarak; takım çalışmasına, katılımcılığa yönelik, liderlerin daha çok akıl hocası ve belki de ebeveyn rolü üstlenerek; Pazar ve Adhokrasi kültürüne geçiş sağlayacak bir yapılanmayı sağlamasıdır. Bu konuda en büyük destek, “hedef yönelimli” kişiliğe sahip çalışanlar tarafından üstlenilecektir.

Araştırma bulgularına göre, PTT'ye yeni giren personelin kariyer tutum tercihlerinin “**çok yönlü kariyer**” doğrultusunda olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca aynı personelin çok yönlü kariyer tutum boyutlarından “kişinin kendi değerlerine yönelik” bir kariyer tercihinde buldukları söylenebilir. Yani PTT çalışanlarının, para, statü, terfi ve iş güvenliği gibi dış güdüleyiciler yerine, kişisel ideallerini ve prensiplerini koyarak önemli mevkilere gelmek ve bu değerlerle daha fazla motive olmak istedikleri söylenebilir. Bu nedenle de, araştırmada sadece kendi kendine yönlendirilen kariyer ve değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları

karşılaştırıldığında, PTT çalışanlarının, değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumuna daha yatkın oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak; yapılan araştırma göstermiştir ki, PTT'ye yeni alınan personel: **“hedef yönelimli” kişilik özelliğine sahip bireylerdir, “hiyerarşik bir kurum kültürü” mevcuttur; “çok yönlü kariyer tutum tercihi” benimsenmektedir.** Bu doğrultuda, PTT Genel Müdürlüğü düzeyinde yapılacak en etkili çalışma, ilk önce mevcut kurum kültürüne yönelik stratejik planlamalar yapmasıdır. Burada en önemli avantaj, yeni alınan personeli kurumda kalmaya sevk edecek eylemlerde bulunulmasıdır. Personel aktif ve hedefli uygulamalarla karşılaşması durumunda kurumda kalma ihtimali artacak, kurumsal bağlılığı da yükselecektir. Bu aşamadan sonra personelin, “kariyer beklentilerine” yönelik daha detaylı araştırmalar yapılarak, personelin iş ve kişiliklerine uygun görevlerde çalıştırılması, çalışanın performansına da yansiyacaktır.

Referanslar

- ARTHUR, M.B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, vol.15(4).ss 295-296.
- APPLEBAUM, E., BATT, R. (1994). The new American workplace: transforming. *Work In The U.S., New York: ILR Pres.*
- AYDIN, A. (2000). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- AYTAÇ, S., KESER, A. (ed.), (2002). *Kariyerin değişen doğası ve yeni yaklaşımlar, çalışma hayatında dönüşümler*. Ankara: Ezgi Kitabevi.
- AYTAÇ, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi, sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- ARTHUR, M.B., ROUSSEAU, D.M.(2004). The boundaryless career: a new employment priciple for a new organizational era. [Erişim adresi]: <http://wfnetwork.bc.edu/eneyncyclopedia_entry.php?id=249, [Erişim tarihi: 25.07.2011].
- BAGDADLI, S., SOLARI, L., USAI, A., GRANDORI, A. (2003). The emergence of career boundaries in unbounded industries: career odysseys in the Italian new economy. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, Issue 5, 788-808. ss.
- BAKAN, İ., BÜYÜKMEŞE, T., BEDESTENCİ, Ç.H. (2004). *Örgüt surlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basın Yayın.
- BAKER, T., ALDRICH, H. (1996). *Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers in the boundaryless career*, J.A. ARTHUR and D. ROUSSEAU (ed.), New York: Oxford University Press.
- BANAI, M., HARRY, W. (2004). Boundaryless global careers: the international itinerants. *International Studies of Management & Organization*, Vol.34 (3), Fall, 96-120. ss.
- BOLAT, T., SEYMEN, O.A. (2003). Örgütlerde iş etiği ve kariyer yönetimi ilişkisi: normatif etik boyutuyla bir değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, Yıl.13, Sayı. 45, Haziran, 3-19. ss.
- BOYATZIS, R.E., KOLB, D.A., ARTHUR, M., GOFFEE, R., MORRIS, T. (ed.), (2000). *Performance, learning, and development as modes for growth and adaptation throughout our lives and careers*. Oxford: Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives. Oxford University Pres.
- BRISCO, J.P., HALL, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 4-18. ss.
- BRISCO, J.P., HALL, D.T., DeMUTH, R.L.F. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47. ss.
- BATEMAN, T., CRANT, J. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 103-118. ss.
- BECHERER, R.C., MAURER, J.G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37 (1), 8-36. ss.

- CAMERON, K.S., QUINN, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- CRANT, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462. ss.
- CRANT, J.M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 42-49. ss.
- CRRANT, J.M., BATEMAN, T.S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75. ss.
- ÇEVİK, D.B. PERKMEN, S. (2010). Holland'ın kariyer teorisine göre müzik öğretmeni adaylarının kişiliği. *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 11-13 November, 2010 Antalya-Turkey, 24-29. ss.
- ÇELİK, S., SOYSAL, S. (2005). Örgütlerde kariyer planlama ve çalışanların mesleki tükenme düzeyi. [Erişim adresi]: <http://www.belgeler.com/blg/189e/orgutlerde_kariyer_planlama_ve_calisanlar_mesleki_tukenme_duzeyi>, [Erişim tarihi: 25.07.2011].
- DENİZ, S. (2001). Bireyin meslek seçimini etkileyen kaynaklar: yeni teknolojilerden İnternet. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Güz 2001, Sayı 6, 143-150. ss.
- DEMİRBILEK, T. (1994). Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9 (2), 71- 85. ss.
- DOĞAN, S. (1996). İnsan kaynakları yönetiminde esnek kariyerli işgücüne geçiş modeli, *Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XII, Sayı:1-2, 243-270. ss.
- DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. (1982). *Corporate cultures*, Massachusetts: Westley Publishing.
- DEMİR, E. (2002). *Kişilik özelliklerinin girişimciliğe etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞMUŞ, N. (2003). *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*, Ankara: Nobel.
- ERDOĞMUŞ, N., DOĞAN, Ö. (2003). Örgütsel değişimler ve yeni kariyer yaklaşımları, 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 18-19 Mayıs, Kocaeli, 1-12. ss.
- ERDOĞMUŞ, N. (1999). Kariyer kuramları ve Türkiye için geçerlilikleri üzerine eleştirel bir değerlendirme. *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, 59-65. ss.
- ERDOĞMUŞ, İ. (1997). *İşletmelerde davranış* (2. bs.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi..
- ERDOĞMUŞ, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü.
- ELIOT, C, CHURCH, G. (2005). Effects on achievement motivation on behavior. [Erişim adresi]: <<http://www.personalityresearch.org/papers/rabideau.html>>.
- INKSON, K., ARTHUR, M. B., NILES, S.G. (ed.), (2002). Career development: extending the “organizational careers” framework. *S.G. Niles and Associates Adult Career Development: Theories, Concepts and Practices*. (3rd ed), içinde 191-201. ss. Columbus, OH: National Career Development Association.
- INKSON, K., AARTHUR, M. (2001). How to be a successful career capitalist, *Organizational Dynamics*, 30(1), 48–61. ss.
- IBARRA, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–91. ss.
- HALL, D.T. (2004). The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. ss.
- HALL, D.T. (1997). Special challenges of careers in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 11(1), 60-61. ss.
- HALL, D.T. (ed.) (1994). *Career development: the international library of management*, Dartmouth Pub., Comp, 264-266. ss.
- HALL, D.T. (1986). Breaking career routines: midcareer choice and identity development. İçinde: D. T. Hall & Associates, *Career development in organizations* . San Francisco: Jossey-Bass..
- KIM, T.Y., CABLE, D.M., KIM, S.P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *The Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 232–241. ss.

- KIRBY, E.G., KIRBY, S.L., LEWIS, M.A. (2002). A study of the effectiveness of training proactive thinking. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (1), 1538–1549. ss.
- KOPTAGEL, G. (1982). *Tıpsal psikoloji*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi.
- KÖKNEL, Ö. (1995). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- LAZAROVA, M., TAYLOR, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge Mmanagement: implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 119–139. ss.
- LUTHANS, F. (1998). *Organizational behaviour* (8th ed.), Boston: Irwin McGraw-Hill.
- MANNIX, E., KAREN, A.J. (2003). Let's norm and storm, but not right now: integrating models group development and performance, research on managing groups and teams, 6 (4), 26-38. ss.
- MAYRHOFER, W., MEYER, M., LEALLATCHITCH, A., SCHIFFINGER, M. (2004). Careers and human resource management: a European perspective. *Human Resource Management Review* 14(3), 473-498. ss.
- McELROY, T., DOWD, K. (2007). Susceptibility to anchoring effects: how openness-to-experience influences responses to anchoring cues. *Judgment and Decision Making*, Vol. 2(1), 48–53. ss.
- MOUNT, M., BARRICK, M. (1998). Five reasons why the “big five” article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51(2), 849–857. ss.
- MAT, N. (2004). *İnsan kaynakları yönetiminde kariyer yönetiminin değerlendirilmesi kardar trade company (turkuaz) uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- MOORHEAD, G., GRIFFIN, R.W. (1989). *Organizational behaviour*, (2nd.ed) MA, Houghton Mifflin.
- ORPEN, C. (1994). The Effects of organizational and individual career management of career success. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 21-29. ss.
- ONAY, M., ATASEVEN, B., (2010). New directions for boundaryless and protean careers: what do human resources managers make differently?. *Selçuk Üniversitesi İktisadi e İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (20), 435-465. ss.
- ONAÇ, A.O. (2009). *Örgütsel kültür ile yenilikçi odaklı örgütsel faktörler arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi, SBE Yönetim ve Oragnizasyon Anabilim.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK A., YALÇIN, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.
- ÖZDEN, M.C., (2005). Kariyerim'i baştan yarat. *İnsan: Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, içinde 159-175. ss. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ÖZOĞLU, S.Ç. (1982). *Eğitimde rehberlik ve psikolojik danışma*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- PARKER, P., ARTHUR, M.B. (2004). Giving voice to the dual-career couple. *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol.32 (1), 3-23. ss.
- PARKER, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *The Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 835–852. ss.
- PAYNE, S.C., YOUNGCOURT, S.S., BEAUBIEN, J.M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128-150. ss.
- PRINGLE, J.K., MALLON, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management* 14(5), 839-853. ss.
- PINTRICH, P.R. (2000). Multiple goals, multiple pathways: the role of goal orientation in learning and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 92 (2), 544-555. ss.
- ROBERTS, K.H., HUNT, D.M. (1991). *Organizational behaviour*, Boston: PWS-Kent Publishing.

- SANUSI, M.Z, ISKANDAR, T.M, POON, J.M.L. (2007). Effects of goal orientation and task complexity on audit judgment performance. *Malaysian Accounting Review*. 6(2): 123–139. ss.
- SEIBERT, S.E., CRANT, J.M., & KRAIMER, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 416–427. ss.
- SAADE, R.G., KIRA, D., NEBEBE, F., OTRAKJI, C.(2006). Openness to experience: an HCI experiment. *Issues in Informing Science and Information Technology*, Vol. 3 (1), 541-550. ss.
- SEYMEN, O.A., ÖZDEMİR, G. (2002). *Örgütsel küçülme kapsamında işgören çıkarma uygulamasının stres yönetimi boyutuyla değerlendirilmesi ve bir model önerisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.16 (5), 247-271. ss.
- SUUTARI, V. (2003). Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18 (3), 185-207. ss.
- SULLIVAN, S.E., ARTHUR, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 69 (1), 19–29. ss.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T., ÇELİK, Ç. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- ŞİMŞEK, M.Ş., ÇELİK, A., AKATAY, A. (2007). *Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- TORTOP, N. (1994). *Personel yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- TINAR, M.Y. (1999). *Çalışma yasamı ve kişilik*. İstanbul: Mercek Yayınevi.
- TEDESCHI, J.T., (1986). Private and public experiences and the self: *Public Self and Private Self*, R.F.BAUMEISTER (ed.) içinde 1-17. ss. New York: Springer-Verlag.
- TÜRKMEN, M. (2010). Manisa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin sınırsız kariyer (boundaryless career) tutumlarının incelenmesi: *11. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Sözel Bildiri*. Antalya, 36-37. ss.
- TÜRKMEN, M. (2011). Manisa merkezde özel ve devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin çok yönlü kariyer (protean career) tutumlarının incelenme: *11. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Poster Bildiri*. Antalya, 36-37. ss.
- TÜRKEN, M., ONAY, M. (2009). İş hayatında sınırsız kariyer kavramı. *8. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 7-9 Mayıs, Manisa, 69-76. ss.
- ÜNVER, Y., (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.
- VAN BUREN III, H.J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, Vol.13 (2), 131-149. ss.
- VURAL, B.A., COŞKUN, G. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Nobel.
- WEINRICH, H., KNOOTZ, H. (1993). *Management: global perspective*, 10th ed., New York: McGrawHill.
- WILSON, T., DAVIS, G. (1999). The changing career strategies of managers. *Career Development International*, 4 (2), 101-107. ss.
- ZEL, U., (2001). Yönetimde kişilik ve kişilik özellikleri. *Yönetim ve Organizasyon*, S. GÜNEY (ed.) içinde. Ankara: Nobel Yayınları.
- ZEL, U. (2000). Yönetimde kişilik kavramının önemi: türk ve ingiliz yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs, 326-327. ss.
- YELBOĞA, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 1303-2860. ss.