



**KKTC
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BİREYSEL DÜZLEMDE ÖRGÜT İÇİ
ORTAKLAŞA REKABETİN ÇALIŞANIN
KARİYER PLANLAMASINA ETKİSİ
KAMU KURUMU ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN: HAVVA YURTTAŞ

20131454

**LEFKOŞA
2015**

**KKTC
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BİREYSEL DÜZLEMDE ÖRGÜT İÇİ
ORTAKLAŞA REKABETİN ÇALIŞANIN
KARİYER PLANLAMASINA ETKİSİ
KAMU KURUMU ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN: HAVVA YURTTAŞ
20131454**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. MUSTAFA SAĞSAN**

**LEFKOŞA
2015**

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Bitirme Tezi

**Bireysel Düzlemde Örgüt İçi Ortaklaşa Rekabetin Çalışanın Kariyer
Planlamasına Etkisi: Kamu Örgütü Üzerine Bir Araştırma**

Hazırlayan: Havva YURTTAŞ

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN



Yrd.Doç. Dr. Tunç MEDENİ



Dr. Tolga MEDENİ

YDÜ, İİBF, Bilgi ve
Belge Yönetimi Bölüm
Başkanı; SHMYO, Tıbbi
Dokümantasyon ve
Sekreterlik Program
Koordinatörü

Yıldırım Bayezit
Üniversitesi İİBF
Yönetim Bilişim
Sistemleri Bölümü
Öğretim Üyesi

Yakın Doğu Üniversitesi
İİBF Bilgi ve Belge
Yönetimi Öğretim Üyesi

Onaylayan

Prof.Dr. Çelik ARUOBA/Dr.Muhittin ÖZSAĞLAM

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür/Müdür Yrd.



“Yüzümü güneşe döndüğümde gölgeler hep arkamda kalır”

Güneşim sensin.

Canım Eşime

ÖZ

Türkiye Cumhuriyeti'nde yapılan bu araştırma, bireysel düzlemde ortaklaşa rekabetin bireyin kariyer planlamasına etkisi üzerine hazırlanmıştır. Bu sebepten dolayı ortaklaşa rekabetin bileşenlerini olan rekabet ve işbirliği ile kariyer kalıpları ve kariyer aşamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada, altı farklı kamu kuruluşunda, farklı eğitim seviyelerine, farklı görevlere ve farklı yönetici pozisyonlarına sahip çalışanlara 5'li Likert ölçeği kullanılarak 81 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Niceliksel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan analizler sonucunda; rekabet ile kararlı, geleneksel ve çoklu deneme kariyer kalıpları arasında anlamlı ancak; kararsız kariyer kalıbı arasında anlamsız bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında rekabet ile iş öncesi, işe giriş ve kariyerde ilerleme kariyer aşamaları arasında anlamlı, kariyerini koruma aşaması arasında anlamsız bir ilişki ortaya çıkmıştır. Diğer bir analize göre; işbirliği ile kararlı ve geleneksel kariyer kalıpları arasında anlamlı, kararsız ve çoklu deneme kariyer kalıpları arasında anlamsız bir ilişkiden bahsedilmiştir. İşbirliği ile işe giriş, kariyerde ilerleme ve kariyerini koruma aşamaları arasında anlamlı, iş öncesi aşamada ise anlamsız bir ilişkiden bahsedilmiştir. Ortaklaşa rekabetin kariyer kalıpları ve kariyer aşamaları ile olan ilişkisi analiz edildiğinde ise; ortaklaşa rekabetin kararlı, geleneksel ve çoklu deneme kariyer kalıpları arasında anlamlı, kararsız kariyer kalıbı arasında anlamsız bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ortaklaşa rekabetin iş öncesi, işe giriş ve kariyerde ilerleme aşamaları ile anlamlı, kariyerini koruma aşamasıyla arasında anlamsız bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda Türkiye Cumhuriyeti'nde bulunan kamu kurumlarında çalışan bireylerin kariyer planlaması yaparken nelere dikkat etmeleri gerektiğine ilişkin çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ortaklaşa Rekabet, Rekabet, İşbirliği, Kariyer

ABSTRACT

Conducted in the Republic of Turkey, this study was carried out to find the effects of coopetition on individual basis on the career planning of the individual. Thus, the relationship between career patterns and career stages and competition and cooperation which are the components of coopetition were analyzed.

In the research, a survey consisting of 81 questions which included 5-point Likert items was applied to the civil servants who worked in six different governmental institutions and who had different levels of education, different jobs and different administrative positions. As a result of the analysis done by using qualitative research methods, a decisive relationship was found with competition. Also, a significant but indecisive relationship was obtained between traditional and multiple trial career patterns while an insignificant relationship was found between career patterns. Besides, a significant relationship was found between competition and the career stages that are pre-service, the process of recruitment and promotion in the career whereas an insignificant relationship is pointed out between competition and the stage of maintaining the career. According to another analysis, a significant relationship between collaboration, decisive and traditional career patterns is pointed out and an insignificant relationship is mentioned between collaboration, indecisive and multi-trial career patterns. A significant relationship was found between the stages that are collaboration and recruitment to job, promotion in the career and maintaining the career but an insignificant relationship was found in the pre-service stage. When coopetition's relationship with career patterns and career stages is analyzed, a significant relationship is seen between joint competition and decisive, traditional and multi-trial career patterns and an insignificant relationship was seen between coopetition and indecisive career pattern. In addition, a significant relationship was seen between coopetition and the stages that are pre-service, recruitment and promotion on the career and an insignificant relationship was seen between coopetition and the stage of maintaining the career. At the end of the research, numerous suggestions are made for the people working in the governmental institutions of the Republic of Turkey when they are making their career plans.

Keywords: Coopetition, Competition, Collaboration, Career.

ÖNSÖZ

İşsizlik oranının gün geçtikçe arttığı günümüz koşullarında, istenilen işte görev almak artık zor bir hal almıştır. Bireyler, kariyer hedefleri kurarken, çalıştıkları kuruma bağlı kalmak ve iş kaybetme korkusu olmadan yaşamak istemektedirler. Herhangi bir kamu kurumunun çalışanı olmak onlara cazip gelmektedir. Her şeyin hızla değiştiği günümüzde çalışanlar yeniliklere ayak uydurmak, kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Zorlu süreç olarak değerlendirilen iş hayatı, rekabeti ve işbirliğini aynı anda barındırmaktadır. Çünkü bireyler rekabetin olumsuz sonuçlarının yanında olumlu birçok özelliğini keşfettiklerinden rekabet ortamında çalışmak bireye haz vermekte ve bireyi sürekli dinamik tutmaktadır. Bunun yanında işbirliği bireyin sosyal çevre kurmasına, hitabet yeteneği kazanmasına ve önemli kişi konumuna gelmesine yardımcı olduğundan kuvvetli bir katalizör görevi görmektedir. Atalarımızın da söylediği gibi “İşleyen demir pas tutmaz” deyiminden yola çıkarak bireyler yeni atılımlar yapmaya, ilgi alanlarını genişletmeye başlamışlardır. Çünkü çalıştıkları kurumun bireylere sağladığı imkânlar sınırlı olmakla birlikte çeşitlilik kazanmıştır. Bu husus bireylerin iş yapma isteklerini artırmakta ve kuruma bağlılıklarını kuvvetlendirmektedir. Artık saf rekabet veya işbirliğinin, getirmiş olduğu faydalar yetersiz kalmakta ve ortaklaşa rekabetin bireye getirmiş olduğu faydalar göz önüne alındığında daha çok tercih edilmektedir.

Bu araştırmayı yaparken desteğini benden esirgemeyen iki önemli kişiye teşekkürü borç bilirim. Öncelikle ufak dokunuşlarla harikalar yaratan, konuya tek yönden değil birçok bakış akışından bakmama yardımcı olan, bana güvenen ve başarının anahtarını elime veren tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN’a teşekkür ederim.

Belki de kendime güvenmem konusunda en çok arkamda duran, eğitime başlamamda beni teşvik eden, sabırla başarmamı bekleyen, yeri geldiğinde öğretmenim, yeri geldiğinde arkadaşım olan ve en önemlisi evimin ve hayatımın tek ortağı sevgili eşim Aziz YURTTAŞ’a ders çalışırken sabırla beni beklediği, sorduğum sorulara sıkılmadan cevap verdiği ve her konuda beni desteklediği için çok minnettarım.

Havva YURTTAŞ

LEFKOŞA

Temmuz, 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM.....	4
1. ORTAKLAŞA REKABETİN TANIMI VE İŞBİRLİĞİ STRATEJİSİ...	4
1.1. Rekabet Kavramı.....	4
1.1.1. Kamu Sektöründe Rekabet.....	9
1.1.2. Rekabetin Sınıflandırılması.....	10
1.1.2.1. Bireysel Rekabet	10
1.1.2.1.1 Bireysel Dikey Rekabet	10
1.1.2.1.2 Bireysel Yatay Rekabet	11
1.1.2.2. Bireylerarası Rekabet.....	12
1.1.2.3. Bireyler ve Gruplar Arasındaki Rekabet.....	15
1.2. İşbirliği Kavramı.....	15
1.2.1. Kamu Sektöründe İşbirliği.....	18
1.2.2. İşbirliğinin Sınıflandırılması.....	19
1.2.2.1. Dikey İşbirliği.....	19
1.2.2.2. Yatay İşbirliği.....	19
1.2.2.3. Tamamlayıcı İşbirliği.....	21

1.3. Rekabet ve İşbirliği İkilemi.....	21
1.3.1. İnteraktif Karar Kuramı.....	23
1.3.2. Oyun Teorisi.....	25
1.3.2.1. Sıfır Toplamlı Oyun Teorisi.....	27
1.3.2.2. Sıfır Toplamlı Olmayan Oyun Teorisi.....	27
1.3.3. Birey Düzleminde Ortaklaşa Rekabet.....	28
II. BÖLÜM.....	33
2. KARIYER KAVRAMI VE PLANLAMASI.....	33
2.1. Kariyer Kavramı.....	33
2.2. Kariyer Planlaması.....	34
2.3. Bireysel Kariyer Planlama.....	35
2.4. Kariyer Kalıpları.....	36
2.4.1. Kararlı Kariyer Kalıbı.....	36
2.4.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı.....	36
2.4.3. Kararsız Kariyer Kalıbı.....	37
2.4.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı.....	37
2.5. Kariyer Aşamaları.....	38
2.5.1. İş Öncesi Dönem.....	39
2.5.2. İşe Giriş Dönemi.....	40
2.5.3. Kariyerde İlerleme Aşaması.....	42
2.5.4. Kariyerini Koruma Aşaması.....	44
III. BÖLÜM.....	46
3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI.....	46
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	46
3.2. Araştırmanın Sorusu ve Modeli.....	46

3.3. Araştırma Gerekçesi ve Analiz Düzeyi.....	48
3.4. Araştırma Yöntemi.....	48
3.5. Açıklayıcı Değişkenler ve Hipotezler.....	48
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	50
3.7. Evren ve Örneklem Seçimi.....	50
3.8. Verilerin Toplanması.....	50
IV. BÖLÜM.....	53
4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLAR.....	53
4.1. Verilerin Analizi.....	52
4.1.1. Güvenirlilik Analizleri.....	57
4.1.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	59
4.2. Bulgular ve Yorum.....	76
V. BÖLÜM.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	93
ÖZGEÇMİŞ.....	103

TABLOLAR

Tablo	Sayfa No.
Tablo 1.1.: Bireylerarası Rekabet Stratejileri	13
Tablo 4.1: Yaş Frekans Tablosu.....	54
Tablo 4.2: Toplam Hizmet Süresi Frekans Tablosu.....	54
Tablo 4.3: Toplam Kaç Farklı Görevde Çalıştığı Frekans Tablosu.....	55
Tablo 4.4: Öğrenim Durumları Frekans Tablosu.....	56
Tablo 4.5: Medeni Durumları Frekans Tablosu.....	56
Tablo 4.6: Çocuk Sayısı Frekans Tablosu.....	57
Tablo 4.7: Anket Sorularının Güvenirlik Analizi.....	57
Tablo 4.8: Korelasyon Tablosu.....	59
Tablo 4.9: Rekabet ile Kariyer Kalıpları Arasında Kurulan Modeller.....	63
Tablo 4.10: Rekabet ile Kariyer Aşamaları Arasında Kurulan Modeller.....	65
Tablo 4.11: İşbirliği ile Kariyer Kalıpları Arasında Kurulan Modeller.....	67
Tablo 4.12: İşbirliği ile Kariyer Aşamaları Arasında Kurulan Modeller.....	69
Tablo 4.13: Ortaklaşa Rekabet ile Kariyer Kalıpları Arasında Kurulan Modeller.....	71
Tablo 4.14: Ortaklaşa Rekabet ile Kariyer Aşamaları Arasında Kurulan Modeller.....	74
Tablo 4.15: Ortaklaşa Rekabet, Rekabet ve İşbirliği ile Kariyer Kalıpları ve Aşamaları Arasındaki İlişkiler.....	77
Tablo 4.16: Katılımcıların Yaşlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Yüzde Dağılımı.....	81
Tablo 4.17: Grubun Toplam Hizmet Süresinin Toplam Farklı Görevde Çalışma Durumuna Göre Yüzde Dağılımı.....	82

Tablo	Sayfa No.
Tablo 4.18: Grubun Yaşının ve Toplam Hizmet Süresinin Öğrenim Durumuna Göre Yüzde Dağılımı.....	83
Tablo 4.19: Grubun Medeni Durumunun ve Çocuk Sayısının Farklı İşte Çalışma Durumuna Göre Yüzde Dağılımı.....	86
Tablo 4.20: Grubun Yaşının Farklı İşte Çalışma Durumuna Göre Yüzde Dağılımı.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekiller	Sayfa No.
Şekil 1.1. Bireysel Rakipler Arasındaki Ortaklaşa Rekabet Şiddeti.....	30
Şekil 2.1. Kariyer Yolları.....	37
Şekil 2.2. Kariyer Aşamaları.....	39

KISALTMALAR

SPSS: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

YDÜ: Yakın Doğu Üniversitesi

GİRİŞ

Günümüz koşullarında bireylerin süreklilik sağlayan işlerde çalışması oldukça zorlaşmaktadır. Birey çalışma hayatına adım attıktan sonra rekabetin yoğun baskılarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu baskılar bireylerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan çalışma arkadaşlarıyla konuşmak, birlikte hareket etmek, takım çalışmasına önem vermek, hatta rakip durumundaki diğer çalışanlarla işbirliği kurmak zorunda kalabilmektedirler. Kamu kurumunda çalışan bireyler, iş garantisinin vermiş olduğu rahatlıkla rekabet ve işbirliği davranışlarını çalışma hayatlarının çeşitli aşamalarında bir arada göstermektedirler. Bir bireyin bütün hizmetlerden anlaması ve her konuda faydalı olması beklenemez. Çalışma ortamında kurmuş olduğu ikili ilişkiler, ortaya konulan hizmetin kalitesini arttırdığı gibi başarı yüzdesini etkilemektedir. İşbirliği ortamı içinde yapılan çalışmadan elde edilen başarı, bireyi rekabet etmeye yöneltmektedir. Çünkü bireysel başarılar, ödüllendirme sistemi üzerine kurulu olduğundan birey, bu başarıdan hak sahibi olmak isteyecek ve içgüdüsel olarak rekabet davranışı sergileyecektir. Sonuç olarak; işbirliği davranışı sergileyerek elde edilen başarı, rekabet davranışı sergileyerek paylara ayrılmaktadır. İşbirliği ve rekabet paylarının oluşturduğu bütün ortaklaşa rekabet paydasında birleşmektedir. Son zamanlarda bireyler kariyerlerini planlarken ortaklaşa rekabetin çalışma hayatında daha etkin olduğunun farkına varmış olmalı ki davranışlarını ortaklaşa rekabete doğru yönlendirmeye başlamışlardır.

Araştırmanın genelinde ortaklaşa rekabet ile bileşenleri olan rekabet ve işbirliğinin, bireyin kariyer kalıpları ve kariyer aşamaları arasındaki etkileşim derecesinden bahsedilmiştir. Ortaklaşa rekabet, rekabet ve işbirliği; “Kariyer kalıplarının hangisinde uygulanmakta ve birey hangi kariyer aşamasında ortaklaşa rekabet, rekabet ve işbirliği davranışını göstermektedir” sorularına cevap aranmıştır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda kariyer kalıpları ile kariyer aşamaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Ortaklaşa rekabet ile ilgili çalışmalar ise hep ekonomi ve ticaret alanında yapılmıştır. Ortaklaşa rekabet durumunun bireyler arasında da yaşanabileceği düşünülerek yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma bireylerin, ortaklaşa rekabet davranışını kariyer hayatlarının hangi evrelerinde ve ne tür davranışlar sergileyerek ortaya koyduklarını anlamak için yapılmıştır.

Araştırmada, bireysel düzlemde örgüt içi ortaklaşa rekabetin, çalışanın kariyer planlamasına etkisinin nasıl olduğu sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırmada niceliksel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Yazın taraması sonucunda çıkarılan toplam 81 sorudan oluşan 5'li Likert ölçekli anket, Türkiye Cumhuriyeti'nde bulunan çeşitli yaş gruplarında, farklı görevlerde çalışan altı kamu kuruluşunda, kariyerlerinin farklı aşamalarında ve farklı kariyer kalıplarını uygulayan bireyler arasında gelişigüzel örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, rekabet ve işbirliği kavramları ile işbirliği ve rekabet ikilemi; interaktif karar kuramı ve oyun teorisi ile açıklanmıştır. Rekabet oluşmasında etkili olan sebepler ile rekabet çeşitleri açıklanmıştır. Rekabetin sağlamış olduğu faydalarla birlikte zararlarının olduğu ve rekabet etmenin kişiler üzerinde kişilik, güç ve güven kavramlarıyla kendini gösterdiği üzerinde durulmuştur.

İşbirliğinden bahsederken güven ortamının oluşması işbirliği davranışı sergilemenin temeli olduğu üzerinde durularak işbirliği çeşitlerinden bahsedilmiştir. Tamamlayıcı işbirliği çeşidinden ise yeni yeni literatürde bahsedilmeye başlandığı görülmüştür.

Rekabet ve işbirliğinin bir arada uygulanması ilk etapta mümkün gibi görülmediğinden yaşanan ikilem araştırılmıştır. Rekabet veya işbirliği durumlarından birinin ağır bastığı uygulamalarda mevcut denge durumunun bozulduğu görülmekte olup yeni dengenin kurulması için aksi yönde çalışmaların başladığı interaktif karar kuramıyla açıklanmıştır. Yani bu kuram sürekli dinamik olup işbirliği ve rekabet uygulamalarında yeni denge durumunun sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmasını savunmaktadır. Oyun teorisi, bireyin rakibinin hamlesini tahmin ederek çalışma hayatında atılacak bir sonraki adımı düşünmeye sevk etmektedir. Çalışma hayatında rakiplerin olması, bireye daha çok fayda sağladığından bahsedilmekte olup

oyun teorisinin çeşitlerinin işbirliği ve rekabet ile bağlantılı olduğu söylenebilmektedir.

Ortaklaşa rekabet ile ilgili açıklama yapılırken işbirliği ve rekabetin bir arada gözüktüğü fakat her zaman eşit seviyede olmadığını, bazı durumlarda rekabetin, bazı durumlarda ise işbirliğinin ağırlıklı olduğunu çeşitlendirerek açıklanmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; kariyer kavramı ve bireysel kariyer planlaması üzerinde durulmuştur. Bireysel kariyer planlaması ele alınırken kariyer kalıpları ve kariyer aşamalarının çeşitleri tek tek tanımsal olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmının başladığı üçüncü bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, sorusu ve modeli, gerekçesi ve analiz düzeyi, araştırma yöntemi, açıklayıcı değişkenler ve hipotezler, araştırmanın sınırlılıkları, evren ve örneklem seçimi, verilerin toplanması ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümü; toplanan verilerin, yaşlarının, toplam hizmet sürelerinin, kaç farklı işte/görevde çalıştıklarının, öğrenim durumlarının, medeni durumlarının, çocuk sayılarının frekans dağılımlarını, değişkenlerin arasındaki korelasyonlarını, anket sorularının güvenirlik analizlerini içermekle beraber, araştırmada ortaya çıkan bulgular ve bu bulguların yorumlanması ile ilgili kısımlardan oluşmaktadır.

I.BÖLÜM

I.ORTAKLAŞA REKABETİN TANIMI VE İŞBİRLİĞİ STRATEJİSİ

1.1.Rekabet Kavramı

Büyük Türkçe sözlükte rekabet, bir sahada başkalarından geri kalmama, hatta ileri geçme arzusu, hissi ve gayreti olarak tanımlanmaktadır. (Farabi, 2007, 285) Longman sözlüğünde ise, avantaj, kar veya başarı elde etmek için yapılan mücadele diye ifade edilmektedir. () Bir başka tanımda ise, birey veya grupların amaçlarına, başkalarına rağmen, tek başlarına ulaşmak istedikleri duruma rekabet denilmektedir.

Birey, kendi isteklerini elde etmeye çalışırken diğer tarafın da kazançlı çıkmasını engellemeye çalışmaktadır. Bu durum rekabeti doğurmaktadır. Rekabet durumunda rakip olan taraflar uzlaşmaya ılımlı bakmazken iddiacı bir tavır sergilenmektedirler. Başarısız olmak; rakibine yenilme, zayıf duruma düşme ya da statü kaydetme anlamına gelmekte ve rakipler “rekabeti mutlaka bir kazananın bir de kaybedenin olduğu oyun” olarak değerlendirmektedirler (Can, 2006, 216).

Hükmetme arzusunun sonucu olarak rekabet oluşmaktadır. Bu arzu insanlarda kişilik, güven, güç gibi 3 temel kavramının birleşimiyle kendini göstermektedir. Rekabetin bileşimi olan kavramları inceleyecek olursak;

* Kişilik, rekabetin yoğunluğu açısından önemli bir belirleyicidir. Bireylerin karakteristik özelliklerine bakılarak, bireyin rekabet durumunun neresinde yer aldığına bakmak mümkün olabilmektedir. Hükmetme duygusu güçlü, savaşıma, ele geçirme hissiyatı yüksek, ihtirash olma gibi özellikler bireylerin davranışlarını ve rekabet etme isteklerini etkileyeceği öngörülebilmektedir. Bu karakteristik yapıya sahip bireylerin, rekabet etme duygusunun daha yoğun olması beklenirken, bunun tam tersine daha sakin, kendine dönük, alıngan, hassas, kaderci ve bir anlamda teslimiyetçi kişiliklerin, rekabet oyununda başrol oynamayı istemeyecekleri açıkça görülmektedir (Asunakutlu, Temel, Dirlik, 2010, 119).

* Rekabeti belirlemede ikinci kavram güçtür. Güç; bireyin başka bireyleri veya toplumu etkilemesi, üzerlerinde değişiklik yaratması ya da onlara hükmederek davranışlarını kontrol altına alması ve istediklerini yaptırabilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte insan doğasının üstünlük, biçim, düzen ve nihayet tekel arayışının nesnel bir ölçütü güç olarak kabul edilmektedir (Artan, 2000, 281).

* Son kavram olarak rekabetin öngörülen belirleyicisi güvendir. Sosyal yaşamda bulunan konumu koruma ve güven insanları rekabete sürükleyen temel motif olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda örgütsel kültür de göz ardı edilemeyecek kadar önemli yer kapsamaktadır. Bireyler rekabet ettikçe kendilerini güvende hissettikleri sosyal pozisyona kavuşmaktadırlar. Böylelikle rekabet mücadelesi güvenin yaratılmasına hizmet etmektedir. Diyebiliriz ki güven derecesi ile rekabet ters orantılıdır. Rekabetin düşmesi işbirliği zemininin yaratılmasına sebep olmaktadır (Asunakutlu, Temel, Dirlik, 2010, 121). Güven ortamında istenilen amaca ulaşıldığında insan doğası gereği, ön planda olmayı, değerli olduğunu hissetmeyi istediğinden başarıyla bitirilmiş bir çalışmanın sorumluluğunu almada ön planda olmak için rekabet girişimi içinde oldukları gözlemlenebilmektedir.

Rekabetin başlıca oluşma sebepleri şunlardır;

a. Kaynakların Sınırlılığı: Statü sahibi olma, yurtdışı eğitimlerine katılma, terfi edebilme, geliştirici kurslara katılma, maaş artışı, herkes tarafından tanınma gibi faktörler hedefi olan her bireyin ulaşmak ve elde etmek istediği güdeleyici faktörlerdir. Fakat her bireye bu imkânlar sunulmamaktadır. Kaynakların sınırlı olmasından dolayı belirli kontenjan dâhilinde başarıya ulaşarak standartları sağlayan bireylere, kursa tefrik edilme, eğitime katılma gibi kişisel gelişimine ve mesleki kariyerine katkı sağlayıcı olanaklar verilmektedir.

Çeşitli rolleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan bölüm çalışanları görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için kişisel gelişimlerine katkı sağlayıcı kaynaklara gereksinim duymaktadırlar. Kendilerine tahsis edilen kaynaklar ve imkânlar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç bu sınırlı kaynakların tahsisinden daha büyük pay alabilmektir. Çoğu rekabetin kaynağında bu temel sebep mevcuttur. Daha çok kaynağa (para, kurs, yurtdışı eğitimleri, terfi) sahip olan bölüm daha güçlü ve

yetkili bir duruma gelmektedir. Bazı durumlarda da rekabetler aynı kaynağı iki bireyin birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır (Güzel, 2010, 15-16).

b. İşlerin Bağımlılığı: İşletmelerde hiçbir bölüm çalışanları işleri bağımsız bir şekilde sürdürememektedir. Çalışanlar, birbirlerinin uzmanlık alanıyla ilgili bilgiye, tecrübeye ihtiyaç duymaktadırlar. Karşılıklı bilgi alışverişinde aksaklıklar çıkması çalışanları zor durumda bırakabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, insan kaynakları bölümünde çalışan bireyin işe başlama tarihinin doğru kayıt altına alınmaması, mali haklarında kayba neden olarak personelin o ay için eksik maaş almasına, sigorta işlemlerinin geç başlamasına, hak kaybı yaşamasına sebebiyet vermektedir. Sonuç olarak; karşılaşılan gecikmeyi önlemek adına insan kaynakları bölümünde görevli bireyler ile maliye bölümünde çalışan bireyler arasında birlikte hareket etmek ve işleri koordineli yürütme zorunluluğu aranmaktadır.

c. Örgütün Büyüklüğü İle Bireysel Rekabet Düzeyi Arasında Paralel İlişki: Örgüt büyüdükçe, bireyleri amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik basamaklar artmakta, yeni uzmanlıklar, rakipler, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte bireylerin rekabetinin artmasına elverişli koşulları oluşturmaktadır.

Küçük işletmelerde, çalışanların hedefleri daha sade ve anlaşılır, amaca götürecek araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe, uzmanlık miktarı fazla olmadığından mücadele edecek rakip sayısı da az olmaktadır. Böylece örgütler küçüldükçe bireyler arası rekabet azalmaktadır (Dışbudak, 2011, 30'tan aktaran Şen, 2012, 9).

ç. Amaç Farklılığı: Örgütteki kişi ve grupların farklı amaçlar taşımaları rekabet kaynağı olabilmektedir. Bazen şube müdürleri şubesinin başarılı olmasını gece gündüz çalışan şube personeli ile sağlayacağını düşünürken bunu kendi başarısı olarak görmekte, bu başarıya asıl desteği sağlayan şube personelinin emeğini görmezlikten gelmektedir. Şube hakkında olumlu sonuçlar aldığı anda çalışmayı birey bazında değerlendirmekte ve şube çalışanlarına hak ettikleri değeri vermemektedir. Diğer bölümlerde çalışanların, işi başarması için sağlamış olduğu desteği hiçe saymaktadır (Sütlü, 2007, 9).

Milletler, örgütler, şirketler ve bireyler aynı ya da farklı konularda yaşamın her alanında var olabilme savaşı içerisinde olmuşlardır. Bu savaşta kendilerine rakip

seçerken belli kriterlere göre değerlendirme yapmak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü güç dengesi diye bir kavram vardır. Oluşturulan bu dengede hak sahibi olabilmesi için aynı alanlarda yarıştığı rakiplere karşı üstünlük kurma zorunluluğu mevcuttur.

Ünlü epik şair Hesiodos “Çömlekçi çömlekçiyi kıskanır, yapıcı yapıcıyı” biçimindeki ifadesi ile rekabetin benzerler arasında yaşanan bir olgu olduğunu vurgulayarak rekabetin kimler arasında yaşandığının yolunu yüzyıllar öncesinde vurgulamıştır.

Rekabet ortamında durağanlık yoktur, herşey dinamiktir ve işler haldedir. Hareketli sürecin güç kaynağı ise yenilikçi dinamik çalışanlardır (Öztürk, Bayraktar, 2009, 80). Bilgi çağının devreye girmesiyle uyuyan aslan uyanmış ve av peşine düşmüştür. Birey değişen durumlara karşı kendini ne kadar yenilerse ve rakipleri ile arasındaki farkı ne kadar aza indirirse o denli başarılı olmaktadır. Senin ne kadar hızlı koştuğun önemli değildir. Önemli olan rakiplerinden ne kadar daha hızlı koştuğundur.

Rekabetin temel ölçütü hedeflenen bir amacın olması ve değişen şartlara, sunulan imkânlarla göre amacın farklılaşmasıdır. Organizasyonda benzer amaca sahip olan birçok oyuncu arasında oynanan rekabet bir yarışır ve yarışın kuralları güçlü ve değişimlere uyumlu olmayı gerektirmektedir (Akyüz, Gedik, 2008, 66). Farklılıkların bilincine varılması ve sahip olunan bilinçle hükmetme arzusunun genişletme ve güçlendirme eğilimi rekabetin başladığı nokta olarak tasvir edilebilmektedir (Genç, 2002, 122).

Üst ve astlar arasındaki fikir ayrılıkları da rekabete neden olan bir başka etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içinde birey ve grupların çeşitli uyarıcıları farklı şekilde algılamaları rekabete neden olmaktadır (Sütlü, 2007, 9). Bölüm çalışanı işini mesai saatleri çerçevesinde süratli ve doğru şekilde yaparak mesai bitiminde kalan süreyi kendine ve ailesine harcamayı hedeflemektedir. Fakat bölüm başkanı kendisinin daha çok çalıştığını ispatlamak için tüm bölüm üyelerinin mesaiden sonra da işlerine bir süre daha devam etmelerini istemesi amir ile çalışanlar arasında amaç farklılığından dolayı sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Birey için amaç başarıya odaklı çalışmak iken müdürün maliyete odaklı çalışması ve diğer kriterleri göz ardı etmesi, çalışanlar üzerinde isteksizliğe, boş vermişliğe veya işi sahiplenme isteğinin azalmasına sebep olabilmektedir.

20'nci yy. başında insan pasif durumdayken, yüzyılın sonlarına doğru bilginin yaygınlaşması ve teknolojinin gelişmesiyle insan, her alanda merkeze yerleşmiş ve aktif insan olma rolünü üstlenmektedir. (Düren, 2000, 108). Bu bağlamda işyerlerinde zihinsel güç ön plana çıkmakta ve insan zekasına verilen değer artarak yeni bir dönem başlamaktadır. Bu dönemde rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağını; insanın zekası, bilgisi, yaratıcılığı, hayal gücü, yaşanmış tecrübeleri oluşturmaktadır. Öyle ki nitelikli insan gücü, örgütler açısından rekabetin en önemli kaynağı haline gelmektedir (Alayoğlu, 2010, 28).

Birey bazında rekabetin olumlu veya olumsuz sonuçları mevcuttur.

Rekabetin olumsuz sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- a. Bireysel rekabet, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.
- b. Bireylerarası rekabet düşmanlık ve saldırganlık hislerinin artmasına, yoğunlaşmasına ve bireyin somutlaşmasına sebep olabilir.
- c. Yıpratıcı mücadeleler bireye zaman ve kaynak kaybettirebilir.
- d. Bireyi amaçlarından saptırabilir.
- e. Rekabet, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğine ve verimliliğine olumsuz etki edebilir.
- f. Rekabet, insanların çalışma arkadaşlarına, amirlerine ve örgüte güven duygularının kaybolmasına sebep olabilir.
- g. Rekabet, stres, mobbing (baskı, taciz) ve işten bıkkınlığa neden olabilir.
- h. Rekabet, örgütte iletişimin azalmasına ve iletişimde bozukluklara neden olabilir.
- i. Rekabet, örgüte bağlılık ve adanmışlığın azalmasına neden olabilir.
- j. Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşası yaşamaya eğilim gösterebilirler; yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın yaptıklarını hep yanlış görebilirler, güçlerini ve başarılarını abartabilirler, çalışanlarının düşüncelerini kısıtlayabilirler.
- k. Rekabet taraflar arasındaki işbirliği yapma duygusunu azaltabilir; fikir ve görüş ayrılıkları, alınması gereken kararları geciktirebilir; çalışanların örgüte yabancılaşmasına neden olarak işe, örgüte, yöneticilere ve hatta kendisine karşı

kayıtsız kalmasına neden olabilir; çalışanları işte devamsızlığa itebilir; örgüt içi disiplinsizliğe yol açarak rekabet eden tarafların kendi çıkarlarını, örgütün amaçlarının üstünde görmelerine ve dolayısıyla, örgüt içindeki düzen ve uyumun bozulmasına neden olabilir (Topaloğlu, 2011, 260).

Rekabetin olumlu sonuçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz;

- a. Bireylerarası daha iyi ilişkilerin oluşmasını sağlayabilir.
- b. Bireyin psikolojik olgunluk seviyesine ulaşmasına yardımcı olabilir.
- c. Bireyin kendine saygısını geliştirilmesini destekleyebilir.
- d. Bireysel gelişimi destekleyebilir.
- e. Bireyin etkililiğinin ve verimliliğinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.
- f. Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak konusunda örgüte ve bireye yardımcı olabilir.
- g. Bireye daha iyi çözümler oluşturmak konusunda yardımcı olabilir.
- h. Örgütsel değişimi sağlayabilir.
- i. Örgütte ve bireyde monotonluğu azaltabilir.
- j. Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulmasına zemin hazırlayabilir (Güzel, 2010, 26).

1.1.1.Kamu Sektöründe Rekabet

Kamu kurumlarında rekabet, çalışanlara başarmanın ne kadar üstün bir duygu olduğunu göstermektedir. Rekabet sürecinde çalışma ve gayret kurum çalışanın ortak ilkesi olmaktadır. Böylelikle yeniliklere açık, hazırlıklı ve daha hevesli bireyler olurken diğer yandan bireyin getirmiş olduğu işlevsellik ve zihinsel güç kamu kurumunda verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır. Rekabet durumunda sahip olunan konum korunarak yeniliklere açık olunmaktadır (Eren, 87).

Kamu kurumlarının işletilmesi tek bir yere bağlı olmakta ve diğer kurumlarla rekabete açık olmamaktadır. Kamuda çalışan yöneticileri, kurumun kazanmış olduğu rekabet başarısı her zaman motive etmemektedir. Bireysel düzlemde değerlendirilme yapılması daha etkili olmaktadır. Kamu yöneticilerini motive eden temel etken; prestij ve otorite sahibi olmaktır (Yürür, Soygüzel, 2010, 39).

1.1.2.Rekabetin Sınıflandırılması

Başlıca rekabet çeşitlerini şu şekilde anlatılmaktadır;

1.1.2.1.Bireysel Rekabet

Bireysel rekabet, bireyin kendisi ile çelişmesi durumunda görülmektedir. Karar vermede kendi içinde rekabet yaşaması, uygulayacağı hareket tarzını seçmede zorlanması ve herhangi bir fiili yerine getirirken kararsız kalması olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle bireysel rekabet; karar alternatifleri arasında seçim yaparken bireyin elenmesi gereken kararı doğru seçmesi, kazananın ve kaybedenin olduğu bilincinde karar vermekte güçlük çekmesi sonucu ortaya çıkan rekabet türüdür.

Kişisel rekabet, istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelerden birini seçmek zorunda kalındığında görülen bir ikircilik olarak betimlenmektedir. Bu tür rekabet bireyin gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgilidir (Şen, 2012 ,13).

Bireyin kendi içindeki rekabet, kendisinden ne beklediğini bilemediği, ya da aynı anda farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya yapabileceğinden daha fazlasının beklediği (aşırı rol yükleme) durumlarında ortaya çıkmaktadır. Birey, belirsizlikten doğan rekabette karşılaştığı sorunu geçmiş deneyimlerinden faydalananarak çözüme kavuşturabiliyorsa rekabet ihtimali azalmaktadır. Sorunun karmaşıklığı ortadan kalkacağından aynı şekilde rekabet ihtimali düşük olmaktadır (Güzel, 2010, 21).

1.1.2.1.1. Bireysel Dikey Rekabet

Dikey rekabet, örgüt içerisinde ast-üst durumundaki kişi ya da kademeler ile farklı düzlemdeki üyeler arasında ortaya çıkan rekabet türü olarak ifade edilebilmektedir. Dikey rekabetin aşağıdan yukarıya olma gibi bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru da olabilmektedir. Burada önemli olan dikey düzemde olmasıdır.

Kurum içerisinde rekabet edilen yer ve seviye rekabetin çeşidini belirlemektedir. Dikey rekabet ast-üst konumundaki bireyler ya da bölümler arasında ortaya çıkmaktadır. Üst konumunda bulunan bireyler astlarının çalışma saatlerini, performanslarını, işlerin yapıllarını çok sık bir şekilde denetlemek istediklerinde ve astların, çalışma özgürlüklerinin kısıtlandığını düşünerek bu duruma direnç

gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Dikey rekabet, iletişimin yetersiz olmasından, üstlerle amaçların uyuşmazlığından, bilgi, tecrübe ve değerlerle ilgili anlaşmazlıkların yaşanmasından, çalışanların performansının yeterli ve istenilen düzeyde olmaması ile ilgili sorunlardan doğabilmektedir (Güzel, 2010, 26'den aktaran Şen, 2012, 15).

Dikey rekabet daha çok amaçların farklılığından dolayı ortaya çıkmaktadır. Yönetici ile çalışanlar arasında yeterli iletişimin kurulamaması, bireylerin birbirlerini anlamasını engellemekte ve hedefin net olarak ifade edilmemesinden dolayı yaşanmaktadır. Çalışanların taktik seviyede düşünmeleri, elde ettikleri verileri kısıtlı zamanda ve imkânlarla değerlendirmeleri asıl varılmak istenen amaca ulaşılmasını engellemektedir. Birey, amiri tarafından kullanıldığı düşündüğü durumda, tepkisel olarak reaksiyon göstermekte ve kendisinin daha zeki, iş bitirici olduğunu düşünerek amiri konumundaki bireyden bir üst basamağa geçmek için çaba harcama gayreti içinde olmaktadır.

Dikey rekabet, diğer rekabet türlerine göre daha şiddetli olmaktadır. Dikey rekabette çalışanın daha çok zarar görme ihtimali bulunmaktadır. Çünkü yetkileri sınırlıdır ve amirine karşı koruması gereken bir konumu vardır. Birey, yanlış anlaşılmalara sebep olacak fevri hareketlerde bulunursa kendini doğru ifade etme olanağını tekrar yakalayamayabilir. Bu durumda kendini ispatlamak için daha çok performans harcamasını gerektirmektedir.

1.1.2.1.2. Bireysel Yatay Rekabet

Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan aynı veya farklı bölümlerde, çalışma arkadaşları arasında yaşanan rekabet yatay rekabet olarak tanımlanmaktadır. Yatay rekabet, amaç uyumsuzluklarından, kaynakların kıt olmasından, psikolojik hırslardan ve yetersizliklerden, daha çok ilgi görebilmekten ve kişiler arası ilişki problemlerinden, paylaşımcı yapıya sahip olmamaktan kaynaklanmaktadır. Yatay iletişimin az olması ile birlikte, bölümler arası ortaya çıkan sorunların çözülmesi zorlaşmakta, koordinasyon eksikliği yaşanmakta, iş birliği azalmakta ve örgütün işleyişini yavaşlatmaktadır (Çolak, 2007, 44'tan aktaran Şen, 2012, 15).

Kariyer aşamasında aynı düzeydeki bireyler arasındaki rekabetten dolayı yatay rekabet oluşabilmektedir. Aynı mesleki bilgi birikimine, tecrübeye ve çalışma deneyimine sahip olan bireyler daha çok fırsatlardan faydalanmak ve kariyerine etki

edecek görevlerde bulunmak için ön plana çıkmak istemektedirler. Bu durumda birey rakibini saf dışı bırakması gerektiğinden karşılıklı rekabet ilişkisi içine girmiş bulunmaktadır.

1.1.2.4.Bireylerarası Rekabet

Dünyanın her yerinde insanlar birbirleriyle aynı olmadığından çalışma ortamında rekabetin olması kaçınılmaz bir son olmaktadır. Çünkü her bireyin, çalışma disiplini, iş anlayışı, bireysel gereksinimleri, yaşamsal beklentileri, kişilik özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir (Tınaz, 2006, 128).

Rekabet, sosyo-psikolojik düzeyde yapıcı ve itekleyici bir gereksinim olmasından ötürü her insanda bulunmaktadır. Fakat aktif olup olmadığı kişiden kişiye değişiklik göstermekte ve hissedilen yoğunluk farklı olmaktadır. Rekabet kişinin öz benliğinde gizlenmiş genetik kodlanan bir gereksinim olarak kendini göstermektedir. Bireylerarası rekabetin kültürel koşullanmadan ne kadar etkilendiğini çözümlemek zor olmaktadır. Fakat bilinen bir gerçek vardır ki rekabet etme hissiyatı, bulunulan ortamın koşullarıyla dizginlenebilmekte veya tetiklenebilmektedir. Bu noktada önemli olan kişilik özelliğinin kültürden kültüre değişiklik göstermesi ve rekabet etme arzusunun arkasında yer alan motivasyon olmaktadır (Tınaz, 2006, 128).

Birey, kendini motive ettiği düzeyde rekabet etme içgüdüsünü daha yoğun yaşamaktadır. Hedeflerinde belirlemiş olduğu amaca ulaşma isteği başkalarıyla mücadele etmesiyle doğru orantılıdır. Bir işi başarmayı ne kadar çok isterse o denli hırslanmakta, çalışma hızını arttırmakta ve kaynakları daha hızlı ve etkin şekilde kullanmaktadır. Çünkü zirvede sadece fırsatları iyi değerlendirerek başarılı olanlar durabilmektedir.

Herhangi bir birey çalışma yaşamı boyunca pek çok ödünler vererek, fedakârlık yaparak mesleğinde yükselme hırsıyla belli bir noktaya ulaşmış olabilir. Bir başka birey ise, iş yaşamında belli bir pozisyona sahip olmanın veya belli bir ücreti elde etmenin, sosyal hayatında ve aile ortamında kendine sağlayacağı yararlardan kaynaklanan özel yaşamıyla ilgili motivasyondan güç bularak bu noktaya ulaşmış olabilir. Dolayısıyla rekabet ihtiyacını ve duygusunu çok güçlü olarak hisseden ve yaşayan birey, çalışma yaşamında kendisine rakip olacağı duygusuna kapıldığı herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız bir mobbing (taciz) davranışını başlatıp

acımasızca uygulayabilmektedir (Tınaz, 2006, 128). Bu durum bireylerarası rekabetin, olumsuz sonucu olarak kendini göstermektedir.

Bireylerarası rekabetin uygulanması aşamasında farklı stratejiler uygulanmaktadır. Sonuçlarına göre stratejileri şu şekilde sıralanmaktadır.

Tablo 1.1.: Bireylerarası Rekabet Stratejileri

İzlenecek Strateji	Birinci Birey	İkinci Birey
Kaybedelim - Kaybedin Stratejisi	-	-
Kazanalım - Kazanın Stratejisi	+	+
Kazanalım - Kaybedin Stratejisi	+	-
Kazanın - Kazanın Stratejisi	+	+

a. Kaybedelim - Kaybedin Stratejisi: Bu strateji ulaşılmak istenen sonucun arzulan hedef olmasından ve rekabet etmenin bir amacı olmamasından kaynaklanmaktadır. Yani amaç ya ulaşılması çok zor olan bir hedeftir ve karşılıklı bir pes ediş vardır ya da hedefin çok sıradan veya değersiz olmasından dolayı taraflar elde etmek için çaba harcama gereksinimi duymamaktadırlar. Bu rekabete olumsuz kişisel özellikler de eklenince birey, kendi başarısızlığını gizlemek için rakibinin de başarısız olmasını istemektedir.

b. Kazanalım - Kazanın Stratejisi: Rekabet durumun çözüme kavuşturmak için bireye ve örgüte en uygun strateji, kazanalım-kazanın stratejisidir. Bu strateji enerjisini ve yaratıcılığını rakibine zarar vermekten ziyade, sorunların çözüm yoluna yöneltmektedir. Rekabet eden taraflar ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmakta ve rakipler bu durumun olumlu sonuçlarından faydalanmaktadırlar (Çolak, 2007, 46-47'den aktaran Şen, 2012, 13). Stratejinin oluşmasına katkı sağlayan fikirlerin temelinde karşılıklı kazanç sağlama ve işbirlikçi davranış sergileme yatmaktadır.

c. Kazanalım - Kaybedin Stratejisi: Bu strateji türü rekabetin yoğun olduğu yerlerde normal karşılanmaktadır. Rakiplerden biri kazanmak için elindeki imkanları var gücüyle kullanırken, diğerinin yenilmesini de çok istemektedir (Çolak, 2007, 46-47'den aktaran Şen, 2012, 13). Ben merkezli bir strateji türü olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Bu strateji yıpratıcı ve yorucu olmakla birlikte, bireylerarası kırgınlığa sebep olabilmektedir.

d. Kazanın - Kazanın Stratejisi: Bu stratejide rekabet genellikle rakiplerden birinin kaybetmesiyle sonuçlanmaktadır. Fakat bu rekabetlerin çoğunda tarafların hepsinin kazanacağını unutmamak gerekmektedir. Başarılı bir kazan-kazan davranışının ortaya çıkması için, motivasyon, olumlu bakış açısı, bilgi paylaşımı ve güven içeren bir rekabet yönetimi gerekmektedir (Çolak, 2007, 46-47'den aktaran Şen, 2012, 14).

Günümüzde kazan-kazan prensibi sürekli denenmektedir ve çalışma hayatında sık kullanılmaktadır. Oyuna katılan yeni bireyler, diğer oyuncular tarafından rekabet açısından birer tehdit olarak görülmektedir. Aslında bu durum çok sakıncalıdır. Çünkü rakibini tehdit olarak görmek, onun zayıf yanlarını araştırmayı ve açığını yakalamayı ve ona karşı savunma mekanizması geliştirmeyi ön plana çıkarmaktadır. Rakibini yenecek ve onun oyundan bertaraf edilmesini sağlayacak yollar araştırılmaktadır. Aslında, rekabetin tehdit yönlerini gördüğümüz kadar tamamlama yönlerini de görmemiz, yeni katılan bireyi bir şans olarak algılayıp, çalışmamızı geliştirip güçlendirecek yetkinliklerini keşfetmemiz daha doğru olmaktadır (Arslan, [15.03.2014]). Örgüte katılan her yeni birey; kendinden tecrübe katarak başarılı bir performans sergilemiş olmakta, kendisi ve örgüt kazançlı duruma geçmiş bulunmaktadır.

Örneğin; 1931 yılında bütün Amerikan radyo patentlerini kendi adına kaydettirerek pazarda bu alanda tekel yaratmış bir Japon mucit, yüksek frekans devreleri ve çok elektrotlu tüpler kullanan radyo imalatçıları, bu kişinin elde ettiği patentlerden edinmek zorunda kalmışlardır. Matsushita Elektrik İmparatorluğu ile PHP Enstitüsü'nün kurucusu Konosuke Matsushita, ilk radyosunu geliştirmesin ardından bu radyoyu seri halde üretmeye başlamak istediğinde patent sorunlarıyla karşılaşmıştır. Mucidin yarattığı bu tekel Japonya'da, gerek yeni radyo tasarımını, gerekse radyo sanayisinin gelişimini engelleyeceği kaygısıyla Matsushita, bu kişiyi davet etmiş ve elindeki bütün patentleri kendisine satmasını önermiştir. Orta yaşlardaki o mucit, önce bu teklifi kabul etmemiştir. Fakat Matsushita sabrederek mucidi ıkan etmeyi başarmıştır. 25.000 Yen karşılığında tüm patentleri satın almış. Ertesi gün gazetelere ilan vererek bütün radyo patentlerini ücretsiz olarak kamuya sunduğunu açıklamıştır. Çünkü; sanayinin büyümesini teknolojinin teşvik edeceğini

düşünmüştür. Medya, bu olayı sanayinin başlangıcından bu yana tanık olunan en büyük kazanım olarak büyük bir şaşkınlıkla izlemiştir (Arslan, [15.03.2014]).

1.1.2.5.Bireyler ve Gruplar Arasındaki Rekabet

Amaçlar, ihtiyaçlar ve beklentiler, gruplar ile kişiler arasında uyumsuzluklara sebep olarak, bu tür rekabeti doğurmaktadır (Şen, 2012, 14). Bireyler arasındaki amaç, takip edilen metod ve sahip olunan bilgi ve tecrübe farklılıkları rekabeti doğurmaktadır. Grupların bireyleri belirli kuralları kabul etmeye zorlaması, bireyler ve gruplar arasındaki rekabetin ortaya çıkmasına sebep olmakta, bu zorlama da gerginliğe yol açmaktadır (Koçel, 1999, 493).

Bireyler ile grup arasındaki farklılıkların giderilememesi durumunda grup içinde sorunlar ortaya çıkmakta ve grup yıkılmaya başlamaktadır. Bunun sonucunda güven duygusu yok olmakta ve grup oldukça savunmasız kalmaktadır. Bununla beraber grup ile bireyler arasında uyumsuzlukların olumsuz etkisi örgütün tamamına yayılmakta ve işbirlikçi çalışma anlayışının körelmesine yol açmaktadır (Şen, 2012, 14).

Şerif ve Şerif'e (1996, 281) göre çalışan ve yönetici arasındaki etnik, dini ve ideolojik farklılıklar, belirsizliklerin, ciddi çatışmaların ve hatta milyonlarca kişinin mutsuzluğunun temelinde yatan nedenler olarak görülmektedir.

İkna etmeye çalışma, mecbur etme, söz verme, zorlama, tehdit etme gibi yöntemler, örgüt içinde yer alan bireylerin, yetki bakımından birbirlerine üstünlük sağlayamadıkları durumlarda, kendi lehlerine sonuçlara ulaşabilmek için karşı tarafla işbirliğine gittikleri durumlarda görülmektedir (Alsirt, Ergeneli, 95).

1.2.İşbirliği Kavramı

Büyük Türkçe sözlükte işbirliği bir iş veya faaliyetle ilgili olarak müşterek hareket etme diye tanımlanırken; Longman sözlüğünde, ortak amaç için birlikte çalışma olarak tanımlanmaktadır.

İşbirliği, kişinin kendi amaç ve çıkarlarını bırakması anlamına gelmemektedir. İşbirliği hem kendi amaç ve çıkarlarını korumak, hem de başkalarının çıkar ve amaçlarına dikkat ederek birlikte çalışmaktır (Erdoğan, 1999, 47). İşbirliği yapıldığında amaçlar doğrultusunda karşılıklı çıkarlar göz önüne alınmaktadır.

Taraflar amaçlara birlikte ulaşmayı ve elde edilen veriden ortak faydalanmayı amaçlanmaktadır.

“Ya bendensin ya düşmanımsın” söylemi son dönemlerde isteyerek ya da zorlayarak yapılan işbirliğinin kaba tanımlarından birisidir (Genç, 2002, 122).

Görev değişmesi ve daha yüksek mertebeye gelmesine ilişkin uygulamalarda, ilgili bölüm yöneticileri ile personel bölümü veya insan kaynakları bölümü arasında sıkı bir işbirliğinin kurulması, örgütün amacını gerçekleştirmek ve karşılıklı anlayış ortamının yaratılması için gereken bir husus olmaktadır. Diğer taraftan bireyin işinin değiştirilmesi, kariyerinde başarılı noktaya gelmesinde olduğu gibi bireyin yeteneklerini daha etkili ve faydalı kullanabileceği görevlere geçmesini sağlama amacını da taşımaktadır (Senatar, 1978, 36-40).

İşbirliğinin uygulamasının somut bir kanıtı da takım çalışmasıdır. Takım çalışmasına yönelik bireyler ekip içinde kendilerinin söz hakkı olduklarını bildiklerinden kişisel gelişimlerine daha çok önem vermektedirler. Takım içindeki her bireyin görüşünün, kıymetli olduğu bilinci, ekip çalışanlarının her birinin benimsemiş olduğu bir fikirdir. Bu bağlamda işbirliği ortamının oluşmasında temel faktör olarak takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Ortak hareket edecek bir takımı kurabilmek için öncelikle iş yapılan organizasyon yapısının bu türde çalışmaya uygun olması gerekmektedir ki gerekli destek alınabilsin. Tabi ki uygulamaya geçilmeden önce takım çalışmasını ve kişisel becerileri sınırlayan bir takım hiyerarşik yapıların ortadan kaldırılması veya sınırlandırılması gerekmektedir. En başta yeniliklere, yaratıcı düşüncelere açık olunması şartı aranmalıdır. Ekip çalışmasında bireylerin daha esnek ve özgür bir şekilde fikirlerini sunabilecekleri ortam hazırlandığında olaylara dahil olma gücünün arttığı gözlemlenmekte, dolayısıyla ekip çalışanlarının özgüvenlerini kazanmalarını sağlanmaktadır. Burada önemli olan başarının sağlanmasında gidilen yol ile organizasyon arasında bir uyumun olmasıdır. Bu nedenle aynı takım içerisindeki tüm bölümler tek bir amaç ve hedef etrafında toplanarak çaba harcamaktadır. Gerek yönetsel olarak gerekse kurumsal olarak başarının yolu bölümler arası uyum ve iletişimden geçmektedir (Özbay, Arslan, 2007, 294-295).

Takım çalışması içinde bulunan üyeler, kendilerinden beklenen sorumluluğun bilincine vardıkça zamanla kendilerini geliştirmeye ve daha çok sorumluluk almaya ihtiyaç duymaktadır. Bu şekilde gelişimine önem veren ve olgunlaşan takım

elemanları zamanla daha yetenekli, tecrübeli ve bilgili olmaktadır. Bu sayede yönetimin hayati noktalarında görev, yetki ve sorumluluk alacak elemanların farkına varılarak yetiştirilmesi desteklenmiş olmaktadır. Takım çalışması tüm organizasyonların can damarı olması nedeniyle yönetim yapılanması içinde takım elemanlarının kariyer ve terfi planlarının yapılması, etkin bir organizasyon düzenlenmesi için vazgeçilemez bir yoldur (Özbay, Arslan, 2007, 300).

İşbirliği ortamında ekipte çalışanların asıl amacı projenin istenilen şartlara uygun olarak süratlice bitirmektir (Barker, Tjosvold, Andrews, 1988, 171). Bu açıdan işbirlikçi yaklaşım tarafların olaylara, sorunları çözüme kavuşturmak için yaklaşımlarını ve birbirlerine güvenmelerini gereklilik olarak görmektedir. (Alsirt, Ergeneli, 95).

Bireylerin çalışma alanlarında rekabet avantajı kazanmalarında önemli rekabet stratejisi olarak işbirliği kullanılmaktadır. Genellikle, bulunulan durumda birbirlerinin rakibi pozisyonundaki bireyler arasında kendi yetenek ve rekabet durumlarını arttırmak için rekabet edilmeyen iş ortamında, görevinde veya çalışma çizgisinde işbirliği anlaşmaları gerçekleştirilmektedir. İşbirliği yapan bireyler, farklı eğitim veya çalışma dallarında rakip konumunda olabilmektedir.(Kızılyalçın, 2005, 16).

Örneğin; yeni bir iş yeri açma çabasında olan kurum elemanları tabandan başlayarak o şirketin hangi kalitede elemana ihtiyacı olduğunu, maaşının hangi ödenekten ödeneceğini, işe alınacak elemanların ulaşım ve sağlık hizmetlerinin nasıl sağlanacağını ve bireyin kurum vizyon ve misyonuna uygunluğunun test edilmesinde ne tür bir yol izleneceği kararını verirken tüm bölüm çalışanları ortak bir amaçta birleşerek hemfikir olmak ve işbirliği içine girmektir. Çünkü burada bağımlısı oldukları kurumun geleceği önem arz etmektedir. Geçici olan işbirliği durumu ortadan kalktığında ve her birey kendi faaliyet alanlarına geçtiğinde ise hem bölüm içi çalışanlar hem de bölümler arası çalışanlar arasında rekabet durumuna geri dönmektedir. Bazı durumlarda işe alınmasında işbirliği yaptıkları çalışanlarla rekabet etme durumuna bile düşebilmektedir. Bu gibi durumlarda taraflar hem rekabet hem de işbirliği yapmak durumunda kalabilmektedirler. Amaca hizmet etme aşamasında fikir birliği yaşanabilirken, başarıyla yerine getirilmiş görevin sonucundan pay almak istendiğinde rekabet yaşanması gerekebilmektedir. Rekabet

durumu; çalışma arkadaşları arasında güven duygusunun azalmasında etkili olabileceği düşünüldüğünde yönetici konumundaki bireyin, çalışanlar arası dengeyi sağlaması gerekmektedir. Rekabeti azaltmanın en iyi yöntemi işbirlikçi yaklaşım sergilemektir.

1.2.1.Kamu Sektöründe İşbirliği

Klasik yaklaşıma göre; tüm gelişim ve kazanım faaliyetlerinin merkezinde bireyin olduğunu savunulmaktadır. Bireyin ve örgütün faydasına katkı olarak; özünde kendi iş tatminini ve başarısını arttırma güdüsü olan birey, bu amaçla gerektiği zaman şirketin diğer çalışanlarıyla ya da başka şirketlerde çalışan bireylerle işbirlikçi davranış içine girerek işbölümü ve uzmanlaşmayı sistematik hale getirmekte ve dolayısıyla kendi verimliliğini, başarısını ve kazanımını arttırmaktadır. Yaşanılan işbirlikçi davranışın, kuruma yansması ise prestij ve güven artışının gerçekleşmesi yönünde olmaktadır.

Çalışanların işin başarılması aşamasında kuruma fayda sağlayacak adımlar ve girişimler yaparken kesintisiz ve pozitif yönlü, gelişime açık işlemesi için işbirliğine yönelmeleri kadar rekabet sürecine girilmesinde de hiçbir engelle karşılaşmamaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bireysel boyutta rekabet, kişilerin ellerindeki ve beyinlerindeki tüm birikimleri açığa çıkararak öne geçme dürtüsüne zemin hazırlamaktadır (Altuntuğ, 2007, 130).

Son yıllarda kamu yönetiminde, bilgisayar ve internet uygulamalarının yaygınlaşması ile birlikte kamu-vatandaş-işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiler yeni bir boyut kazandı. Bu anlamda e-Devlet, yönetenlerle yönetilenler arasındaki her türlü ödev ve yükümlülüklerin karşılıklı olarak “dijital ortamda” sürekli ve güvenli bir biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. (Çelikkol, 2008, 25)

e-Devlet: “Kamu hizmetlerinin, vatandaşlara, çalışanlara ve iş ortaklarına Bilişim Teknolojileri vasıtasıyla ulaşması ve bu grupların bu hizmetlerden yararlanmalarını sağlayan organizasyon” şeklinde tanımlanmaktadır (Alınok, 2003, 513). Kamu kurumlarının çalışanlarına ve vatandaşa fayda sağlayabileceği, hizmeti en hızlı ve güvenli kanallarla vatandaşa sunabileceği çalışmalar e-devlet vasıtasıyla geliştirilmiştir. Yeni çalışmanın olmasının yanı sıra birçok alanda kamu personelinin işini kolaylaştırmakta ve çalışanların işbirliği yapabileceği ağ bağlantısını

oluşturduğu görülmektedir. e-Devlet uygulamasının işbirliği alanına uygulanması bireyler arası bilgi paylaşımını kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

1.2.2.İşbirliğinin Sınıflandırılması

İşbirliği; işbirliğine taraf olan bireylerin faaliyet gösterdikleri iş akışını kademesine göre yatay, dikey ve tamamlayıcı işbirliği olarak 3 şekilde ele alınmaktadır (Kılıç, 1993, 42).

1.2.2.1.Dikey İşbirliği (Bütünleşme) :

Ticari anlamda dikey işbirliği uygulamaları yoğun olarak 1920'li yıllarda başlamıştır. Aynı hizmet çizgisinde fakat farklı hizmet düzeyi ya da dağıtım zincirinde olan kurum çalışanlarının gerçekleştirdiği işbirliği türü dikey işbirliği olarak tanımlanmaktadır (Enm.blogcu., [26.11.2014]).

Birey bazında dikey işbirliği dendiğinde ilk olarak akla, düşey düzlemde ilerleme gelmektedir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının en küçük işlevlerini yerine getirmek için gereksinim duydukları bilgi, tecrübe, doküman vb. gibi kaynakları sağlayan üst kademelere doğru ilerlemesine dikey işbirliği denilebilmektedir. Diğer açıdan bakıldığında; yani elde edilen bilgi ve verileri çıktı olarak kullanarak, daha geniş fikir alışverişine sahip olmak amacıyla kendi çıktılarını kullanarak alt kademe çalışanlarla görüşme yapması da dikey işbirliği tanımı içine girmektedir. Burada önemli olan işbirliğinin aynı dikey düzlemde olmasıdır.

Organizasyon müdürü çalışanlarından elde ettiği hizmeti bir üst amirine sunarak hizmetin uygulanması faaliyetine geçerse bu ileriye dönük dikey işbirliği olarak kabul edilebilir. Eğer hizmetin üretilmesinde emeği geçen alt kademelerle danışmalı olarak bir bilgi alışverişine girerse bu durum da geriye dönük dikey işbirliğine girmektedir. Dikey işbirliği her iki anlamda da denetim sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Dikey işbirliğinde amaç, elde edilen verinin aksaklığa uğramadan en üst amire ulaştırmak ve en kısa sürede uygulamaya geçirmektir.

1.2.2.2.Yatay İşbirliği:

Belirli bir kurumun herhangi bir bölümünde faaliyette bulunan bireylerin, verilen görevleri yerine getirmek için gerekli olan veriyi başka bir bölüm çalışanından elde etmesi ve o işlevi ortaklaşa yürütmeleri şeklinde gerçekleşen işbirliğine yatay işbirliği denilmektedir (Kılıç, 1993, 42). Yatay işbirliğinde teknolojik imkanlar, veri

kaynakları, kişisel beceri ve bilginin taraflara karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir araya getirilmesi ve karşılıklı değiştirilip entegre edilmesi önemlidir. İlişki içerisindeki bulunan tarafların, fikir özgürlüklerini ve bağımsızlıklarını koruyarak, kurum için veya kişisel ortak bazı amaçlar üzerinde anlaştıkları ve bazı stratejik konularda birbirlerine katkı sağladıkları ortaklıklar, yatay işbirliğinin oluşmasına temel hazırlamaktadır (Şen, Dolu, 2004, 49'dan aktaran Uzun, 7).

Yatay işbirliği, farklı branştaki bireylerin ortak bir hizmet ortaya sunmak için el birliği etmesi durumudur. Ortaya çıkan sonuç bireysel tabanda herkesin emeği olmaktadır. Takım çalışması için yatay işbirliği uygulamaları daha elverişlidir. Grup çalışanlarının bir birlerine karşı üstün tarafları bulunmamakta ve bireyler kendilerini daha özgür hissetmektedirler. Çünkü yatay işbirliğinde baskıcı bir elin etkisi altında olmadan hizmet vererek paylaşımcı bir yapı sergilenmektedir.

Kişiler mevcut kariyer kademelerindeki rekabetin yoğun baskısından korunmak için, farklı branşlardaki bireylerle yatay işbirliği yapmaktadırlar. Hedeflenmiş bir amaç için ortak bir davranış tarzını bilinçli olarak sergilemeleri yani yatay işbirliği yapılabilmeleri için bazı şartların oluşması gerekmektedir (Kılıç, 1993, 47).

Birinci şart olarak; işbirliği yapacak bireylerin ortak bir amacı benimsemiş olması gerekmektedir. Aynı amacı hedeflemeyen bireylerin birlikte hareket etmesi mümkün olmamaktadır (Kılıç, 1993, 47).

İşbirliği içindeki bireylerin benzer bilgi birikimine ve ilgi alanına sahip olması yatay işbirliği için aranan ikinci şarttır. Düşünce yapılarında meydana gelen farklılık, tarafların anlaşmasında zorluk çıkartacağından işbirliği yapılmasında önemli bir engel oluşturarak çatışma yaşanmasına temel hazırlamaktadır. Bu sebeple birbirine benzer düşünceye sahip olan bireylerin, daha kolay yatay işbirliği yaptıkları görülmektedir (Kılıç, 1993, 48).

Yatay işbirliğinde aranan son şart, bireylerin bilgi ve deneyim bileşimleri göstermeleridir. Bilgi ve deneyim bileşimi itibariyle farklı davranış sergileyen bireylerin yatay işbirliği yapmaları zor olmaktadır. Bireylerin düşünce yapıları ne kadar birbirine benzer ise yatay işbirliği yapma imkanlarının da o derece artacağı söylenmektedir (Kılıç, 1993, 48).

1.2.2.3. Tamamlayıcı İşbirliği:

Farklı alanların farklı bölümlerinde çalışan bireyler arasında yapılan işbirliğine tamamlayıcı işbirliği denmektedir (Kılıç, 1993, 47). Bir bina inşaatında, sıhhi tesisatçı, elektrik tesisatçısı ile müteahhit arasındaki işbirliğini bu işbirliği türüne örnek olarak gösterebiliriz. Her ne kadar örgüt açısından bu işbirliği faydalı olsa da birey bazında bu husus yanlış yorumlanabilmektedir. Bireyin kendi alanına yasadışı giriş yapılmış sayılmaktadır.

Kendi alanlarında uzman olan bireylerin, belirli bir görevi yerine getirebilmek için birbirlerini tamamlamak adına, karşılıklı bilgi ve tecrübelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Her bireyin payının olduğu bu tip görevlerin inşasında, tüme varmak ve aldıkları görevleri layıkıyla yerine getirmek için işbirliği yapmak kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca yapılan bu işbirliği, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamakta ve bireyler bu işbirliğinde öğrendiklerini kendi alanlarında da kullanabilmektedirler.

1.3. Rekabet ve İşbirliği İkilemi

Örgütler verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak amacıyla örgüt içi birimlerle ve örgüt çalışanlarıyla işbirliği içinde olmaktadır. Kişiler de, çalıştıkları kurumun amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynarken, diğer taraftan da bireysel hedeflerine ulaşmak için çaba harcamaktadırlar. Bireysel hedefler ile örgütün amaçları uyumlu olduğunda örgütte iç çatışma olması durumu azalmaktadır. Fakat, bazı durumlarda örgütün amaçları ile bireysel hedeflerin aynı doğrultuda gitmesi mümkün olmadığı durumlarla da karşı karşılaşılabilmektedir. Bu durumda, örgütlerde bireylerarası veya bireyde iç çatışmaya sebep olmakta, hangisinin ön planda tutulması gerekliliği ise ikilem oluşturmaktadır (Erdoğan, 1999, 45).

Örgütlerde iyi bir takım üyesi olarak çalışırken aynı zamanda diğer üyeler arasından fark edilmek isteği kişilerin davranışlarını yönlendirmektedir. Bireyin çalışma arkadaşları ile işbirliğini sürdürürken aynı zamanda onlarla yarış etme ihtiyacı, diğerler çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini etkilemektedir. Bu etki bazen olumlu bazen de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt içinde rekabet veya işbirliğinden hangisinin daha baskın olduğunu kurum kültürü ve üyelerin kişilikleri belirlemektedir (Erdoğan, 1999, 46).

Rekabet-işbirliği ikilemi sıfır toplamli olmayan bir oyun ortamına benzemesinden dolayı kişinin davranışlarını kontrol etmede bir kararsızlığa neden olmaktadır. Birey, kendi isteklerini göz önünde bulundururken aynı zamanda diğer bireylerin amaçları ile çıkarlarının yanı sıra ortamın beklentilerine de dikkat etmelidir. Örgütlerde bireylerarası ilişkiler karmaşıklaştıkça, bireylerin amaç ve rol çatışması yaşamaları ihtimali devamlı artmaktadır. Birey engellenme, kısıtlanma ve göreceli mahrumiyet hissettikçe kendi içinde iç çatışma yaşayarak bireysel rekabet davranışı göstermektedir. Birey fark edilme, kıymetli olduğunu bilme, diğer çalışanlardan daha üstün olduğunu hissettirebilme davranışı ile diğer çalışma arkadaşlarıyla beraber çalışabilme isteğini dengelemekte zorlanmaktadır. Bu durum ise rekabet-işbirliği ikilemine; o da bireyde iç çatışmaya neden olarak rekabet etme isteğini arttırmaktadır (Erdoğan, 1999, 59).

İşbirliğinin uygulandığı çalışma ortamında rekabetin olması ise çalışanların her türlü gelişmeye, yeniliğe açık olmaları açısından zorlayıcı olmasıyla etkisini göstermektedir. Rekabetin de söz konusu olduğu bir işbirliği ortamında çalışanlar, işbirliğinin getirmiş olduğu rahat havaya girmeyerek, kendilerini her an tetikte hissederek hem yenilik hem de işyerindeki çevresel gelişmelere ve bireysel fırsatlara karşı hazır olmak için çaba göstermektedir (Özer, 6). Rekabet ve işbirliğinin birlikte bulunduğu ortamlar işbirliği ve rekabeti dengede tutma gereksinimi doğurmaktadır. Birey, rekabetin yoğun olarak hissedildiği çalışma ortamında sürekli aktif rol oynadığından, araştırmacı özelliğini kullanarak yenilikleri takip etmesi, kendini geliştirerek diğer çalışanlardan bir adım öne geçmesi yakalanmış bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

İşbirliği içinde olan çalışanların, işe yönelik veya kendi çıkarlarına yönelik rakip olmasıyla ve buna göre faaliyet göstermeleri nedeniyle işbirliğinin performansını olumsuz şekilde etkileyecek davranışlarda bulunmaları ve rekabet davranışını biraz olsun sergilemeye çalışma dürtüleri işbirliği rekabet dengesini etkileyen bir etkidir (Özer, 6). Sonuçta bireyler her ne kadar işbirliği içinde bir çalışma sergilemiş olsalar da işin sonucunda bireye sağlayacağı değer kısıtlıdır. Birey kısıtlı ve sınırlı fırsatların farkına vardığı andan itibaren bireysel rekabete girmekte ve bu davranışını bireyler arası rekabete dönüştürerek, işbirliği yapma isteğinden biraz olsun uzaklaşma davranışı gösterebilmektedir.

Rakipler ortamında işbirliği davranışının gösterilebilmesinin temel dayanaklarından birisi güven olarak öne çıkmaktadır. Bunun temel nedeni yine rekabetin getirmiş olduğu olumsuz etkiyle açıklanabilmektedir. Kurum çalışanlarının bireysel hedefleri ile temsil ettikleri bölümün ilerleme ve başarıma stratejilerinin korunmasına, uygulanan stratejinin devamının sağlanmasına ilişkin korkuları ile tereddütleri güvene dayalı endişelerin önemli tetikleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Bunlarla birlikte, bölümlerde çalışanların yatay işbirliğinde diğer bölümlere bağlı olarak hareket etmesi, bölümlerden gelecek verilere göre karar alma aşamasına katkı sağlaması hem bölüm için hem de birey için kendilerine özgü verimlilik ve ikna etme stratejileri geliştirilmesi konusunda engelleyici olmaktadır. Bölümlerin farklı olması ve çalışan personelin mesleki tecrübe, bilgi, ilgi alanı, çalışma performansı ve eğitim seviyesinin de farklı olduğu dikkate alındığında; verimlilik ve ikna etme çabalarında da etkililik kaybının olması, güven duygusunun sarsılması, oluşabilecek sonuçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Özer, 6).

Rekabetin oldukça hızlı olması kurum çalışanlarını panik yaptırarak çalışma hakkında yeterli araştırma yapma ve bilgi toplama imkanına fırsat vermeyeceğinden çalışanların gerçekte faydalı olmayacak uygulamaları hayata geçirmelerine neden olabileceği gibi, bireyin esas amacını unutmamasına da neden olabilmektedir (Gummesson, 1997'den aktaran Özer, 6).

Rekabetin çok yüksek olması çalışanların ve yöneticilerin uykularının kaçmasına, dikkat dağınıklığına, kişisel hırsların engellenemez boyutlara ulaşmasına dolayısıyla hata yapmalarına neden olabilmektedir. İşbirliğine bakıldığında ise yardımlaşma ve güven duygusu ön plana çıktığından bireyleri rahatlatıcı bir unsur olarak görülmektedir. Rekabetin yeterli düzeyde olması bireyin kişisel hedeflere ulaşması ve örgüte fayda sağlayabilecek performans sergilemesiyle birlikte verimlilik arttırmada tetikte olmalarını sağlamakta, yeterli düzeyde işbirliği ise daha güvenli faaliyet gösterilmesini sağlamaktadır (Gummesson 1997'den aktaran Özer, 6).

1.3.1.İnteraktif Karar Kuramı

İnteraktif Karar Kuramı, kişilik, güç ve güven bağlamında bireylerin sürekli bir denge konumunda bulunma arayışından yola çıkarak rekabet etmenin denge sağlamada nasıl bir etkisi olduğunu anlamayı kolaylaştırmaktadır. Kişiler, bireylerarası rekabet durumunda veya gruplar arası rekabet durumunda karşılıklı

bireyleri ve grupları sürekli yeni denge durumuna zorlamakta ve varolan pozisyonlarını sürekli test etmektedirler. Rekabeti yaşayanlar, rekabete konu araçlara yani ikna kaynaklarına ne derece ulaşırlarsa, rekabet eğilimi o derece azalmakta ve işbirliği zemini ortaya çıkmaktadır. Süreç dinamiktir ve sürekli yeni denge durumu oluşturmaktadır (Asunakutlu, Temel, Dirlik, 2010, 123). İnteraktif karar kuramı eşitliği savunmaktadır. Eşitsizliğin yaşandığı durumda devreye girerek yeni denge durumunun kurulmasını sağlamaktadır. Terazinin her kefesindeki yükün aynı ağırlıkta, kalitede olmasını sağlayarak denge durumunu koruma çabası içine girmektedir. Rekabet ve işbirliğinin dengede durmasıyla ortaklaşa rekabet kavramının oluşması da bu kuramın gerekliliklerinden biri olmaktadır.

Rekabetin varlığı, taraflar arasında dinamik denge arayışına ve bu arayışın gidişatına göre bağlılık göstermektedir. Taraflardan biri, ne zaman rekabet edeceği rakip tarafın, kendisi için tehdit oluşturacak ikna aracına sahip olduğunu düşünürse, aralarında oluşacak bu farkı gidermek için yeni kaynak arayışına girmektedir. İnteraktif Karar Kuramı, özü itibariyle eldeki mevcut ikna araçlarını güçlendirme yoluna giderek, tehdit ve güvensizlik zeminini ortadan kaldırarak geçici bir işbirliği alanı yaratmanın yol haritasını çizmektedir. Rekabetin ömrüne, nedensel ilişkiler açısından bakıldığında karşılıklı yaşamsal tehditlerden vazgeçildiğinde ve işbirliği yaklaşımının ortaya çıktığı dinamik denge noktasında son bulmuş olmaktadır. Ancak denge noktası kırılgan, değişken ve sürekliliği olmayan bir noktadır. Genel işbirliği zemini rakip olan taraflarından birinin dengeyi radikal biçimde değiştirmesi durumunda bozulmakta ve yeni denge kurma amacıyla tekrardan dinamik rekabet sürecine girilmiş ve rekabet yolculuğu yeniden başlamış bulunmaktadır. Bu durum, benzer şekilde karşılıklı denge sağlanana kadar devam etmektedir (Asunakutlu, Temel, Dirlik, 2010, 124).

Rekabet durumunda rakiplerini yok etme düşüncesi, bireye sonuç itibariyle geri dönüş sağladığından her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Hırslı, saldırgan davranışlar sergileyerek enerji ve zaman kaybetmenin yanı sıra bazı bedelleri barındırmaktadır. Örneğin bir örgütte çalışan X, Y ve Z elemanları birbirlerin rakibi konumundadır. X bireyinin bencilce davranarak Y bireyini rekabet ortamında saf dışı bırakması, Z için faydalı bir davranış olmaktadır. Çünkü; Y bireyi aynı zamanda Z bireyinin de rakibi konumundadır. Belki de Y bireyini rekabet ortamından dışarı atmamak daha iyi bir davranış olabilirdi. Y ve Z bireyi birbirleriyle yarışırken dolaylı

yoldan bunun X bireyine faydası dokunabilirdi. Bu basit, düşünsel örnekten çıkarılacak sonuç rakipleri hiçbir ayrım gözetmeden rekabet ortamından saf dışı bırakmanın açık bir yararının olmadığı gerçeğidir. Geniş ve karmaşık bir rekabet sisteminde, bir rakibi sahneden atmanın mutlaka iyi bir şey olması beklenmemektedir. Bireyin dışındaki başka rakipler bu bitirişten daha fazla yararlanabilir (Dawkins, 2007, 116'dan aktaran Asunakutlu, Temel, Dirlik, 2010, 125).

1.3.2.Oyun Teorisi

Karar alma tekniklerinden biri de oyun teorisidir. Oyun teorisinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, 17. yy oyunların şans kuramı ortaya atılmış ve olasılık kuramı adı verilen matematik dalının gelişmesinin kaynağı olduğu değerlendirilmiştir. Çıkarları çatışan rakip tarafların akılcı davranış kurallarını seçmelerine yol gösteren oyun teorisi matematiksel bir yaklaşımdır ve karar almada etkili olmaktadır (Ergenç, 2010, 32).

Harvard İş Okulu Profesörlerinden Brandenburger ve Yale Yönetim Okulu'ndan Nalebuff'un 1997 yılında birlikte yayınladıkları kitapları Co-Opetition (Ortaklaşa Rekabet/İşbirlikçi Rekabet), oyun teorisinin ve rekabetin yeni yüzünün iş dünyasında daha da iyi anlaşılması için önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Brandenburger ve Nalebuff oyun teorisinin ihtiyaçlılığını şöyle anlatmaktadırlar: Oyun teorisi, doğrudan en can alıcı konuya, hedefe odaklanır: Doğru stratejileri bularak doğru kararları almak izlenilen yoldur. Günümüzde iş ortamlarının karmaşık olmasından dolayı insanın aklına dahi getiremeyeceğimiz faktörler, başarılı ya da başarısız olmamızı etkilemektedir. Bütün faktörler değerlendirilmiş olsa da bunlardan birini değiştiren herhangi bir şey, diğer faktörleri de etkileyebilir. Bu da durumu ve sonucu değiştirebilir. Bütün bu karmaşanın ortasındaki oyun teorisi, oyunu birleşenlerine ayırarak değişime neyin etkisi olduğunu ve duruma ne gibi bir müdahale yapılabileceğini değerlendirmeye yaramaktadır (Arslan, [15.03.2014]).

İnsan davranışlarının idealde beklenilenin aksine hiçbir zaman tekdüze gitmeyeceği gerçeğinden yola çıkarak, iş dünyasındaki bireylerin davranışlarının da doğrusal olarak düşünülmemesi gerektiği, böyle bir beklenti içinde olunmaması, gelecekteki başarımızı etkilemesi açısından önemli bir kabul ediş olmaktadır. Bu kabulün en kritik eşiklerinden birisi, hayatın sadece bir ve sıfırlardan ya da diğer bir ifadeyle siyah ve

beyazlardan oluşmadığı gerçeğidir. İlk defa Macar asıllı matematikçi John Von Neumann'ın 1928 yılında MiniMax teoremi ile oyun teorisini açıklamış ve bu durumu hayattaki bütün davranışları yeniden tanımlayabilme arayışlarının başlangıcı olarak kabul edilmiştir (Arslan, [15.03.2014]).

Oyun teorisinin temel ilkesi rakip tarafın stratejilerini dikkate alarak kendi davranışlarını ona göre yönlendirmektir. Teori, rakip tarafların stratejilerinin mantığını anlayarak matematiksel hesaplamalar yoluyla en uygun stratejiyi bulmaya yardımcı olmaktadır. Stratejiler seçilirken rasyonel davranma esası unutulmamalıdır (Neale, Nortcraft, 1991, 147'den aktaran Erdoğmuş, 1999, 48).

Özellikle stratejik davranmanın gerekli olduğu durumlarda sonuçları görebilmek için oyun teorisi iyi bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca çatışma durumlarının formülleştirilmesi farklı oyun gruplarında bireylerin ne tür bir davranış sergileyeceklerini tahmin etmede kolaylık sağlamaktadır. Bütün stratejiler listelenerek bir matrikse döküldüğünde, her oyuncu stratejilerin tamamını ve sonuçlarını görebilmektedir (Erdoğmuş, 1999, 48).

Oyun teorisi rekabet-işbirliği ikilemi için temel oluşturmakta, bireysel ve örgütsel çıkarların kısmen çatıştığı, kısmen de uyduğu durumlar oyun teorisi ile açıklanmaktadır (Erdoğmuş, 1999, 48).

Oyun teorisinin rekabet-işbirliği ikilemini anlamada önemli katkıları bulunmaktadır. Alternatif stratejiler sunması, farklı bakış açıları kazandırması ve her stratejinin sonucunun ne tür bir etki yaptığını göstermesi teorinin en önemli yönüdür. Teoriye esas güç katan nokta ise çok önemli bir paradoksa işaret ederek bu paradoksu oyun haline getirmesidir. Bu paradoks, istekleri ya da beklentileri kısmen çatışan kısmen de örtüşen tarafların durumudur. Teorinin eleştirilen yönü ise, fazla matematiksel olması, sayısal verilere dayanması ve deney ortamını gerçek hayattakiyle benzer saymasıdır. Planlanan oyunlar gerçek hayatla uyumasa da gerçek olayları anlamada ipucu vermektedir (Erdoğmuş, 1999, 49).

Bireyler hem sosyal yaşamlarında hem de iş hayatlarında birçok alanda rakiplerle karşılaşmaktadır. Bunlar bazen kendi eğitim seviyelerinden, mesleki kariyerlerinden ve tecrübelerinden daha iyi bilgi birikimine ve beceriye sahip olan bireyler olmaktadır. Burada önemli olan üstlenilen görevi yaparken doğru adımlar atarak bizi başarıya götürecek stratejiler belirlemektir. Bazı durumlarda rakibi şaşırtmak

gerekirken, bazı durumlarda da taklit yöntemi kullanmak gerekmektedir. Oyun teorisinde; yöneticiye önemli görev düşmektedir. İyi bir durum analizi yapılarak, güvenilir kaynaklardan istihbarat üretilerek elde edilen bilgi ışığında, örgüt içi durum değerlendirilmesi yapılmalıdır. Acele ile hareket etmek işlerin yürütülmesi ve bireyin yönetilmesi açısından yapılacak en büyük hata olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Oyun ortamları kendi arasında sıfır-toplamlı ve sıfır-toplamlı olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır (Kalaycıoğlu, 1984, 117-125).

1.3.2.1.Sıfır Toplamlı Oyun Teorisi

Sıfır Toplamlı Oyunda (Zero-Sum Game) oyunculardan ikisinin toplam karı sıfır olup oyuncunun birinin kazanması diğerinin mutlaka kaybettiği anlamına gelmektedir (Rapoport, Chammah, 1965, 12'den aktaran Erdoğan, 1999, 48). Poker ve tenis benzeri oyunlar bu yapıdadır (Ergenç, 2010, 11).

Sıfır toplamlı oyun teorisi, aynı zamanda kırmızı okyanus stratejileri olarak da adlandırılmaktadır. Birinci grup rekabet stratejilerinde, esas olan rekabettir ve bir tarafın kazanması aynı oranda diğer tarafın kaybetmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla kırmızı okyanus stratejilerinde kazanmak karşı tarafın aleyhinde bir stratejiyi uygulamakla mümkün olmaktadır. Bu tür stratejiler saf rekabet temellidir (Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 74).

Oscar Morgenstern'in de katkılarıyla, 1943 yılında "Oyunlar Teorisi ve Ekonomik Davranış" konulu kitapta, çoğunlukla toplamı sıfır ile biten ve iki taraflı olan oyunların ekonomik sonuçları yorumlanmaya çalışılmıştır. Oyunun tarafları eğer berabere kalmışlarsa, zaten mevcut durumda herhangi bir değişiklik olmamaktadır. Bu sonuç, gerçek hayatı yansıtmakta ve doğru bir varsayımın ürünü olarak kabul görmektedir. Teoriye göre, kazananın hanesine +1 eklenirken, yenilenin hanesine -1 yazılması gerekmektedir; gerçekte de böyledir ve toplamı sıfıra eşittir. Eğer berabere kalıyorlarsa mevcut durum olan "0" konumu korunuyor demektir (Arslan, [15.03.2014]).

1.3.2.2.Sıfır Toplamlı Olmayan Oyun Teorisi

İkinci tür strateji olan sıfır toplamlı olmayan oyunda (Non Zero-Sum Game) iki oyuncu da kazanmakta; fakat her oyuncu toplam faydanın bir kısmını elde etmektedir. Eğer tarafların ilgi ve çıkarları kısmen çatışıyor, kısmen uyuyorsa,

rekabet durumundakilerin tamamen kazanması veya kaybetmesi düşünülemez. İlgi ve çıkarların kısmen uyuştğu kısmen de çatıştığı durumlarda oyuncu bir ikileme sürüklemektedir. Kendi çıkarlarına mı yoksa örgütün veya grup çalışanlarının ortak çıkarlarına mı önem vermesi gerektiği konusunda tereddüt yaşamaktadır. Böyle durumda birey, hem bireylerarası rekabet hem de bireysel rekabet ortamının tereddüdünü yaşamaktadır (Rapoport, Chammah, 1965, 9'den aktaran Erdoğan, 1999, 49).

Sıfır toplamlı olmayan oyun teorisi aynı zamanda mavi okyanus stratejileri olarak da adlandırılmaktadır. Bu tür stratejilerde asıl olan, tarafların değer yaratmak suretiyle yeni fırsatlar geliştirmeleri ve ortaya çıkan bu fırsatlardan alabildiğince büyük bir pay sahibi olmaya çalışmalarıdır. Dolayısıyla mavi okyanus stratejilerinde saf rekabet yoktur. Faaliyet gösterilen rekabet ortamının, mevcut yapısının değiştirilmesi, iş yaşamında çalışanların değerini arttırmak suretiyle geliştirilmesi sebebiyle sıfır toplamlı oyundan farklı bir durum gözlenmektedir. Değer yaratılması aynı anda kazananın birden fazla kişi olmasına olanak tanımaktadır. Bu durumda taraflardan birinin, diğerinin zararına çalıştığı saf rekabet durumundan çıkarak işbirlikçi yaklaşıma doğru yönelmesine ve herkesin pasta diliminden pay almasına olanak sunmaktadır (Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 74).

1.3.3.Birey Düzleminde Ortaklaşa Rekabet

Mavi okyanus stratejilerinden biri olan ortaklaşa rekabet; iki ya da daha fazla işletmenin, bir işletmenin bölümlerinin veya çalışanlarının arasında rekabet ve işbirliğinin aynı anda gözlemlendiği yatay işbirliği türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirel et al, 2011, Chan, Chin, Lam, 2007, Chin, Chan ve Lam, 2008'den aktaran Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 74). Eğer iki farklı bölüm çalışanları ya da bir bölümün kendi çalışanları arasında aynı anda rekabet ve işbirliği varsa ve bu faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar net olarak belirlenmişse, böyle bir stratejinin ortaklaşa rekabet olarak adlandırılması mümkün olmaktadır (Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 76).

İş dünyasında aynı anda rekabet ve işbirliği yapılmasına ilişkin uygulamalardan yola çıkarak Noorda tarafından, işbirliği (corparation) ve rekabet (competition) kelimelerinin birleştirilmesi suretiyle ortaklaşa rekabet (coopetition) kavramı ortaya çıkmıştır (Ganguli, 2007, Gee, 2001'den aktaran Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 75).

Ortaklaşa rekabet hakkında ilk ciddi çalışma Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff tarafından yapılmıştır. Bu iki akademisyen Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet isimli kitapta bu kavramları oyun teorisi bağlamında incelenmişlerdir. Kitapta ortaklaşa rekabet, farklı oyuncuların, ortaya çıkarmış oldukları çalışmayı değerlendirmek için işbirliği içerisinde, farklı uygulamalara gittikleri, sonrasında ise bu çalışmanın sonucundan daha büyük ve önemli payı alabilmek için rekabet durumuna girdikleri stratejik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Burada amaç çalışmayı genişletmek ve değerli kılmak amacıyla elbirliği içinde çalışmak, sonucunda da daha büyük faydaya sahip olmaktır. Dolayısıyla ortaklaşa rekabette, uygulanan yöntem rekabet üstünlüğü elde etmek için rakiplerle işbirliğine gitmektir (Demirel, Keskin, Baş, Yıldır, 75). Görüldüğü üzere, esasen birbirlerinin rakibi olan taraflar, ürünü veya projeyi daha değerli hale getirmek için önce işbirliğine gitmekte, sonrasında ise projenin sağlayacağı imkânlardan en büyük payı almak için rekabet etmektedirler. Böylelikle rakipler arasında hem işbirliği hem de rekabet gözlenmektedir.

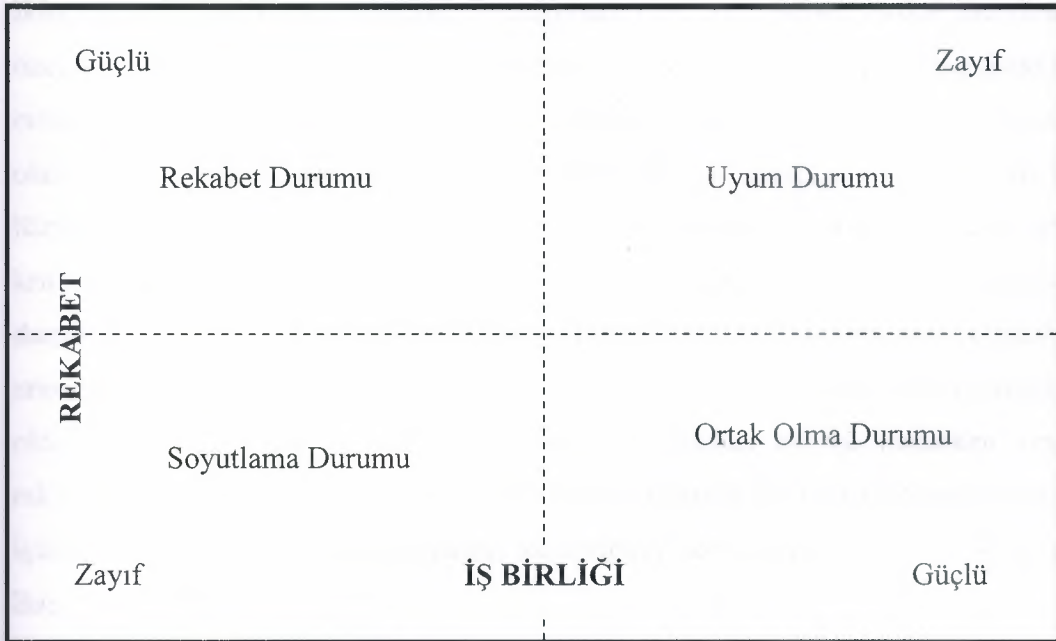
Ortaklaşa rekabetin mevcut olduğu durumda hem bölümler arası çalışanlar hem de aynı alanda işgörenler rekabeti devam ettirmektedirler. Bununla beraber araştırmalar (Bengtsson) bir işbirliğinin olduğu çalışma ortamında, çalışanlar arasında oluşan rekabetin, işbirliği ortamının olmadığı çalışma ortamında sergilenecek rekabet davranışının daha düşük seviyede olduğunu göstermektedir. Bu durum; ortak hareket edilecek işbirliği olmasının, rekabet yapısında da değişikliğe sebep olduğu ve rekabetin şiddetini azalttığını göstermektedir. İşbirliği içerisinde rakipler, karşılıklı bağımlılıkları ve birbirlerine muhtaçlıkları nedeniyle rekabet etmekten kaçınmaktadırlar. Kurum çalışanlarının işbirliği içerisinde olmaları ve birbirlerine karşılıklı çıkar sağlamaları nedeniyle, aralarındaki bağımlılık, birbirlerine muhtaçlık derecesine göre rekabetten kaçınma derecesini de değiştirmektedir. Bağımlılık derecesinin artması rekabetten kaçınma derecesini de arttırmaktadır (Özer, 6).

İşbirliği içerisinde rekabetin, sürekli bir gelişim içinde olma ve yeniliklere açık olarak bilgi birikimini güncel tutma konusunda çalışanları zorladığı vurgulamaktadır. Bireyler, işbirlikçi davranış sergileyerek faaliyetlerinin daha etkin olmasına olanak sağlayacak şekilde sinerji yaratmakta ve kurulan bu durumun kendileri için avantajlı hale gelmesine olanak sağlayacak şekilde de rekabet etmektedirler (Zineldin, 1998'den aktaran Özer, 5). Bu durumun ortaya koymuş olduğu temel fayda olarak;

eksikliklerin işbirliği ile tamamlanması, rekabet ile de aktifliklerinin kaybolmaması gösterilebilmektedir (Özer, 10).

Ortaklaşa rekabet etme eğilimini göstermeyi etkileyen en önemli davranışlardan biri de karşı tarafa duyulan güven duygusudur. Ortak hareket edilecek rakipler ve özellikleri, diğer bir deyişle işbirliği ile hangi faydaları katabilecekleri ve bu faydadan nasıl pay alabilecekleri hakkında bilgi sahibi olunmadığı durumlarda, bireylerin ortaklaşa rekabet eğilimlerinin azalacağı söylenebilmektedir (Özer, 8).

Ortaklaşa rekabetin şekli, bölümlerin veya çalışanların stratejiden ortak beklentileri neticesinde şekillenmektedir. Bu bağlamda taraflar arasındaki rekabet ve işbirliği yoğunluğu esas alındığında, ortaklaşa rekabet stratejilerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür (Brandenburger, Nalebuff, 2009'den aktaran Demirel; Keskin, Baş, Yıldız, 76).



Şekil 1.1: Bireysel rakipler arasındaki ortaklaşa rekabet şiddeti (Luo, 2007)

Rakipler arasındaki rekabet ve işbirliği yoğunluğuna göre ortaklaşa rekabet uygulamalarını Luo (2007'den aktaran Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 76-78) bireysel rakipler üzerinde yaptığı çalışmada dörde ayırmaktadır. Buna göre yatay eksen işbirliği, dikey eksen ise rekabet yoğunluğu zayıf ve güçlü olarak iki bölüme ayrılmaktadır.

Birinci durum olan rekabet ve işbirliğinin zayıf olduğu uygulamada, kişiler faaliyet alanlarında uzmanlaşmak ya da bilgi seviyelerini artırmak amacıyla bu stratejiyi

uygulamaktadır. Bu uygulama soyutlama durumudur. Kişiler arasında zayıf rekabetin oluşu, kişilerin aslında farklı bilimsel ve kişisel gelişim aktivitelerine yönelmeleri ya da farklı hedef alanlarında faaliyet göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin farklı alanlarda çalışan bireylerin kişisel gelişimlerini artırmak, ileride farklı görevler aldığında gerekebilecek daha fazla bilgi birikimine sahip olmak amacıyla, belli konularda düşük miktarda işbirliğine gitmeleri bu uygulamalara örnek teşkil etmektedir. Bu anlamda farklı alanlarda çalışılması nedeniyle rekabetin yoğun seviyede yaşanması mümkün değilken, işbirliği ise sadece belirli konularda gerçekleşebilmektedir.

Soyutlama durumu, daha çok farklı alanlarda yoğunlaşmış ve asıl hedef olarak belirlemiş faaliyet alanında uzmanlaşmak isteyen bireylerin tercih ettiği bir uygulamadır. Bu durumda zayıf rekabetle birlikte zayıf işbirliği görülmektedir.

İkinci durum olan rekabet durumu iş dünyasında en çok görülen türdür. Bu türün özelliği düşük seviyede işbirliği ile birlikte yüksek seviyede rekabetin uygulandığı ortaklaşa rekabet türüdür. Karşılıklı olarak önemli derecede rekabet ilişkisi içinde olan taraflar, önemli bazı amaçlarına ulaşabilmek için düşük seviyede işbirliğini lüzumlu görmektedir. Dolayısıyla burada asıl unsur rekabettir ve işbirliği hedeflenen kritik ve önemli amaçları gerçekleştirmek için kullanılan bir araçtır. Rekabet durumunda bireyler benzer çalışma alanlarında faaliyet göstermeleri çalışanlar arasında yaşanan güçlü rekabetin asıl sebebidir. Çalışanlar, tek başlarına yapmaları oldukça zor, karmaşık ve riskli olduğunu düşündükleri bir işe başlarken veya rakiplerinin stratejilerini öğrenmek istediklerinde işbirliği davranışı göstermektedir. İşbirliğinde amaç; işyerinde yerlerini, konumlarını korumaktır (Demirel; Keskin, Baş, Yıldız, 76).

İşbirliği ve rekabet şiddetinin güçlü olarak yaşandığı ortaklaşa rekabet türü uyum durumu olarak adlandırılmaktadır. Uyum durumunda bireyler, diğer rakiplerinin bilgi birikimine ve tecrübesine yüksek seviyede bağlı durumdadır. Diğer bir ifadeyle bireylerin sahip oldukları bilgi birikimleri, diğer bireylerin çalışma alanlarındaki faaliyetleri için kritik öneme sahip olduğundan, çalışanlar için yüksek seviyede işbirliğini zorunlu hale getirmektedir. Böylelikle her çalışan, diğer çalışanların kariyer gelişimi ve işyerinde var olabilmesi için bir tehdit olduğu kadar bir gereklilik niteliği de taşımaktadır (Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 78).

Son ortaklaşa rekabet türü olarak ortak olma durumu incelendiğinde, kişiler arasında işbirliği seviyesinin yüksek, rekabet seviyesinin ise düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu tür rekabet, genellikle aynı bölümde çalışan ya da ortak amaçları olan bireyler arasında gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla aynı bölümde çalışılması ya da aynı amaca hizmet edilmesi, çalışanlar arasında bir sinerji ortaya çıkmasına sebep olmakta, işbirliğinin diğer ortaklaşa rekabet türlerine göre daha rahat oluşmasına imkan tanımaktadır. Çünkü ilgili bölüm/şube çalışanları, hemen her konuda işbirliğine gitmekte, sadece belirli konularda bireysel performansını artırmak ve daha iyi bir çalışma alanına sahip olmak için çalışanlarla rekabet halinde olmaktadır. Ortak olma durumunda; işbirliğinden en az enerjiyle en fazla faydanın alınabilmesini sağlamaktadır (Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 78).

Ortaklaşa rekabet uygulaması bireyler arası ilişkiler açısından olduğu kadar, bir örgütün bölümlerinde çalışanlar açısından da incelenebilmektedir. Çalışanlar kendi bölümlerinin hedeflerini gerçekleştirmek için diğer bölümlerle işbirliği, kendi bireysel gelişim ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için de diğer bölüm çalışanları ile rekabet halinde olduğu söylenebilmektedir (Tsai, 2002'den aktaran Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 78).

Ortaklaşa rekabetin işbirliği ve rekabet yoğunluğuna göre sınıflandırıldığı yukarıdaki dört türü açıklanırken ifade edildiği üzere, genellikle yeni bir ilgi alanına yönelmek ya da daha az enerji harcayarak daha fazla bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olunmak istendiğinde, ortaklaşa rekabet görülmektedir. Bu bağlamda işbirliği yapılan bölümlerde tecrübeli olan birey, diğerlerini daha fazla çalışmaya teşvik ederek işgücünün artmasına ve çalışanlar arasında karmaşa yaşanması riskini minimize etmesine yardımcı olmaktadır. Öte yandan tecrübeli bireyin, bu işbirliğinden elde ettiği farklı getiriler söz konusu olmakta ve böylelikle ortaklaşa rekabet mavi okyanus stratejilerinin ruhuna uygun olarak her iki tarafın da kazandığı bir strateji haline gelmektedir (Demirel, Keskin, Baş, Yıldız, 76)

II.BÖLÜM

2.KARİYER KAVRAMI VE PLANLAMASI

2.1.Kariyer Kavramı

Kariyer, bireyin iş hayatında ilerlemek amacıyla bir başarı elde edebilmek için çizdiği yol, izlediği süreç veya çalıştığı alan şeklinde tanımlanmaktadır (Sav, 2008, 4).

Kariyer kelimesi kök olarak Fransızca “carriere”, İngilizce “career” kelimesinden gelmektedir. Bireyin hayatının işi olarak seçtiği meslek anlamında kullanılmaktadır (Karmer, 10).

Örgüt yapıların küçülmesi, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki değişimler kariyerin anlamını da değiştirmektedir. Bu nedenle günümüzde kariyer, mevcut işin yeniden yapılandırılması yoluyla, birey için daha anlamlı ve psikolojik olarak bireyi daha tatmin edici bir süreç anlamını almaktadır (Özdemir, Mazgal, 2012, 89). Meslek içi gelişim programların artma sebebi de işin yeniden yapılandırılması amacından kaynaklanmaktadır.

Kariyeri genel anlamından farklı olarak, bireylerin yaptıkları işler ve bulundukları görevler sonucunda, kendilerine özgü bir kariyere sahip olduklarını belirterek, bir meslek veya örgüt yerine kişilerin bir niteliği olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus aktaran Özdemir, Mazgal, 2012, 89).

Kariyer, tüm çalışanları kapsadığı için çalışanlar arasında örgütsel konum ve iş ayrımı yapılmaksızın tanımlanması gerekmektedir. Yani yöneticilerin kariyerleri olabileceği gibi sekreterlerinin de kariyerleri olabilmektedir (Kacar,[11.09.2014]).

Kariyere bireysel açıdan baktığımızda, daha çok para, sorumluluk, itibar ve mesleki saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir (Demirbilek'ten aktaran Sav, 2008, 5). Bu da beraberinde kişide başarıma duygusunu ön plana çıkarmakta ve kişiyi çalışma arkadaşlarıyla işbirliği ya da rekabet içine sokmaktadır.

2.2.Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer planlaması, kendinizi ve içinde bulunduğunuz ortamı doğru bir şekilde değerlendirmeniz, başarılı olabileceğinizi düşündüğünüz ilgi alanlarınızı belirlemeniz, bilgi ve becerinizi sürekli geliştirmeniz, güçlü ve zayıf yönlerinizi keşfetmeniz, örgüt içindeki ve dışındaki fırsatları görüp değerlendirmeniz, kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarınızı ve bunlara ilişkin kariyer hedeflerinizi belirleyerek bu hedeflere ulaşmanızı sağlayacak faaliyetleri adım adım planlamanız demektir (Kacar,[11.09.2014]).

Kariyer planlama, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübelerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu kurum içerisindeki yükselmek amaçlı ilerleyişinin planlanması olarak tanımlanmaktadır (Uzunbacak, 2004, 6).

Kariyer aşamalarının amaçlarının, bireyin bu aşamaları geçmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için gereken yolun belirlenmesi sürecine kariyer planlaması denilmektedir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem de örgütü etkilediği için; planın asıl uygulayıcısı birey olmasına rağmen kurumun da bireyi desteklemesi gerekmektedir (Hitt, Middlemist, Mathis, 1986, 466).

Kariyer planlamasının iki boyutu vardır. Birincisi; birey açısından sağlıklı bir gelişmeyi simgeleyen, bireyin kendi kariyerini planlama fırsatı bulmasına yardımcı olan ve bireyin çalışma yaşamında bulunduğu konumu bilme ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemesi boyutudur. İkincisi ise; örgütün kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997, 70). Kariyer planlamasının boyutlarını birleştirmek, birey ve kurum açısından amaçların bütünleşmesini de sağlamaktadır.

Günümüzde kariyer planlamasının öneminin artmasının bir nedeni de, birçok çalışanın, işe yönelik bakış açısının değişmesinden kaynaklanmaktadır. Birçok çalışan; işe yönelik olarak yapıcı bir yaklaşımı benimsemektedir. Yapılan çalışmalar, yaşam kalitesinin çalışanlar için giderek daha çok önem kazandığını göstermektedir. Ayrıca çalışanlar, işten ne istediklerine ve çevresine ne katabileceklerine yönelik artan bir şekilde bilinçlenmektedir. Çalışmaya ilk başladıkları kurum ve pozisyonu, yıllarını geçirecekleri yer ve iş olarak düşünmeyen bireyler, kariyer planlamasını kendilerini bir sonraki aşamaya hazırlayacak bir adım olarak görmektedirler (Sümer, 62'den aktaran Sav, 2008, 23).

İşlerin giderek çeşitlenmesi, uzmanlaşma gerektirmesi, yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi de kariyer planlamasının artan popülerliğine katkıda bulunan bir diğer faktör olmaktadır. Teknik bilgi ve beceri gerektiren alanlarla, bilgilerin hızla bir şekilde güncelliğini yitirmesi birçok kurumun kendisini ve çalışanlarının bilgi ve becerilerini güncelleştirmesini zorunluluk olarak görmektedir. Eş zamanlı olarak kurumlar, ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak için bireylerin kariyerlerini istedikleri yöne çekmektedir. Ayrıca, çalışanların uzman olarak ilerleyebileceği üst pozisyonların sınırlı sayıda olması, yukarı doğru bir harekete alternatif olarak, yatay uzmanlaşmanın öneminin artmasına neden olmakta, bu da beraberinde kurumlarda dikey hiyerarşik yapılanmanın yerine yatay yapılanmayı getirmektedir (Sümer, 1998, 62).

2.3.Bireysel Kariyer Planlama

Örgüt içerisindeki her birey, kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmekten sorumludur. Bu sorumluluğunu etkin biçimde yerine getirebilmek için birey, öncelikle kendisinin gelişime açık taraflarını belirlemelidir. Kendisini iyi tanıyan ve kendi sınırlarını bilen birey, kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk olarak kendisini geliştirmeli, kuvvetli olduğu yönleri, ilgi alanlarını, beklentilerini iyi tanımlayarak kariyer planlaması için adım atmalıdır. Böylece birey kendi kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış olur. Bu aşamadan sonra bireyler, kendi kariyer planlarını oluşturmalıdır (Beach, 183'den aktaran Sav, 2008, 45).

Bireysel kariyer planlama, işten çok birey odaklanmayı, onun amaç ve yeteneklerinin analizini ifade etmektedir. Bu tip bir inceleme, çalışanın yeteneklerini geliştirebileceği örgüt içi ve örgüt dışı durumları ortaya koymaktadır. Kariyer konusunda karar verme, bireylerin yaşamında çok önemli yer tutmaktadır. Kişinin kariyer seçimi, yaşamındaki iş başarısını ve doyumunu, ne kadar para kazanacağını, nerede yaşayacağını ve hatta hobilerini bile etkilemektedir (Aydemir, 1995, 29'dan aktaran Sav, 2008, 45).

Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, örgüt içi kariyer fırsatlarının araştırılması, hedeflerinin belirlenmesi ve bilinçli kariyer seçimlerini yapabilmek için gerekli diğer faaliyetlerden oluşmaktadır. Kişisel değerler ve yeteneklerle kariyer fırsatları arasında bağlantı kurabilmek hayati bir

adımıdır. Yeni kariyer planlama anlayışına göre; iş görenler ve işverenler birbirlerine eşlik etmekte ve iş görenler kendi yeteneklerini, amaçlarını bilmektedir. Kendilerini geliştirecek yöntemleri bilmekte, yeni sorumluluklara kendilerini hazırlamaktadırlar (Aydemir, 1995, 29'dan aktaran Sav, 2008, 45).

2.4.Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, çalışan bireyin mesleki yaşamı boyunca iş ve kariyeri ile ilgili davranışların bütünü olarak ifade edilmektedir. Çalışan bireyin, mesleki yaşamındaki yetenekleri, ilgi alanları, hedefleri ve istekleri farklılık gösterdiğinden kariyer kalıpları da farklılık göstermektedir (Tunç, Uygur, 2001, 84'den aktaran Salihoğlu, 2014, 15). Kariyer kalıpları özelliklerine göre dört başlık altında incelenerek aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1.Kararlı Kariyer Kalıbı

Kararlı kariyer kalıbını izleyen birey meslek hayatına başladığı andan itibaren aynı işi yaparak işgücüne katılmaktadır. Kararlı kariyer kalıbı; devamlı kariyer kalıbı olarak da adlandırılmaktadır. Birey, çalışma yaşamı boyunca iş değiştirmek durumunda kalsa da büyük olasılıkla yaptığı işte bir değişiklik olmamaktadır (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009, 217).

Bu tip kariyer kalıbında çalışan bireylerin, iş tatmini ve iş doyumunu yüksek olmakta ve işlerinde uzmanlaştıkları görülmektedir. Bu kalıba örnek olarak belirli bir alanda çalışan inşaat mühendisleri, röntgen teknisyenleri verilebilmektedir (Aytaç, 2005,194'tan aktaran Salihoğlu, 2014, 15).

2.4.2.Geleneksel Kariyer Kalıbı

Geleneksel kariyer kalıbı, belli bir çalışma süreci boyunca bireyin çalıştığı kurumda gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıyı işaret etmektedir (Seçer, Çınar,2011,51).

Geleneksel kariyer kalıbı doğrusal kariyer kalıbı olarak da adlandırılmakta olup üç aşamada incelenmektedir. Bunlar; ilk işler, deneme işler ve kararlı istihdam'dır. İlk işleri; öğrencilik döneminde yapılan kısa süreli part time ve yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işleri kapsamaktadır. Deneme işlerden kasıt, bireyin 20-30 yaşları arasında ilk kez tam zamanlı olarak görev yaptıkları işlerdir. Son aşama olan kararlı istihdam aşaması, bireyin artık tecrübelerinin doyum noktasına ulaştığı,

yükselme ve terfi etme imkânının sınırlı olduğu dönemden başlayarak emeklilik dönemine kadar devam eden süreçtir (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009, 218).

Bu kariyer kalıbının ölçütü bireyin ücretindeki artış ve işindeki ilerlemesidir. Fakat bu ilerleme yaşa odaklıdır. Çalışanlar, yetenekli olsalar bile bireyin yaşı, hizmet yılı gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkamamaktadırlar (Sav, 2008, 43).



Şekil 2.1: Kariyer Yolları

2.4.3. Kararsız Kariyer Kalıbı

Kararsız kariyer kalıbı spiral kariyer kalıbı olarak da ifade edilmekte olup 30 ve üstü yaşlardan sonra görülmektedir. Birey, geleneksel kariyer kalıbını izlerken birden başka bir alana ilgi duyarak deneme işe başlamakta ve kariyer sürecinde başa dönmektedir. Bireyin kariyerindeki ani değişiklikler orta yaşlarda kendini göstererek, kişilerin eylemlerini tanımlamaktadır. Bu tür eylemler genellikle sapma ya da uyumsuz davranış olarak görülmektedir (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009, 218).

Kararsız kariyer kalıbına; “polis memuru olarak çalışan bir bireyin on yıl sonra işini bırakarak özel bir şirkette güvenlik görevlisi olarak çalışması örnek olarak verilebilir.

2.4.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı

Çoklu deneme kariyer kalıbı geçiş tipi kariyer kalıbı olarak da anılmaktadır. Bu tür kariyer kalıbını izleyen bireyler, bir işi devamlı olarak yürütememektedirler. Mesleki seçimlerinde kararsızlık yaşadıklarından bir işi deneyerek başka bir işe

geçmektedirler. Bu durumdaki bireyler sık sık iş değiştirdiklerinden işte süreklilik denilebilecek aşamaya geçecek kadar çalışmamaktadırlar. Eğitim seviyeleri, kişisel gelişimleri, bilgi birikimleri yetersiz olan kişiler, çoklu deneme kariyer kalıbının davranışsal özelliklerini göstermektedir. Örnek verecek olursak; kısa süre içinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgâhtarlık ve seyyar satıcılık yapacak olan bireyler bu tür kariyer kalıbını seçmektedir (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009, 218). Kamu personelinin, kurumuna bağlılığından dolayı iş değiştirme gibi riskli davranışı sergilemesi beklenemez. Fakat görev değişikliği yaşaması mümkündür. Uzun yıllar hizmet vermiş olduğu kurumda kadro açıklarını kapatmak adına kurum içinde farklı görevlere kayması yaşanan gerçeklerden birisidir.

2.5.Kariyer Aşamaları

Bireyler, çocukluk dönemlerinden başlamak üzere ileriki zamanlarda hangi mesleği yapacağından tut iş yaşamında nasıl bir yol izleyeceğine kadar çeşitli hayaller kurmaktadır. Birey, hayalindeki iş hayatı ile gerçek iş hayatını kafasında bütünleştirmeye çalışırken çeşitli evrelerden geçmektedir. Kariyerin planlanması aşamaları zamanla yaşıyla doğru orantılı olarak değişip ve gelişmektedir. Zaman içerisinde bireylerin çalışma yaşamlarında oluşan bu değişim ve gelişim süreci, kariyer aşamaları olarak tanımlanmaktadır. (Sav, 2008'ten aktaran Demirdelen, Ulama, 69).

Kariyer aşamalarının belirlenmesindeki en büyük etken yaş kriteridir. İş yaşamında planlamalar sonucunda ulaşılan kariyer ile sonrasında elde edilen tatmin veya tatminsizlik ile yaş faktörü arasında etkileşimden bahsedilmektedir (Sav, 2008'ten aktaran Demirdelen, Ulama, 69).

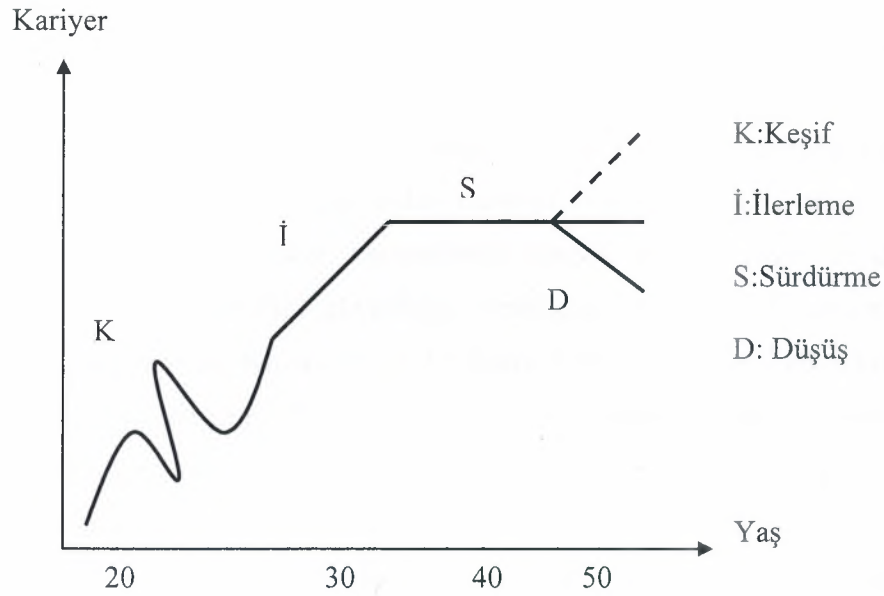
Zihinsel ve fiziksel performans üzerinde etkili olan yaş faktörü, bireylerin yaşamlarının tamamında etkili olduğu gibi çalışma hayatına bakışında, isteklerinde ve beklentilerinde de etkili olmaktadır (Çolakoğlu ve diğ., 2009'tan aktaran Demirdelen, Ulama, 69).

Örgütler, eğitim ve gelişim imkânlarını yaşa göre belirlemektedir. Genç yaştaki bireyler gelişen teknolojik imkânlarla daha fazla ilgi duymaktadır. Duyulan ilgi rakiplerinden bir basamak önde olabilmek ve eğitimin icrası safhasında öğrendiklerini en kısa sürede iş yaşamına uygulamak istediğinden kaynaklanmaktadır. Birey eğitim alma ihtiyacına mesleki kariyerlerinde ilerlemek

adına daha çok ihtiyaç duymakta, bilgi ve becerilerini geliştirmek adına hırslı davranmaktadır (Sağdıç, Demirkaya, 2009'tan aktaran Demirdelen, Ulama, 69).

“Gördüm ki, çocuklarımıza öğüt vermenin en iyi yolu, onlardan ne istediklerini öğrenerek, kendilerine onu yapmalarını salık vermektir.” diyen H.S.Truman, iş yaşamını seçmede bireyi özgür bırakmanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

En büyük etkenin yaş olduğu kariyer aşamalarını örgütsel boyutta ele alınması Şekil 2.2.'de ifade edilmekte ve ayrıntılı olarak açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir.



2.5.1. İş Öncesi Dönem (Keşfetme -Arama)

İş öncesi dönemde birey, üç evreyi görmektedir. Bunlar çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemleridir. Her birey küçük yaşta meslekler hakkında öncelikle başkalarından duyarak bilgi edinmektedir (Kariyer, [05.08.2014]).

Birey, meslekler hakkındaki gerçekçi bilgiye ilk olarak ergenlik döneminde ulaşmakta, kendini ispatlama ve kimlik kazanma çabası içinde mesleklere karşı duyduğu ilgi daha da netleşmektedir. Bu dönem bireyin kariyerini belirlemesi açısından çok önemli olmaktadır. Çünkü; mesleki kariyerini etkileyecek olan eğitimin ilk adımı meslek lise eğitimi veren liselerle birlikte ergenlik döneminde atılmaktadır. Bu aşamada henüz netlik kazanmamış bilgiye ve ilgiye sahip olan

bireye, yardım etme görevi ailelere düşmekte, danışman hoca eşliğinde birey doğru meslek grubuna yönlendirilmektedir. Fakat ikna çabalarında baskıcı tavır sergilendiğinde, birey yanlış kariyer seçimine zorlanmış olmaktadır (Kariyer, [05.08.2014]).

İlk yetişkinlik döneminde birey meslekler hakkında yeterli bilgiye sahip olmuştur. Bu aşamada birey ya yüksek öğrenimine devam etmekte ya da çalışma yaşamına adım atmaktadır. Bireyin yüksek öğrenimi sürecinde seçmiş olduğu bölümler ileride seçilebilecek meslekler konusunda sınır çizmektedir (Sav, 2008, 17)

İş öncesi dönem, birey kendini tanımaya, hangi işte daha başarılı olacağını araştırırken, kendini keşfetmeye, kuvvetli ve zayıf yanlarını, hangi konularda yeterli ve yetersiz olduğu tespit etmeye çalışarak kişiliğini tanımakta ve geliştirmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, 147-148). “Bu dünyada başarıya ulaşan insanlar istedikleri şartları yakalayan insanlardır. Eğer onları bulamazlarsa, kendileri yaparlar.” B.Shaw (Kariyer, [05.08.2014]). Kişiler, kariyerlerine yönelik formal eğitimi bu dönemde almaktadır. Dönemin özelliği güvenliğin, emniyetin ve fizyolojik gereksinimlere öncelik vermesidir (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009, 213). Birey, etkin bir kariyer seçimi yapmak istediklerinde iyi bir şekilde araştırma yapma ihtiyacı hissetmektedir. Yapılan araştırma sonucunda kariyer bilgisinde artış ile kariyerin başarısı için gerekli olan yetenek ve davranışların bilinmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Önemli olan bu dönemin faydalı bir şekilde geçirilmesi, gelişim ile ilgili davranış ve faaliyetlere katılımdaki istekliliğe ve gönüllü olmaya bağlı olmasıdır (Koca, 2009, 15). Bu dönem yaklaşık bireyin 25 yaşında tamamlamaktadır (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009, 213).

2.5.2.İşe Giriş Dönemi (Kurma 26-35 yaş)

İşe giriş dönemindeki birey, çalışma hayatına başlayarak kariyerlerinin başlangıç aşamasında ve yetişkinlik dönemindedir. Birey, Maslovv'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre güvenlik ve emniyet gereksinimine bu dönemde önem verir ve bu dönem yaklaşık beş yılda tamamlanmaktadır (Kamu-is, [05.08.2014]).

Bu dönemdeki birey, sahip olduğu meslekte istikrara ulaşmaya ve çalışma yaşamında belli bir konuma sahip olmaya çalışmaktadır. Sahip olunan konumun korunması için daha çok başarı elde etme isteği duydukları gibi terfi etme arzusu içine de girmektedir (Kamu-is, [05.08.2014]). Birey işe giriş dönemine kadar yapmış olduğu

çalışmaları gözden geçirmekte, geri bildirim yaparak tutum ve davranışlarını yeniden değerlendirmekte ve düzenlemektedir. İlk işini bulma, işe yerleşme, tecrübe kazanma, işin gerekleri olan bilgileri öğrenme ve yaşlıları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsamaktadır (Çiftçi, 2007, 143).

İşe giriş dönemi kendi içinde 3 başlık altında incelenmektedir.

a. İş arama ve bulma: bireylerin sadece işe giriş döneminde uyguladığı bir faaliyet değildir. Birey her iş değiştirmek durumunda kaldığında, bu dönemi tekrardan yaşamaktadır. İş değiştirmesini gerektiren durumlarda en önemli davranış, bireysel kariyer yönetimi faaliyetleridir. İş arama ve bulma aşamasında doğru yolun izlenmesi bireye, kariyer hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlamakla birlikte uzun bir süreci kapsamaktadır. Çünkü birey, çalışma hayatlarının başında istedikleri niteliklere sahip, beklentilerini karşılayan işi bulamamaktadır. Ayrıca birey, örgütlerin personel alımlarının takip etmek ve bu aşamada kendilerinden istenen davranışları yapmak için gerekli yöntemleri bilmek zorundadır. Bu durum profesyonel olarak iş aramayı zorunlu kılmaktadır (Sav, 2008, 18). Plato'nun da dediği gibi işin en önemli kısmı başlangıç aşamasıdır.

b. İşe başlama ve oryantasyon: döneminde birey aradığı işi bulmuş, işe başlamış ve uyum göstermeye çalışmaktadır. Yeni bir iş çevresi edinen birey için en önemli hedef, çalışma yaşamına uyum göstermek ve işini en iyi şekilde öğrenmektir. Özellikle iş yaşamına yeni adım atan birey, bu dönemde birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır (Sav, 2008, 18).

“Yıllar bakımından genç (tecrübesiz) bir adam, zamanını hiç kaybetmemişse, saatler bakımından ihtiyar (tecrübeli) sayılabilir.” diyen F.Bacon, genç yaşta mesleğe atılmanın ve zamanı değerli kullanarak tecrübe birikimine erken yaşlarda ulaşmanın önemini vurgulamıştır.

c. Yerleşme ve ilerleme: dönemindeki birey iş ortamına, arkadaşlarına ve çalıştığı işe adapte olarak uyum sağlamış, ustalaşmıştır. Bundan sonraki süreçte artık önemli olan husus, işindeki mevcut konumunu koruyarak sağlamlaştırmak ve mesleki kariyerini bir üst konuma taşımak için ilerlemeyi hedeflemektir. Şüphesiz ki bireyin örgüt içinde ilerlemesi çalıştığı kurumun kültürüne ve kariyer politikalarına bağlı olarak da değişkenlik göstermektedir. Birey ilerleme aşamasında işine daha çok sarılarak mesleki bilgisini arttırmaktadır. Bunun getirisi olarak birey, işiyle ilgili

daha fazla yetki ve sorumluluk istemektedir Bu dönem genellikle uzmanlık, şeflik ve müdürlük dönemleridir. 32-33'lü yaşlara kadar kariyer açısından artan bir ivme ile devam etmekte olup bu dönemde iş değiştirme çok az olmaktadır. İş değiştirme genelde bir üst kademeye geçme aşamasında olmaktadır (Kariyer, [05.08.2014]).

Yerleşme ve ilerleme, işini değiştiren bireyler için de söz konusu olmaktadır. Bu dönemde örgütlerin kariyer yönetimi ile ilgili faaliyetlerinin yanında birey tarafından da yapılacak birçok etkinlik mevcuttur. Birey kariyeri ile ilgili hedeflerini örgütün hedefleri ve beklentileri ile uyumlu hale getirmesi, mesleki gelişim için çaba göstermesi bu faaliyetlere örnek verilebilmektedir (Sav, 2008, 18)

Sonuç olarak; işe giriş döneminin açıklandığı alt devreleri kariyer hedeflerini belirlemeyen bireyler için daha uzun sürmektedir. Çünkü iş seçiminde bilinçli bir seçim yapamadıklarından farklı alanlarda sürekli iş değiştirmektedirler (Sav, 2008, 18).

Her birey işinde başarılı olmak için öncelikli hedefi doğru işi seçmek ve o işi herkesten daha iyi yapmaktır. Tıpkı M.Bach'ın "Herkesten daha iyi yapabileceğimiz birçok şey vardır. Başarılı kişi, herkesten daha iyi yapabileceği şeyleri yapan demektir." dediği gibi (Kariyer, [05.08.2014]).

2.5.3.Kariyerde İlerleme Aşaması

Kariyerde ilerleme aşaması aynı örgüt içinde ya da başka örgütler arasında iş değiştirme sürecidir. Bireyin kendini güvende hissetme ihtiyacı azalarak yerini başarılı olma, saygınlık kazanma ve bağımsız hareket etme ihtiyacı daha çok ön plana çıkmaktadır. Kariyerde ilerleme aşaması 30-45 yaşları arasında tamamlanmaktadır. (Kamu-is, [05.08.2014]).

Birey kurma aşamasındaki çabaları sonucunda kariyerinde belli bir noktaya gelmiş ve yerini sağlamlaştırmıştır. Birey kazanmış olduğu bu pozisyonu daha rahat koruyabilecektir. Bu nedenle birey için temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının önemi azalır; başarı, saygınlık ve özgürlük gibi ihtiyaçlar önem kazanır. Birey yükselme olanaklarını araştırır, sorumluluk alıp inisiyatif kullanabileceği işlere geçmeyi arzular. Bu dönem, birkaç alanda terfi alma durumu olduğundan bireyin kariyer aşamaları için önemli olmaktadır. Birey önceki yapmış olduğu faaliyetleri incelemekte, yeniden değerlendirme yapmakta ve hedeflerinde farklılık yapma ile

birlikte işine yönelik üretkenliği aynı seviyede tutma çabası içine girerken diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Birey, hızla değişen ve gelişen teknolojik çağda artan rekabet koşullarına uyum sağlamak ve örgüt içinde birey farkındalıklarını arttırmak için kendilerini geliştirmektedir. (Sav, 2008, 19)

Kariyerinde ilerleme aşamasındaki birey, kariyer planlarını ve hedeflerini yeniden gözden geçirmekte, gerekli düzeltmeleri yapmakta ve kariyer hedeflerini değiştirerek yeni bir iş arayışı içine girmektedir (Çiftçi, 2007, 144).

Kariyer ortası olarak da ele alınan bu dönemde, yapılan değişikliklerle yaş sınırlaması 50'li yaşlara kadar çıktığı görülmektedir. Birey kurma aşamasındaki çabaları sonucunda kariyerinde belli bir noktaya gelmiş ve yerini sağlamlaştırmıştır. Birey kazanmış olduğu bu pozisyonu daha rahat koruyabilecektir. Bu nedenle birey için temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının önemi azalır; başarı, saygınlık ve özgürlük gibi ihtiyaçlar önem kazanmaktadır. Birey yükselme olanaklarını araştırarak, sorumluluk alıp inisiyatif kullanabileceği işlere geçmeyi arzulamaktadır (Sav, 2008, 19).

Orta yaş krizi bireylerin bu devrede karşılaştıkları en önemli sorun olmaktadır. Bu kriz bireyin iş hayatından veya özel yaşamından kaynaklanabilmektedir. Birey bu krizin etkisiyle, hayatının sınırlı olduğunu algılayarak o zamana kadar ki hedeflerini ve başarılarını yaşam muhasebesi yaparak tekrar gözden geçirme kararı almaktadır. Yaşam muhasebesi sonunda birey, kariyer hedeflerine yönelik değişiklikler yaparak işi ve yaşam biçimi hakkında çeşitli değişiklik yapmaktadır (Kariyer, [05.08.2014]).

Bireyin orta yaş krizine girmesinde etkili olan faktörlerden birisi, iş yaşamında durağan bir döneme girmesidir. Kariyer platosu denilen bu dönemde birey, maddi ve manevi olarak yeni kazanımlar elde edememekte, mesleki gelişim açısından izlenecek yollar tükenmiş olmaktadır (Kariyer, [05.08.2014]). Bu durum tükenmişlik olarak da adlandırılmaktadır.

Kariyer konusu ile ilgili olan ve bireyin kariyer yaşamının orta dönemlerinde karşılaştığı ve iş yaşamında önemli gelişme ve ilerlemelerinin durduğu noktayı ifade eden bir diğer kavram da kariyer platosudur. Kariyer platosu ya da düzleşmesi adı ile tanımlanan kavram, aynı zamanda birey için üst düzeylere yükselme olanaklarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade etmektedir. Günümüzde bireylerin orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun çözümü ancak etkili bir kariyer

danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ile çözüme kavuşabilmektedir (Gümüştekin, Gültekin, 2009, 148).

Orta yaş krizine yol açan bir diğer sebep ise bireyin kariyerinde bir gerileme sürecine girmesidir. Değişen teknolojik imkânlar, yenilikler bireyi zorunlu olarak değişime itmektedir. Birey yeni durumu kabul etmeyerek, gelişime ayak uydurmadığında ise performansı düşmekte ve örgütün kendisine verdiği değer azalmaktadır. Bu durumun getirisi olarak birey, öncelikle pasif görevleri yapmakta, örgüte katkısı iyice azaldığında ise işten çıkarılmaktadır (Sav, 2008, 19).

2.5.4. Kariyerini Koruma Aşaması

Bu dönem fiziksel ve zihinsel performansın azalması ile iş ile ilgili istek ve kariyer motivasyonunun zamanla azaldığı ve sonunda kaybolduğu süreç olarak tanımlanmaktadır. Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarf eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler, bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar ve örgüte yönelimleri azalmaktadır. Ayrıca bu dönem azalma (emeklilik) olarak adlandırılmaktadır (Ünver, 2007, 14).

Kariyerinin korunması aşamasında birey, bu zamana kadar elde etmiş olduğu kazanımları korumaya yönelmiş olmakla birlikte yaratıcılığını da devam ettirmektedir. Saygınlık kazanma ve benliğini koruma kendini hala hissettirmektedir.

Fakat birey, kariyerinde doyum noktasına ulaştığından daha fazla ilerleyemeyeceğini bilmektedir. Bu sebepten dolayı işle ilgili motivasyonu ve verimi düşmektedir. Hatta yöneticilerden gelecek olan herhangi bir olumsuz tepkide işten ayrılma kararı alabilmektedir (Kamu-is, [05.08.2014]). Birey, bu durum için örgüt tarafından çeşitli programlarla desteklenmemiş ve kendini hazırlamamış ise tamamen kazanılmış kimliğe rağmen kendini istenmeyen ve işe yaramaz olarak hissedebilir. Ayrıca birey; yaşlılığa karşı olumsuz tepkiler geliştirebilir, aile yaşamında yeni ekonomik sorunların yükünü hissedebilir. Ancak bazı çalışanlar emekliliğe daha olumlu bir şekilde bakabilirler. Bu olumlu bakış açısında örgütün desteği ve birey etkilidir. Örneğin; bazı bireyler için emeklilik, iş stresinin atıldığı bir dinlenme dönemidir. Çalışırken zaman bulup yapılamayan hobilere ve ilgi alanlarına zaman ayırma

fırsatıdır. Bunun için yeni eğitimlere ve yeni kariyer arayışlarına yönelirler. Bunun sonucunda emekli olsalar bile danışman olarak yeni bir kariyer sürecine girerler. Ayrıca emeklilik döneminin olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasında ülkelerin gelişmişlik düzeyi, emeklilik yaşı, emeklilikte sağlanan olanakların yeterliliği, örgütün ve bireyin yaklaşımı etkilidir. (Sav, 2008, 21)

Sürdürme olarak da adlandırılan bu dönemde, bireydeki gelişim daha yavaş olmakta ve tecrübe ile gelen olgunluk bireye atılım yapmamasını ve risk almaktan kaçınması gerektiğini göstermektedir. Birey kariyerini korumak adına bulunduğu pozisyonu korumakta ve aynı konumda uzun süre çalışmaktadır. (Birliktelik, [05.08.2014]).

III.BÖLÜM

3.ARAŞTIRMANIN TASARIMI

3.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

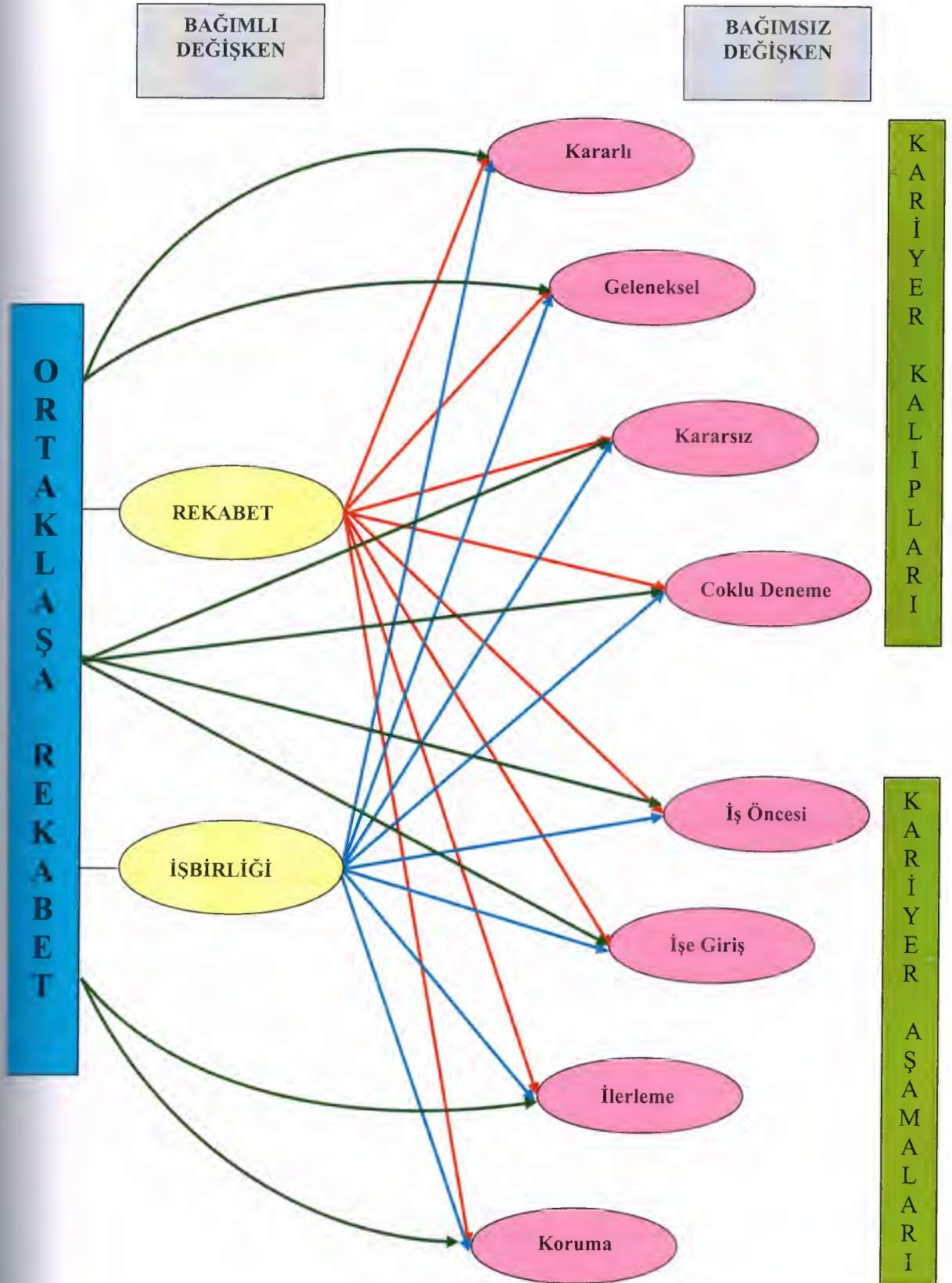
Bu araştırmanın temel amacı, ortaklaşa rekabetin bileşenlerini oluşturan işbirliği ve rekabetin; bireylerin kariyer kalıpları ile kariyer aşamalarına olan etkisini ölçmektir. Araştırmanın sonucunda onbir değişken arasındaki ilişki irdelenerek, kamu kurumunda çalışan bireylerin kariyer planlaması yaparken rekabet ve işbirliğine yönelme eğitimlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

3.2.Araştırmanın Sorusu ve Modeli

Araştırma, ortaklaşa rekabet ile birlikte ortaklaşa rekabetin bileşenlerini oluşturan rekabet ve işbirliği ayrı ayrı olacak şekilde, kariyer kalıpları ile kariyer aşamalarına etkisi bağlamında irdelenmiştir. Ortaklaşa rekabet, yazın taraması yapıldığında genellikle işbirliği ve rekabetin bir arada uygulanması sonucu ortaya çıkan bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağımsız değişken olarak ele alınan kariyer kalıpları; kararlı, geleneksel, kararsız ve çoklu deneme olarak gruplandırılmıştır. Kariyer aşamaları ise genelleme yapıldığında iş öncesi, işe giriş, ilerleme ve kariyerini koruma şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada söz konusu aşağıdaki model niceliksel yöntemlerle ele alınmıştır. Yazın taraması yapıldığında ortaklaşa rekabet ile ilgili birçok model kurgulanmış olsa da birey bazında kariyer kalıpları ile kariyer aşamaları arasında ilişkisi olduğu bir gerçektir. Bu sebepten dolayı bu çalışmada, ortaklaşa rekabet ile birlikte bileşenlerinin hangi kariyer kalıbında ve kariyerin hangi aşamasında daha baskın olduğunu ölçülmek istenmiştir.

Araştırmanın temel sorusuna ve modeline bağlı olarak bu çalışmada, bağımlı değişkenler; rekabet ve işbirliği, bağımsız değişkenler; kariyer kalıpları ve kariyer aşamaları olarak düşünülmüştür. Söz konusu araştırmanın şekilsel olarak tasarımı ile temel araştırma sorusu aşağıda gösterilmiştir.

❖ Bireysel düzlemde örgüt içi ortaklaşa rekabet, kariyer yönetimine nasıl etki yapmaktadır?



3.3.Araştırmanın Gerekçesi ve Analiz Düzeyi

Bu araştırmanın analiz düzeyi bireydir. Anket birden fazla kamu kuruluşu çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Hangi kariyer kalıbını uygulayan bireyin rekabete veya işbirliğine daha çok eğilim gösterdiği ile birlikte kariyerinin hangi aşamasında, rekabet etme ya da işbirliği yapma hissiyatının yüksek olduğunu ölçmek, çalışmanın temel gerekçesidir. Bu bakımdan incelendiğinde, kariyer kalıpları ile kariyer aşamalarında işbirliği mi yoksa rekabet mi daha çok görülmekte sorusu ortaya çıkmıştır. Araştırma alanını rekabet ve işbirliğini aynı anda uygulayarak ortaklaşa rekabet eğilimi göstermek zorunda olan kamu kuruluşlarında uygulanmıştır. Ayrıca kamu kurumlarında çalışan bireylerin iş garantisine sahip olmasından dolayı rekabet ve işbirliği etme eğilimlerini birlikte gösterecekleri düşünülmüştür. Bu bağlamda kamuda çalışan birey, kariyer planlamasını yaparken rekabet etmek zorunda olduğu durumlarla birlikte işbirliği yapmak zorunda olduğu durumlarla da karşılaşmaktadır. Bu da bireyi davranışsal olarak değişikliğe itmektedir.

3.4.Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada niceliksel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bireylerin kullanmış olduğu kariyer kalıpları ile bulundukları kariyer aşamalarında rekabet etme ve işbirliği yapma eğilimlerini ölçebilmek amacıyla birincil veri toplama yöntemlerinden anket düzenlenmiştir. Anket sorularının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için PAWS 18 (SPSS) istatistik programı kullanılmıştır. Toplam 81 sorudan oluşan anket; kamu kuruluşunda çalışan toplam 257 kişiye uygulanmıştır.

3.5.Açıklayıcı Değişkenler ve Hipotezler

Araştırma modelimizden yola çıkarak ortaklaşa rekabetin alt değişkenleri olan rekabet ve işbirliği ile kariyer kalıpları ve kariyer aşamaları arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{R1}: Kararlı kariyer kalıbını izleyen bireyin rekabet etme hissiyatı yüksektir.

H_{R2}: Geleneksel kariyer kalıbını izleyen bireyin rekabet etme hissiyatı yüksektir.

H_{R3}: Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyin rekabet etme hissiyatı yüksektir.

H_{R4}: Çoklu deneme kariyer kalıbını izleyen bireyin rekabet etme hissiyatı yüksektir.

H_{R5}: Bireyler kariyerlerinin iş öncesi aşamasında daha çok rekabet etmektedir.

H_{R6}: Bireyler kariyerlerinin işe giriş aşamasında daha çok rekabet etmektedir.

H_{R7}: Bireyler kariyerlerinin işte ilerleme aşamasında daha çok rekabet etmektedir.

H_{R8}: Bireyler kariyerlerini koruma aşamasında daha çok rekabet etmektedir.

H_{IB1}: Kararlı kariyer kalıbını izleyen bireyin işbirliği yapma hissiyatı yüksektir.

H_{IB2}: Geleneksel kariyer kalıbını izleyen bireyin işbirliği yapma hissiyatı yüksektir.

H_{IB3}: Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyin işbirliği yapma hissiyatı yüksektir.

H_{IB4}: Çoklu deneme kariyer kalıbını izleyen bireyin işbirliği yapma hissiyatı yüksektir.

H_{IB5}: Bireyler kariyerlerinin iş öncesi aşamasında daha çok işbirliği yapmaktadır.

H_{IB6}: Bireyler kariyerlerinin işe giriş aşamasında daha çok işbirliği yapmaktadır.

H_{IB7}: Bireyler kariyerlerinin işte ilerleme aşamasında daha çok işbirliği yapmaktadır.

H_{IB8}: Bireyler kariyerlerini koruma aşamasında daha çok işbirliği yapmaktadır.

H_{OR1}: Kararlı kariyer kalıbını izleyen bireyin ortaklaşa rekabet yapma hissiyatı yüksektir.

H_{OR2}: Geleneksel kariyer kalıbını izleyen bireyin ortaklaşa rekabet yapma hissiyatı yüksektir.

H_{OR3}: Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyin ortaklaşa rekabet yapma hissiyatı yüksektir.

H_{OR4}: Çoklu deneme kariyer kalıbını izleyen bireyin ortaklaşa rekabet yapma hissiyatı yüksektir.

H_{OR5}: Bireyler kariyerlerinin iş öncesi aşamasında daha çok ortaklaşa rekabet yapmaktadır.

H_{OR6}: Bireyler kariyerlerinin işe giriş aşamasında daha çok ortaklaşa rekabet yapmaktadır.

H_{OR7}: Bireyler kariyerlerinin işte ilerleme aşamasında daha çok ortaklaşa rekabet yapmaktadır.

H_{OR8}: Bireyler kariyerlerini koruma aşamasında daha çok ortaklaşa rekabet yapmaktadır.

3.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yapılırken şüphesiz ki bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Bunlardan bir tanesi kamu kurumlarında çalışan bireylere, anket dağıtıldıktan sonra aynı gün içinde toplanamamasıdır. Çünkü mesaideki iş yoğunluğu anketlerin dağıtıldığı anda toplanmasına olanak tanımamaktadır.

Araştırma, altı farklı kamu kurumunda çeşitli sayıda katılımcıların desteğiyle uygulanmıştır. Araştırma için veri toplanırken ankete katılmak istemeyen çalışanlar kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırma 5'li Likert ölçeğindeki anket soruları ile sınırlıdır. Soruların dışına çıkılmamıştır. Açık uçlu veya yarı yapılandırılmış sorulara ankette yer verilmemiştir.

3.7.Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Türkiye Cumhuriyeti'nde bulunan çeşitli yaş gruplarında farklı görevlerde çalışan altı kamu kurumu oluştururken, örneklemi aynı örgütte çalışan ve sürekli etkileşim halinde olan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada yaklaşık 1000 kişiden hedeflendiği gibi toplam 257 kişiye uygulanmıştır. Ankete katılmak istemeyen personel olmamıştır.

Kurumlarda çalışan farklı yaş gruplarına, eğitim seviyelerine ve farklı görevlere sahip personel seçilmiştir. Başka bir ifadeyle olasılıksız örnekleme yöntemlerinden gelişigüzel örnekleme yöntemi kullanılarak seçim yapılmıştır.

3.8.Verilerin Toplanması

Araştırmada, altı farklı kamu kuruluşunda çalışan çeşitli görevlerde ve yaşlarda olan personele uygulanmak üzere anket formu tasarlanmıştır. Anket soruları; (1) Katılımcıların demografik bilgileri, (2) Rekabet (3) İşbirliği (4) Kariyer Kalıpları ve (5) Kariyer Aşamaları ile ilgili 5'li Likert ölçeğine dayanan sorulardan oluşmaktadır.

Anket sorularının 14 tanesi rekabet ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Rekabet sorularında bireylerin çalışma yaşamlarında rekabet ortamı içinde çalışma istekleri, rekabet etme dereceleri, iş arkadaşları ile olan ilişkilerini değerlendirici sorular sorulmasına dikkat edilmiştir. Anketteki rekabet sorularına örnek verecek olursak; "Çalışma ortamımı yönetmek isterim.", "Başkalarıyla rekabet edebileceğim

ortamlarda çalışmak hoşuma gider.”, “Başarılı bir çalışmanın sorumluluğunu almak için ön planda olmak isterim.” cümleleri örnek gösterilebilir.

Anket sorularının 14 tanesi işbirliği ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İşbirliği sorularında bireylerin çalışma yaşamlarında işbirliği ortamı içinde çalışma istekleri, işbirliği yapma dereceleri, takım çalışmasına eğilimi ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerini değerlendirici sorular sorulmasına dikkat edilmiştir. Anketteki işbirliği sorularına örnek verecek olursak; “Aynı bölümdeki iş arkadaşlarımla ekip ruhu içerisinde çalışırım.”, “Kendi ilgi alanım olmasa da bildiğim konularda herkese yardımcı olmaya çalışırım.”, “Farklı bölümde çalışanlar ile ortak çalışma yaparım.” cümleleri örnek gösterilebilir.

Anket sorularının 25 tanesi kariyer kalıpları ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu soruların 6 tanesi kararlı kariyer kalıbı, 7 tanesi geleneksel kariyer kalıbı, 6 tanesi kararsız kariyer kalıbı ve 6 tanesi çoklu deneme kariyer kalıbı ile ilgilidir. Kararlı kariyer kalıbı ile ilgili “Mesleğe başladığımdan beri aynı görevde/işte çalışıyorum.”, “Hep aynı işi/görevi yapmak hoşuma gider.” sorularını örnek gösterebiliriz. Geleneksel kariyer kalıbına “İşimde yükselmek için bilgimi ve yeteneklerimi kullanmak isterim.”, “İşim ile ilgili geleceğim son noktayı biliyorum.” Sorularını örnek gösterebiliriz. “Şimdiki düşüncem olsa farklı bir işte çalışırdım.”, “Belirli bir yaştan sonra aniden iş değiştirebilirim.” soruları kararsız kariyer kalıbı sorularına örnek olarak gösterilirken, “Hep aynı işte çalışmaktan sıkılırım.”, “Başka işlerde/görevlerde çalışmak için fırsat ararım.” soruları da çoklu deneme kariyer kalıbına örnek gösterilebilir.

Anket sorularının 20 tanesi kariyer aşamaları ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu soruların 5 tanesi iş öncesi, 5 tanesi işe giriş, 5 tanesi kariyerde ilerleme ve 5 tanesi kariyerini koruma ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İş öncesi dönem ile ilgili “Ailem işimi seçmemde yardımcı oldu.”, “İşimle ilgili eğitim aldım.” sorularını örnek verebilirken, işe giriş ile ilgili “İşimdeki mevcut konumumu korumaya çalışırım.”, “İşime yönelik daha çok yetki ve sorumluluk isterim.” sorularını örnek verebiliriz. Kariyerde ilerleme ile ilgili “Başarılı olma ve saygınlık kazanma ihtiyacım yüksektir.”, “İşimin farklı alanlarında alacağım ödülleri takip ederim.” sorularını örnek verebilirken, kariyerini koruma ile ilgili “İşime yönelik gelebileceğim son

nokta bulunduğum konumdur.”, “İşimde daha fazla ilerleyemeyeceğimi bildiğimden işimle ilgili isteğim azalır.” sorularını örnek verebiliriz.

Anket formunun tamamı EK-1’de sunulmuştur.

IV.BÖLÜM

4.VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLAR

4.1.Verilerin Analizi

Bu bölümde, altı farklı kamu kuruluşunda farklı yaşlarda, görevlerde ve eğitim seviyelerinde çalışan personelin demografik bilgilerine yönelik frekans tabloları yer almaktadır.

Bu tabloları inceleyerek bağımlı değişken olan ortaklaşa rekabetin bileşenleri; işbirliği ve rekabet ile bağımlı değişkenin elemanları kariyer kalıpları ve kariyer aşamaları arasında bir bağ olup olmadığı incelenmiştir. Tabloların analizi sonucu her beş değişken arasında bir ilişki olduğu tespit edilip, hiyerarşik regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

4.1.1.Farklı Kamu Kurumlarında Çalışan Bireylerin Yaşlarına, Toplam Hizmet Sürelerine, Kaç Farklı İşte/Görevde Çalıştığına, Öğrenim Durumuna, Medeni Durumlarına ve Çocuk Sayılarına Yönelik Frekans Dağılımları

Bu bölümde anketin en başında altı farklı kamu kuruluşunda çalışanların demografik bilgilerinin bulunduğu frekans dağılımları gösterilmiştir. Bunlar çalışanların yaşları, medeni durumları, görevde çalışma süreleri, toplam hizmet süreleri, kaç farklı işte/görevde çalıştığı, öğrenim durumu, medeni durumları ve çocuk sayılarıdır.

4.1.1.1.Farklı Kamu Kurumlarında Çalışan Bireylerin Yaşlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 4.1:Yaş Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Yaş	0-25	69	26,8	26,8	26,8
	26-30	78	30,4	30,4	57,2
	31-45	90	35,0	35,0	92,2
	46+	20	7,8	7,8	100,0
	Toplam	257	100	100	

Ankete katılan 257 katılımcıdan % 26,8'i 0-25; %30,4'ü 26-30; %35'i 31-45; %7,8'i 46 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Katılım oranları incelendiğinde 31-45 yaş arası katılımcının en fazla olduğu, 46 ve üzeri yaş katılımcının ise en az olduğu görülmektedir.

4.1.1.2.Farklı Kamu Kurumlarında Çalışan Bireylerin Toplam Hizmet Sürelerine Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 4.2:Toplam Hizmet Süresi Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Toplam Hizmet Süresi	0-1 Yıl	54	21,0	21,0	21,0
	2-5 Yıl	91	35,4	35,4	56,4
	6-10 Yıl	35	13,6	13,6	70,0
	11-15 Yıl	31	12,1	12,1	82,1
	16-20 Yıl	13	5,1	5,1	87,2
	21-25 Yıl	20	7,8	7,8	94,9
	26-30 Yıl	9	3,5	3,5	98,4
	31+ Yıl	4	1,6	1,6	100,0
	Toplam	257	100	100	

Ankete katılan 257 katılımcıdan %21'i 0-1, % 35,4'ü 2-5, %13,6'sı 6-10, %12,1'i 11-15, %5,1'i 16-20, %7,8'i 21-25, %3,5'i 26-30 ve %1,6'sı 31 yıl ve üzeri kamu kurumuna hizmet eden katılımcıdan oluşmaktadır. Kamu kurumunda çalışan katılımcıların hizmet yıllarına göre sayılarına baktığımızda 31 yıl ve üzeri hizmet eden katılımcı sayısının en az, 2 ile 5 yıl arasında hizmet eden katılımcı sayısının ise en fazla olduğu görülmektedir.

4.1.1.3.Farklı Kamu Kurumlarında Çalışan Bireylerin Kaç Farklı Görevde Çalıştıklarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 4.3:Toplam Kaç Farklı Görevde Çalıştığı Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kaç Farklı Görevde Çalıştığı	1	95	37,0	37,0	37,0
	2	65	25,3	25,3	62,3
	3	44	17,1	17,1	79,4
	4	19	7,4	7,4	86,8
	5	16	6,2	6,2	93,0
	6	6	2,3	2,3	95,3
	7	4	1,6	1,6	96,9
	8	3	1,2	1,2	98,1
	9	0	0	0	0
	10	2	0,8	0,8	98,8
	11+	3	1,2	1,2	100,0
	Toplam	257	100,0	100,0	

Ankete katılan 257 katılımcıdan %37'si 1, %25,3'ü 2, %17,1'i 3, %7,4'ü 4, %6,2'si 5, %2,3'ü 6, %1,6'sı 7, %1,2'si 8, %0,8'i 10 ve %1,2'si 11 ve üzeri farklı görevde çalışan katılımcıdan oluşmaktadır. Kurumda çalışanların farklı görevde çalışma durumları değerlendirildiğinde bir görevde çalışanların sayısının en fazla olduğu görülmekteyken 10 farklı görevde çalışanların ise en az sayıda olduğu görülmektedir. Ankete katılanlar arasında 9 farklı görevde çalışan katılımcı bulunmamaktadır.

4.1.1.4.Farklı Kamu Kurumlarında Çalışan Bireylerin Öğrenim Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 4.4: Öğrenim Durumları Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öğrenim Durumu	Lise	69	26,8	26,8	26,8
	Önlisans	81	31,5	31,5	58,4
	Lisans	90	35,0	35,0	93,4
	Yüksek lisans	17	6,6	6,6	100,0
	Toplam	257	100,0	100,0	

Ankete katılan 257 katılımcıdan %26,8'i lise, %31,5'i önlisans, %35'i lisans ve %6,6'sı yüksek lisans mezunu katılımcıdan oluşmaktadır. Kamu çalışanlarının öğrenim durumlarına bakıldığında lisans mezunu katılımcının en fazla, yüksek lisans mezunu katılımcının ise en az olduğu görülmektedir.

4.1.1.5.Farklı Kamu Kurumlarında Çalışan Bireylerin Medeni Durumlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 4.5:Medeni Durumları Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Medeni Durum	Bekar	97	37,7	37,7	37,7
	Evli	160	62,3	62,3	100,0
	Toplam	257	100,0	100,0	

Ankete katılan 257 katılımcıdan %37,7'si bekar, %62,3'ü evli katılımcılardan oluşmaktadır. Evli ve bekâr katılımcıların sayıları karşılaştırıldığında bekâr katılımcı sayısının, evli katılımcı sayısının yaklaşık yarısı kadar olduğu görülmektedir.

4.1.1.6. Farklı Kamu Kurumlarında Çalışan Bireylerin Çocuk Sayılarına Yönelik Frekans Dağılımları

Tablo 4.6: Çocuk Sayısı Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Çocuk Sayısı	Yok	139	54,1	54,1	54,1
	1	48	18,7	18,7	72,8
	2	42	16,3	16,3	89,1
	3	15	5,8	5,8	94,9
	4+	13	5,1	5,1	100,0
	Toplam	257	100	100	

Ankete katılan 257 katılımcıdan %54,1'inin çocuğunun olmadığı, %18,7'si 1, %16,3'ünün 2, %5,8'inin 3 ve %5,1'inin 4 ve üzeri çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Çocuk sayıları değerlendirildiğinde çocuk sahibi olmayan katılımcı sayısının en fazla, 4 ve üzeri çocuk sahibi katılımcının ise en az olduğu görülmektedir.

4.1.2. Güvenirlik Analizleri

Tablo 4.7: Anket Sorularının Güvenirlik Analizi

	Ölçekteki Madde Sayıları	Cronbach Alpha Değeri
Ortaklaşa Rekabet	28	0,925
Rekabet	14	0,722
İşbirliği	14	0,941
Kariyer Kalıpları	25	0,760
Kariyer Aşamaları	20	0,780

Yapılan anket; ortaklaşa rekabetin bileşenlerini oluşturan rekabet ve işbirliği ile kariyer kalıpları ve kariyer aşamaları olmak üzere 81 sorudan oluşmaktadır. Anket

öncelikli olarak 257 kişilik örneklemden rastgele seçilmek üzere 80 kişiye uygulanarak soruların güvenirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonraki analizler, örneklemin geriye kalan 177 kişilik grubuna da anket uygulandıktan sonra yapılmıştır. Soruların güvenirlik analizi yapıldıktan sonra ortaya Tablo 4.7 çıkmıştır. Tablo 4.7 incelendiğinde ortaklaşa rekabet sorularının rekabet ve işbirliği sorularının birleşimden oluşan 28 soru sorulduğu ve bu soruların Cronbach Alpha değerinin 0,925 olduğu görülmektedir. Rekabet ve işbirliği sorularına ayrı ayrı bakıldığında ise; rekabet ile ilgili sorulan 14 sorunun Cronbach Alpha değerinin 0,722, işbirliği ile ilgili sorulan 14 sorunun Cronbach Alpha değerinin 0,941 olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerden biri olan kariyer kalıplarına yönelik 25 soru sorulduğu ve bu soruların Cronbach Alpha değerinin 0,760 olduğu görülmekteyken, kariyer aşamaları ile ilgili 20 soru sorulduğu ve bu soruların Cronbach Alpha değerinin 0,780 olduğu görülmektedir. Güvenirlik analizi sonucuna göre ankette yer alan soruların güvenirlik düzeylerinin yüksek olduğundan bahsedilebilir.

Tablo 4.8: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu Devamı

	Rekabet	İşbirliği	Kararlı	Geleneksel	Kararsız	Çoklu Deneme	İş Öncesi	İşe Giriş	İlerleme	Koruma	Ortaklaşa Rekabet
İş Öncesi	Pe.Kor.	,413**	,335**	,269**	-0,011	,148*	1	,351**	,322**	,234**	,359**
	Anlam (2-Yönlü)	0	0	0	0,857	0,017		0	0	0	0
	N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
İşe Giriş	Pe.Kor.	,457**	,548**	,377**	,189**	,220**	,351**	1	,600**	,244**	,567**
	Anlam (2-Yönlü)	0	0	0	0,002	0	0	0	0	0	0
	N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
İlerleme	Pe.Kor.	,493**	,532**	,349**	,408**	,216**	,322**	,600**	1	,211**	,573**
	Anlam (2-Yönlü)	0	0	0	0,01	0,001	0	0	0	0,001	0
	N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Koruma	Pe.Kor.	,162**	0,067	,259**	0,055	,273**	,234**	,244**	,211**	1	0,119
	Anlam (2-Yönlü)	0,009	0,282	0	0,379	0	0	0	0,001	0	0,056
	N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257
Ortaklaşa Rekabet	Pe.Kor.	,861**	,927**	,323**	,402**	,197**	,359**	,567**	,573**	0,119	1
	Anlam (2-Yönlü)	0	0	0	0	0,001	0	0	0	0,056	
	N	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257

**Korelasyon 0.01 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü)

*Korelasyon 0.05 derecesinde anlamlıdır. (2-yönlü)

Yazında ortaklaşa rekabetin bileşenlerini rekabet ve işbirliğinin oluşturduğu görülmektedir. Kariyer kalıpları kararlı, geleneksel, kararsız ve çoklu deneme olarak gruplandırılmıştır. Kariyer aşamaları da iş öncesi, işe giriş, kariyerde ilerleme ve kariyerini koruma olarak dört ana başlık olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmanın temel amacı işbirliği ve rekabetin kariyer kalıpları ile kariyer aşamaları arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Belirtilen bu değişkenlerin ayrı ayrı korelasyon analizleri yapılmış ve Tablo 4.8 ortaya çıkmıştır.

Korelasyon tablosu yorumlandığında; rekabet ile kararlı kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Rekabet ile geleneksel kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Rekabet ile kararsız kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir. Rekabet ile çoklu deneme kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir.

Rekabet ile iş öncesi kariyer aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Rekabet ile iş giriş aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Rekabet ile kariyerde ilerleme aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Rekabet ile kariyerini koruma aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir.

İşbirliği ile kararlı kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir. İşbirliği ile geleneksel kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. İşbirliği ile kararsız kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir. İşbirliği ile çoklu deneme kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir.

İşbirliği ile iş öncesi kariyer aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir. İş birliği ile iş giriş aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. İşbirliği ile kariyerde ilerleme aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. İşbirliği ile kariyerini koruma aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir.

Ortaklaşa rekabet ile kararlı kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Ortaklaşa rekabet ile geleneksel kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Ortaklaşa rekabet ile kararsız kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir. Ortaklaşa rekabet ile çoklu deneme kariyer kalıbı arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir.

Ortaklaşa rekabet ile iş öncesi kariyer aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Ortaklaşa rekabet ile iş giriş aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Ortaklaşa rekabet ile kariyerde ilerleme aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamlıdır, ilişki pozitif yönlü ve düşük düzeydir. Ortaklaşa rekabet ile kariyerini koruma aşaması arasında pozitif yönlü korelasyon vardır, bu korelasyon anlamsızdır, ilişki pozitif yönlü ve çok düşük düzeydir.

Korelasyon katsayısı, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Korelasyon iki değişkenin kovaryansının, yine bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesiyle elde edilir. Bu araştırma analiz edilirken bu tür hesaplamalara girilmeyerek SPSS 18 (PAW Statistics 18) istatistik programı kullanılmıştır.

Tablo 4.9: Rekabet ile Kariyer Kalıpları Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2
Sabit	29,090	28,440
	(2,718)	(2,670)
Kararsız Kariyer Kalıbı	-0,095	
	(0,076)	
Kararlı Kariyer Kalıbı	0,416	0,390
	(0,100)	(0,098)
Geleneksel Kariyer Kalıbı	0,247	0,271
	(0,088)	(0,086)
Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	0,314	0,244
	(0,115)	(0,100)
F	13,480	17,421
R ²	0,176	0,171
Düzeltilmiş R ²	0,163	0,161

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde aralarında ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında bulunan ilişki hiyerarşik regresyon analizi yapılmasına neden olmuştur. Analiz sonucunda 13 adet model kurulmuştur.

Tablo 4.9' da toplam 2 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde rekabetin kararsız kariyer kalıplarına etkisi incelenmiştir. $F=13,480$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle rekabet ile kararsız kariyer kalıbı arasında ilişki bulunmamaktadır. Çünkü; rekabet ortamında birey, başkalarına rağmen hedeflerine ulaşmayı, elde edilen başarıdan daha çok pay almayı hedeflemiştir. Çalışma hayatında da bulunulan ortamda kalıcı olmak, başarının devamlılığını sağlamak ve farkındalık yaratmak için rekabet ederek diğer çalışanlardan üstün konuma geçmek zorunluluk haline gelmiştir. Bu bakımdan kararsız kariyer kalıbı uygulayan bireyin, rekabet ortamında çalışması pek mümkün görülmemektedir. Çünkü; kararsız kariyer kalıbını benimseyen birey, bu kalıbın özelliği itibarıyla aniden karar değiştirmekte ve başka bir işe yönelerek kariyer sürecinde başa dönmektedir. Rekabet ortamının yaratacağı baskıcı etki, bireyin iş

değiştirme isteğini tetiklediği gibi ortamı terk etmesine sebebiyet vermektedir. Bu durumda da birey bazında rekabet hiç başlamamış olmaktadır.

Model-2: Bu modelde rekabetin kararlı, geleneksel ve çoklu deneme kariyer kalıplarına etkisi incelenmiştir. $F=17,421$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedebiliriz. Başka bir ifadeyle rekabet ile kararlı, geleneksel ve çoklu deneme kariyer kalıbı arasında ilişki bulunmaktadır. Kararlı kariyer kalıbını izleyen birey, meslek hayatının başından sonuna kadar aynı işi yaptığından bulunduğu kurumda tanınmayı ve ön planda olmayı hak ettiğini düşünmektedir. Bir bakıma çalıştığı kurumun kurumsal hafızasını temsil ettiğinden kurum içinde önem verilen ve aranılan kişi konumundadır. Bu konum, onun mesleki başarısının ve işteki devamlılığının bir getirisi olduğunu düşündüğünden yerini başka bir çalışana vermek istememektedir. Rekabet tam da bu aşamada kendini göstermekte olup, kararlı kariyer kalını izleyen bireyin iş tatmini ve doyumunu; çalışma arkadaşlarıyla ya da yöneticilerle yapmış olduğu rekabet sonucunda elde ettiği düşünülmektedir.

Geleneksel kariyer kalıbını izleyen bireyin ise terfi etme, işinde daha iyi bir konuma geçme, kurumunun sağladığı ödül, kurs gibi imkânlardan faydalanma gibi beklentileri olmasından dolayı, gerektiğinde yatay veya dikey rekabet davranışı içine girebilmektedir. Çünkü bulunduğu konumda doyum noktasına ulaşmıştır. Ayrıca birey, en alt seviyeden başlayarak zamanla yükseleceğini bildiğinden bir beklenti içerisinde. Bu beklentinin getirmiş olduğu bir tedirginlikte vardır. Kararlı istihdam döneminde kaynakların sınırlı olması, amaçların zamanla farklılaşması ve çiraklık döneminden çıkarak ustalık dönemine geçen rakiplerinin sayısındaki artış bireyi rekabete yöneltmektedir. Çünkü yaşının bir getirisi olarak kişilik özellikleri yerleşmiş ve bazı durumlara karşı taviz verme sınırı üst çizgiye çıkmıştır. Bu aşamada bireyi tatmin eden şey ücret artışının yanında varlığının ve önemi olduğunun hissettirilmesidir. Rekabet, bireyin fikirlerini benimsetme, konumunu koruma ve güçlü olduğunu ispatlama çabalarının bulunduğu her aşamada kendini göstermektedir.

Çoklu deneme kariyer kalıbında birey, işinde tutunabilmek ve yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmek için rekabet etmek zorundadır. Her yeni görev yeni bir savaşı da beraberinde getirmektedir. Yeni işe aday olan bireylerle rekabet ederek işe

başlaması, sonrasında da işteki devamlılığını devam ettirebilmesi için diğer çalışanlarla rekabet içine girmesi, bireyin performans göstermesine ve istekli olmasına bağlıdır. Ayrıca bireyin iş değiştirme gibi riskli bir davranışı göze alarak yeni bir işe başlaması onun rekabetçi bir ruha sahip olduğunun bir göstergesi olabilmektedir.

Tablo 4.10: Rekabet ile Kariyer Aşamaları Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2
Sabit	22,914	22,802
	(2,420)	(2,248)
Kariyerini Koruma Aşaması	-0,013	
	(0,101)	
İş Öncesi Aşama	0,406	0,404
	(0,091)	(0,089)
İşe Giriş Aşaması	0,398	0,396
	(0,137)	(0,136)
Kariyerde İlerleme Aşaması	0,573	0,572
	(0,125)	(0,124)
F	32,044	42,887
R ²	0,581	0,581
Düzeltilmiş R ²	0,337	0,337

Tablo 4.10'da toplam 2 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde rekabetin kariyerini koruma aşamasına etkisi incelenmiştir. $F=32,044$ 'dür. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle rekabet ile kariyerini koruma aşaması arasında ilişki bulunmamaktadır. Çünkü; bu aşamada birey, kariyerinin son aşamasına gelmiştir. Artık birey iş yaşamında, atılım yapmaktan ve risk almaktan kaçınmaktadır. Rekabet edecek isteğe sahip olmamakta ve emekliliğe doğru yönelmekte olup işteki konumunu korumayı da sürdürmektedir. Rekabet durumu birey için yorucu ve yıpratıcı bir süreç olarak görülmektedir. Daha sakin ortamda huzurla çalışmak ve saygınlığını devam ettirmek, bireyin bu dönemde önemseydiği hareket tarzı olarak görülebilmektedir.

Model-2: Bu modelde rekabetin iş öncesi, işe giriş ve kariyerde ilerleme aşamalarına etkisi incelenmiştir. $F=42,887$ 'dir. Anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedebiliriz. Başka bir ifadeyle rekabet ile iş öncesi, işe giriş ve kariyerde ilerleme aşamaları arasında ilişki bulunmaktadır.

İş öncesi dönemde birey, yapmak istediği işe karar verdikten sonra öncelikle bireysel rekabeti kendi içinde yaşadığı görülebilir. Hangi işi yapmak istediğine karar verdikten sonra kendisinin o iş için yeterli olup olmadığını irdelemektedir. Sahip olduğu, nitelikleri geliştirmek için daha fazlasını yapmak ve kendisinin iyi olduğunu öncelikle kendine ispatlamak zorunda kalmaktadır. Kendisi ile yapmış olduğu rekabeti kazandıktan sonra sırada aynı meslek grubuna yönelmiş olan rakiplerini yenme yöntemlerini aramak gelmektedir. Rekabet, bireyin eğitim hayatının başında karşısına çıkmaktadır. Birey için, ileriye dönük yapmak istediği işin hayalini kurarken eğitim almak zorunluluk haline gelmiştir. Bunun için ilk adım, istenilen eğitimi veren öğrenim kurumlarının, kontenjanlarına girmek ve rakiplerinden bir adım önde olmaktır. Çünkü; iş seçimi yaparken gördüğü ya da görmediği birçok rakibi vardır ve her biri farklı eğitim kurumlarında öğrenimlerini istedikleri işe girebilmek için almışlardır. Bireyin ise çabası bu aşamada rakipleri arasından seçilen kişi olmaktır. Rekabet duygusu iş öncesi dönemde bireyi daha iyi olmaya tetikleyen içgüdüsel bir dürtü olarak etkisini göstermektedir.

İşe giriş aşaması rakiplerin yoğun olduğu bir aşamadır. Çünkü; günümüz koşullarında iş imkânlarının sınırlı olmasının yanı sıra nitelikli ve eğitilmiş insan gücüne de olan ihtiyaç artmaktadır. Kamu kurumu çalışanı olmak için işe yönelik eğitim almış olmanın yanı sıra rakiplerin arasında ayırt edici başka özelliklerinin olması da zorunluluk haline gelmiştir. Bu sebepten bireyin işe giriş aşaması sancılı ve yorucu olmaktadır. İşe alınma ile birlikte rekabet savaşının bittiğini söylemek doğru değildir. Bireyin mesleğine alışması aşamasında kendisi ile rekabeti sürerken, işinde tutunma aşamasında diğer çalışanlarla ve yöneticilere olan rekabette bu aşamada kendini hissettirmeye başlamaktadır.

Kariyerde ilerleme aşaması bireyin sadece kendine değil işine yönelik çaba harcadığı safha olduğundan bu aşamada rekabet kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü; bireyin sahip olduğu bir konum, elde etmiş olduğu bazı kazanımlar mevcuttur. Tüm bunlar belli bir süre çalışılmışlığın ürünüdür. Birey bu aşamada işi ile ilgili yeni değerlendirmeler

yaparak başarı seviyesini arttırmaya yönelik atılımlara yönelirken rakip konumunda olduğu diğer çalışanlara karşı direnmek zorunda kalabilmektedir. Çünkü orta yaşlarda elde edilen bu başarı bireyi tatmin etme noktasında rekabetten elde edilen kazançla da güçlenmektedir.

Tablo 4.11:İşbirliği ile Kariyer Kalıpları Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2	Model 3
Sabit	30,333	30,196	32,267
	(3,677)	(3,602)	(3,162)
Kararsız Kariyer Kalıbı	-0,020		
	(0,103)		
Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	0,176	0,161	
	(0,155)	(0, 135)	
Kararlı Kariyer Kalıbı	0,386	0,381	0,361
	(0,135)	(0,132)	(0,131)
Geleneksel Kariyer Kalıbı	0,554	0,559	0,603
	(0,119)	(0,116)	(0,110)
F	13,783	18,435	26,890
R ²	0,180	0,179	0,175
Düzeltilmiş R ²	0,166	0,170	0,178

Tablo 4.11’de toplam 3 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde işbirliğinin kararsız kariyer kalıbına etkisi incelenmiştir. $F=13,783$ ’dür ve bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05’ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle işbirliği ile kararsız kariyer kalıbı arasında ilişki bulunmamaktadır. Çünkü; kararsız kariyer kalıbında her an iş değiştirme isteği ve düşüncesi bireyin aklındadır. Bu sebepten çalıştığı kurumda, insan ilişkilerini kuvvetlendirmeye önem vermemekte ve işbirliği gerektiren çalışmalara katılmamaktadır. Birey, işbirliği yaparak kurumuna sağlayacağı faydaları gereksiz görmekte olup aynı kurum çalışanlarıyla bir daha ortak bir projede görev alma ihtimalinin düşük olduğunu düşünmektedir. Bu aşamada çalışma ortamına adapte olamadığından sürekli dış çevreye karşı bir sempati beslemektedir. Bununla birlikte yeni bir işe sıfırdan başladığında kendisine yardım

dalı uzatacağı kadar bireyleri tanımaması, hem kurumuna hem de diğer çalışanlara güvensizlik hissetmesi işbirliğine karşı bireyi biraz daha uzaklaştırmaktadır. Belki de birey çalıştığı kurumda her an gidici olduğunu bildiğinden arkadaşları ile samimi ilişkilere girerek üzülmekten korkmakta, bu korkunun da gerçekleştirmeyi istediği yeni planların önüne geçeceğinden işbirlikçi yaklaşım sergilememektedir.

Model-2: Bu modelde işbirliğinin çoklu deneme kariyer kalıbına etkisi incelenmiştir. $F=18,435$ 'dir ve bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle işbirliği ile çoklu deneme kariyer kalıbı arasında ilişki bulunmamaktadır. İlişkinin bulunmamasını şu şekilde açıklayabiliriz. Bireyin çalışma arkadaşları ile işbirliği yapabilmesi için öncelikle kendisini bulunduğu topluma çok iyi tanıtmış ve yaptığı işlerle kendi saygınlığını, çalışma şeklini, disiplinini ve prensiplerini onlara benimsetmiş olması gerekmektedir. Çünkü işbirliği yapmanın birinci şartı ortak bir amaç için bir araya gelmektir. Fakat çoklu deneme kariyer kalıbını uygulayan bireyin işbirliği yapılabilen bir ortamda bulunması mümkün değildir. Çünkü kendisini kuruma ve çalışma arkadaşlarına tanıtılabileceği kadar sabit bir kurumda çalışmamaktadır. Bu durumda çalışanların bireye güven duymasını engellemekte ve çalışma ekibine dahil etme isteklerini tüketmektedir.

Model-3: Bu modelde işbirliğinin kararlı ve geleneksel kariyer kalıbına etkisi incelenmiştir. $F=26,890$ 'dır. Bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Başka bir ifadeyle işbirliği ile kararlı ve geleneksel kariyer kalıbı arasında ilişki bulunmaktadır. Öncelikle bireyin başkalarına iş yaptırabilmesi için insan ilişkilerinin güçlü olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Belli bir kurumda uzun süre çalışan bireyin ise işine yönelik oluşturmuş olduğu sosyal çevresi yeni işe başlamış birine göre daha geniştir. Kazanılmış olan bu sosyal çevre, bireyin işbirliği yapabilmesini kolaylaştıran etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kararlı kariyer kalıbında birey, belirli bir konuda uzmanlaşmış olduğundan diğer çalışanlarla bilgi paylaşımını rahatlıkla yapabilmekte, bireyin sahip olmuş olduğu konumda saygınlığını da arttırmaktadır. Birey kurumun kalıcı hafızası konumunda olduğundan ileride karşılaşılabilecek tehdit durumlarını da erkenden fark etmiş olmaktadır. Böylelikle kararlı kariyer kalıbını sergileyen bireylerin, hem işe dönük hem de sosyal çevresine

dönük kazanımları fazla olmakla birlikte, yatay işbirliğinin rahatlıkla uygulanabileceğini göstermektedir.

Hiyerarşi basamaklarının yavaş yavaş çıkıldığı geleneksel kariyer kalıbında bireyin bazı beklentileri vardır. Bu beklentilerden birisi ortaya konan hizmetten daha büyük pay alarak hızlı ve sağlam adımlara yoluna devam edebilmektir. Bunun yapılabilmesi için alt kademedan destekçilere ihtiyaç vardır. Alt kademedeki çalışanlar ile işbirliği yaparak, gerekli verileri toplaması ve elde ettiği bu verileri üst kademeye sunabilmesi için dikey işbirliği yapması gerekmektedir. Ayrıca diğer bölüm çalışanları ile işbirliği yaparak da kendine yeni bir çalışma ortamı kurması zorunluluk haline gelmektedir. Yani geleneksel kariyer kalıbı hem yatay hem de dikey işbirliğinin yapılmasını gerekli gören bir tür olarak karşımıza çıktığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4.12:İşbirliği ile Kariyer Aşamaları Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2
Sabit	21,864	22,258
	(3,186)	(3,155)
İş Öncesi Aşama	0,109	
	(0,119)	
İşe Giriş Aşaması	1,027	1,058
	(0,181)	(0,178)
Kariyerde İlerleme Aşaması	0,827	0,848
	(0,164)	(0,163)
Kariyerini Koruma Aşaması	-0,257	-0,238
	(0,134)	(0,132)
F	37,767	50,109
R ²	0,375	0,373
Düzeltilmiş R ²	0,365	0,365

Tablo 4.12’de toplam 2 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde işbirliğinin kariyerin iş öncesi aşamasına etkisi incelenmiştir.

F=37,767’dir ve bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05’ten büyük olduğundan iki

değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle işbirliği ile kariyerin iş öncesi dönemi arasında ilişki bulunmamaktadır. Çünkü bu kariyer aşamasında bireyin bir işi bulunmadığından işbirliği yapabileceği çalışma arkadaşları da bulunmamaktadır. Bireyin öncelikli hedefi; olmak istediği işe karar vererek bir an önce o yolda ilk adımlarını atmaktır. Bu sebepten işbirliği yapabileceği ne bir çalışma ortamı ne de buna ayıracak vakti vardır. Odak noktası öncelikle iş bularak çalışmaktır.

Model-2: Bu modelde işbirliğinin kariyerin işe giriş, kariyerde ilerleme ve kariyerini koruma aşamasına etkisi incelenmiştir. $F=50,109$ 'dur. Bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Başka bir ifadeyle işbirliği ile işe giriş, kariyerde ilerleme ve kariyerini koruma aşaması arasında ilişki bulunmaktadır.

Bireyin, işe giriş aşamasında işbirliğine yöneldiği görülmektedir. Birey bu aşamada çalışma ortamına adapte olmakta, işinin gereklerini öğrenmeye çalışmaktadır. Bunu da yaparken kurum çalışanlarından yardım alarak, fikir danışarak yapması gayet normal bir davranıştır. Nasıl ki bilmediğiniz bir ülkeye gittiğimizde bize yabancı olduklarını bilsek bile o ülke vatandaşına yol soruyorsak iş ortamına yeni giriş yapmış bireyin de diğer çalışanlara sorular yöneltmesi normal karşılanmaktadır. Çünkü; kendisi yabancı olsa bile kurumun diğer çalışanları o kurumun eski çalışanlarıdır ve kurum hakkında daha çok bilgiye sahiptir. Sonuç olarak birey uyum davranışı sergileyerek işbirliğine yönelmektedir.

İş ortamına alıştıktan ve işi öğrenmeye başladıktan sonra birey daha çok bilgiye başarıya sahip olmak isteyecektir. Bireyin kariyerinde ilerlemesi; yeni proje çalışmalarında görev alması, söz sahibi olabileceği yeni atılımlar yapması çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticilerle grup toplantıları, toplam kalite yönetimi çalışmaları gibi işbirliği gerektiren paylaşımlarla mümkündür. Bu sebeple birey, işbirliği yapabileceği ortamlarda daha faydalı ve kendisi için gerekli kazanımlar elde etmektedir. Genellikle kamu kurumlarında iş kaybetme korkusunun olmaması bir avantaj gibi görünse de bireyi istemediği ortamda çalışmak zorunda bırakabilmektedir. Bu sebepten bireyin psikolojik olarak yıpranmaması için çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinmesi gerekmektedir.

Kariyerini koruma aşamasında birey yaş olarak belli bir seviyeye gelmiştir ve meslek hayatı boyunca birçok durumla karşılaşmıştır. Artık ilgisi daha çok saygınlığını korumaya, yaşının getirmiş olduğu bir olgunlukla genç yaştaki çalışanlara örnek olmaya, mesleki tavsiyelerde bulunmaya doğru kaymıştır. Birey artık emeklilik hayali kurmaya başladığından kurum içinde yaşanan karmaşalıkları kulak arkası etmeye başlamıştır. Fakat kişiliğinden ve mesleki tecrübelerinden ödün vermeden genç nesillere örnek olma çabası içindedir. Seminerler vererek, tanıtıcı konferanslara giderek mesleki hayatı boyunca biriktirmiş olduğu bilgi hazinesini dağıtmak ve faydalı olmak bireyi bu aşamada tatmin eden en önemli hareketliliklerdir.

Tablo 4.13:Ortaklaşa Rekabet ile Kariyer Kalıpları Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2
Sabit	59,422	58,636
	(5,614)	(5,505)
Kararsız Kariyer Kalıbı	-0,115	
	(0,158)	
Kararlı Kariyer Kalıbı	0,802	0,771
	(0,206)	(0,201)
Geleneksel Kariyer Kalıbı	0,801	0,831
	(0,181)	(0,177)
Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	0,490	0,405
	(0,237)	(0,206)
F	17,342	22,988
R ²	0,216	0,214
Düzeltilmiş R ²	0,203	0,205

Tablo 4.13’de toplam 2 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde ortaklaşa rekabetin kararsız kariyer kalıbına etkisi incelenmiştir. $F=17,342$ ’dir ve bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05’ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle ortaklaşa rekabet ile kararsız kariyer kalıbı arasında ilişki bulunmamaktadır. Çünkü; işbirliği ve rekabetin bir arada olduğu çalışma ortamları bireyler üzerinde

baskıcı bir etki yaptığı gözlemlenmektedir. İşbirliği içerisinde ortak çalışmanın sonucunda kurum çalışanlarının rekabet sürecine geçiş yapma durumları mevcuttur. Fakat birey için öncelikle işbirliği ve rekabet temelinin oluşabilmesini sağlayan belirli bir hedefin var olması gerekmektedir ve o hedef bireyin anında ulaşılabilir kadar yakınında değildir. Bu sebepten birey ileriye dönük bir planlama yaptığında belli bir süre beklemesi ve bu süre zarfında kendini geliştirmesi ve ispatlaması gerekmektedir. Kararsız kariyer kalıbını takip eden bireyin ise işine yönelik ne o kadar bekleyecek süresi vardır ne de görevini mesleki hayatı boyunca sürdürmeye niyeti. Bu kalıpta birey, iş hayatına yönelik kararsızlıklar yaşamakta ve iş değiştirmek gibi büyük bir riski göze almaktadır. Sonuç olarak kararsız kariyer kalıbını uygulayan birey rekabet edebileceği ortamı bulamadığı gibi ortaklaşa rekabetin oluşmasını sağlayan bir ortamda çalışmak için uygun niteliklere sahip değildir.

Model-2: Bu modelde ortaklaşa rekabetin kararlı, geleneksel ve çoklu deneme kariyer kalıbına etkisi incelenmiştir. $F=22,988$ 'dir. Bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Başka bir ifadeyle ortaklaşa rekabet ile kararlı, geleneksel ve çoklu deneme kariyer kalıbı arasında ilişki bulunmaktadır.

Kararlı kariyer kalıbında birey işin yapılabilmesi için işbirliği yapmanın, yapılan işten pay alabilmek için ise rekabet etmek gerektiğinin farkında olacak kadar uzun süre çalışmıştır. ,Çünkü her iş ortamında olduğu gibi herkesin her konuyu bilmesi mümkün değildir. Bazı projelerde ortak hareket ederek, ortaya başarılı bir çalışmanın çıkacağı bilinmektedir. Birey öğrenim hayatlarında asıl yaptığı işe yönelik eğitim almakta olduğundan farklı branşla ilgili bir sorunla karşılaştığında kurumun diğer çalışanlarından yardım almak zorunda kalmaktadır. Bu kalıpta birey varlığını ve saygınlığını hissettirmek için kurum çalışanlarıyla işbirliğine gittiği gibi sahip olduğu konumu başkasına vermemek ve işini zenginleştirmek adına da rekabet davranışı sergilemektedir.

Geleneksel kariyer kalıbında her iş ortamında olduğu gibi rekabet ile işbirliği birlikte görülmektedir. Artık ortaklaşa rekabetin sağlamış olduğu kazanımların önemli olduğu kurum çalışanları tarafından fark edilmeye başlanmıştır. Kamu kurumlarında çalışan bireylere öğrenim durumlarına, iş yerinde başarılarına göre

terfi etme imkanları sunulmakta ve bu imkanlara yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, ayırt edici görevlerde görev yapmış olma gibi kriterler ileri sürülmektedir. Bunu bilen çalışanlar başarı yüzdelelerini arttırarak erken yaşta iyi bir konuma sahip olmak adına hem rekabet edebileceği hem de bu rekabetten kazançlı çıkabileceği ortamlarda bulunmayı tercih etmektedirler. Geleneksel kariyer kalıbı davranışı sergileyen birey, sahip olmuş olduğu statüyü kaybetmek istememekte aksine yaşının ve mesleki hizmet süresinin bir getirisi olarak terfi etmeyi beklemektedir. Günümüz koşullarında işsizlik oranlarının artmasıyla bireylerin farkındalıkları artmakta bunun bir sonucu olarak bireyin sahip olduğu konuma koruma hissiyatını tetiklenmektedir. Sonuç olarak; hiyerarşik basamakları izleyerek ilerleyen kariyer kalıbında birey ortaklaşa rekabetin kendine sağlamış olduğu faydaların farkına varmakta, kariyer sürecinde izleyeceği yolu her defasında yeniden değerlendirmektedir.

Çoklu deneme kariyer kalıbı rekabetin de işbirliğinde aynı çalışmada görüldüğü bir kariyer kalıbıdır. Bu kalıpta işbirliğinin bir getirisi olarak rekabet ortamı doğmaktadır. Birey iş arama ve işe başlama aşamasında daha önceden o kurumda çalışmış olan bireylerden yardım almakta onların aracılığı ve yönlendirmesiyle işe girmektedir. Belli bir süre çalışarak ortamı gördükten, önüne sunulan fırsatların farkına vardıktan sonra ise işten beklentileri arttığından çalışma arkadaşlarına karşı tutumları zamanla değişmektedir. Daha önce birçok defa iş değiştirmiş olduğundan iş yerinde kalıcı olmak isteyebilmektedir. Rekabet tam da bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Bireyin iki seçeneği vardır. Bunlardan birincisi işine devam ederek kendine yeni bir kariyer yolu seçmek, diğeri ise rekabetin vermiş olduğu yorucu ve baskıcı etkiden kaçarak yeni bir savaşa dahil olmaktır. İşte bu aşamada bireyi sergileyeceği davranışa yönelten ne gibi etken olduğunun araştırılması gerekmektedir.

Tablo 4.14:Ortaklaşa Rekabet ile Kariyer Aşamaları Arasında Kurulan Modeller

	Model 1	Model 2
Sabit	44,778	42,429
	(4,763)	(4,441)
Kariyerini Koruma Aşaması	-0,270	
	0,200	
İş Öncesi Aşama	0,515	0,478
	(0,179)	(0,177)
İşe Giriş Aşaması	1,425	1,382
	(0,270)	0,269
Kariyerde İlerleme Aşaması	1,401	1,381
	(0,245)	(0,245)
F	46,964	61,810
R ²	0,427	0,423
Düzeltilmiş R ²	0,418	0,416

Tablo 4.14’de toplam 2 adet model kurulmuştur.

Model-1: Bu modelde ortaklaşa rekabetin kariyerini koruma aşamasına etkisi incelenmiştir. $F=46,964$ ’dür ve bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05’ten büyük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedemeyiz. Başka bir ifadeyle ortaklaşa rekabet ile kariyerini koruma aşaması arasında ilişki bulunmamaktadır. Ortaklaşa rekabet durumu yorucu ve zaman istemektedir. Bireyler bu aşamada mesleki doyum noktasına ulaşmış olmalarının yanı sıra fiziksel ve zihinsel yorgunluk dönemine girmişlerdir. Yeni stratejiler üretecek ve kendilerine yeni rekabet ortamı yaratacak istekleri olmadığından ortaklaşa rekabet ortamında bulunmayı tercih etmemektedirler. Ortaklaşa rekabet; rekabet etme durumunu içinde bulunduran etkidir. Birey için rekabet bu aşamada tercih edilen bir durum değildir. Birey daha çok işbirliğine yönelmiştir ki ortaklaşa rekabetin görüldüğü saf rekabetten etkilenmemektedir. İşlerine yönelik olarak yapmış oldukları çalışmaların beğenilmesi o dönemdeki birey için yeterli olmaktadır. Zaten kendi yaş grubuna hitap edecek

birey sayısı da azalmış olduğundan sergilemiş oldukları davranış türü daha çok öğretmek adına olmaktadır. Çünkü ortaklaşa rekabet aynı özelliklere sahip birey grupları arasında daha yoğun gözlemlenmektedir. Yani bu aşamada birey işbirliğine daha çok yöneldiğinden dolayı rekabetin etkisini daha az hissetmektedir.

Model-2: Bu modelde ortaklaşa rekabetin iş öncesi, işe giriş ve kariyerde ilerleme aşamasına etkisi incelenmiştir. $F=61,810$ 'dur ve bu modelin anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Başka bir ifadeyle ortaklaşa rekabet ile iş öncesi, işe giriş ve kariyerde ilerleme aşamaları arasında ilişki bulunmaktadır. Ortaklaşa rekabet, iş öncesi dönemde görülmektedir. Birey, eğitim hayatı boyunca birçok arkadaş çevresine sahip olmaktadır. Dersler konusunda yardımlaşma, birlikte soru çözme sınava hazırlanma gibi çalışmalar yapılmaktadır. Bu aşamada birey arkadaşlarıyla ortak ders çalışırken birbirlerinin sorularına yanıt verirken işbirliği davranışı sergiledikleri söylenebilir. Fakat öğretmenin sınavlardan en yüksek notu alan öğrenciye ödül vereceğini bildirmesi işbirliği durumunun getirmiş olduğu rekabet ortamına bireyi çekmektedir. Yani tek başına işbirliği iş öncesi dönemde bir etki gösteremezken rekabetin sert tutumu bireyi işbirliği yapmaya yönlendirmiş durumdadır. Şöyle ki; üniversiteyi bitiren bir öğretmen adayının atanmak amacıyla belirlenmiş olan kontenjana girebilmek için vermiş olduğu savaş rekabet ortamını yaratmaktadır. Sonuç olarak; işbirliği arkadaşlar arasında yardımlaşma olarak kalırken etkisini bireye pek fazla hissettirmemekte rekabetin doğmasını sağlamaktadır.

Birey çalışma yaşamını dengede tutmak zorundadır. Hele ki göreve yeni adım attıkları işe giriş aşamasında her şeyi dorukta yaşamak uygun bir davranış olarak görülmeyebilir. İnteraktif karar kuramının getirisi olarak denge pozisyonunun korunması gerekmektedir. Bireylerarası arası rekabet durumunda veya gruplar arası rekabet durumunda bireyler yeni bir denge döngüsü içinde iş arkadaşlarına tutunmakta, güven ortamını sağlamaya çaba harcamaktadır. Rekabet eğiliminin azalması durumunda işbirliği ön plana çıkmaktadır. Bireyin iş yaşamında ilerlemesinde çalışma arkadaşlarının da etkisi vardır. Grup içinde sevilen kişi olmak kurumun bireye duyduğu güveni arttırmakta diğer çalışanların ve kurumun desteğini almasını sağlamaktadır. Kariyerde ilerleme aşaması ortaklaşa rekabetin görülmesi açısından önemli bir aşamadır. Bu aşamada birey işi ile ilgili bilgi ve tecrübeye sahip olduğundan kurumdan beklentileri artmaktadır. Bu yaş gurubundaki bireylerin kişilik

özellikleri oturmuş olduğundan kararları daha net, istekleri daha keskin olmaktadır. Kurum yöneticileri bireyler arası dengeyi kuramayarak adaleti sağlayamadıklarında bu aşamada ki bireyler sert tepkiler verebilmektedir. Bu sebeple kurum olarak ortaya standartları belli hedefler konularak hedefleri gerçekleştiren bireyleri ödüllendirme ile motive etme politikası uygulanabilmektedir. Bu çalışmada ki amaç bireyleri işlerine kanalize etmek, iş ortamını hareketlendirmek ve ortaklaşa rekabet ortamı sağlamaktır. Çünkü bireylerin bu dönemde sıkıntılı bir süreç olan orta yaş krizine girme riskleri vardır. Bu bağlamda birey arkadaş ilişkilerine önem vermekle birlikte işi ile ilgili başarılı projelerde görev almak istemektedir. Ortaklaşa rekabet hem bireyi hem de kurumu bu bağlamda rahatlatmaktadır. Çünkü iş ortamı rekabetin ve işbirliğinin bir arada görülmesi ile birlikte çalışanların dinamikliği artmış ve bunalım sürecine girmeden arkadaşlarının desteği ile kariyerde ilerleme yollarını göstermiştir.

4.2.Bulgular ve Yorum

Bu kısımda alandan elde edilen bulgular ortaya konulacak ve tartışılacaktır. Ortaklaşa rekabet ve bileşenleri olan işbirliği ve rekabetin kariyer kalıpları ile kariyer aşamalarının hangi aşamalarında görüldüğünü ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada öncelikli olarak frekans tabloları yorumlanmıştır.

EK-1' de gösterilmiş olan anket formundaki demografik bilgilerin yer aldığı birinci bölüm incelendiğinde Tablo 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 ve 4.6 şeklinde altı tablo ortaya çıkmıştır. Kurumlarda görev yapan personelin yaş tabloları incelendiğinde %57,2'sinin 0-30 yaş aralığında olduğu, %42,8'inin 31 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Oranlara bakıldığında homojen bir nüfus dağılımı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2 incelendiğinde kurumlarda çalışanların toplam hizmet sürelerinden %70'inin 1-10 yıl arasında hizmet veren personelden oluştuğu, %30'unun 10 yıl üzeri hizmet veren personelden oluştuğu görülmekle beraber çalışanların çoğunun meslek hayatlarının ilk 10 yılında oldukları görülmektedir.

Kurum çalışanlarının toplam kaç farklı görevde bulunduklarını gösteren Tablo 4.3 incelendiğinde; %37'sinin bir görevde çalıştığı geri kalan %63'lük kesiminin ise en az iki farklı görevde çalıştığı görülmektedir.

Kurumlarda çalışanların öğrenim durumlarının incelendiği Tablo 4.4'e bakıldığında % 66,5'inin önlisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu orana istinaden kurum çalışanlarının öğrenim durumlarının yüksek olduğu şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 4.5 incelendiğinde kurumlarda çalışanların % 37,7'sinin bekâr; % 62,3'ünün evli ve evli sayısının, bekâr sayısının yaklaşık iki katı olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumların evliliğe önem veren kurumlardan oluştuğu görülmektedir.

Kurumlarda çalışanların evli olma yüzdelerinin fazla olmasından sonra çocuk sayılarının yüzdelik dağılımına bakıldığında %72'8'inin en fazla bir çocuğu olduğu, %27,2'sinin ise bir çocuktan fazla çocuğu olduğu görülmektedir. Bu durum kurumlarda çalışanların çekirdek aileden oluştuğunu göstermektedir. Yapılan bu yorumlardan hareketle, korelasyon ve regresyon analiz tabloları gölgesinde, değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde oluşturulan modellere aşağıdaki tablo özet sonuç vermektedir.

Tablo 4.15: Ortaklaşa Rekabet, Rekabet ve İşbirliği ile Kariyer Kalıpları ve Aşamaları Arasındaki İlişkiler

Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Rekabet	İşbirliği	Ortaklaşa Rekabet
Kararlı Kariyer Kalıbı	Anlamlı İlişki (H _{R1})	Anlamlı İlişki (H _{IB1})	Anlamlı İlişki (H _{OR1})
Geleneksel Kariyer Kalıbı	Anlamlı İlişki (H _{R2})	Anlamlı İlişki (H _{IB2})	Anlamlı İlişki (H _{OR2})
Kararsız Kariyer Kalıbı	Anlamsız İlişki (H _{R3})	Anlamsız İlişki (H _{IB3})	Anlamsız İlişki (H _{OR3})
Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	Anlamlı İlişki (H _{R4})	Anlamsız İlişki (H _{IB4})	Anlamlı İlişki (H _{OR4})
İş Öncesi Kariyer Aşaması	Anlamlı İlişki (H _{R5})	Anlamsız İlişki (H _{IB5})	Anlamlı İlişki (H _{OR5})
İşe Giriş Kariyer Aşaması	Anlamlı İlişki (H _{R6})	Anlamlı İlişki (H _{IB6})	Anlamlı İlişki (H _{OR6})
Kariyerde İlerleme Kariyer Aşaması	Anlamlı İlişki (H _{R7})	Anlamlı İlişki (H _{IB7})	Anlamlı İlişki (H _{OR7})
Kariyerini Koruma Kariyer Aşaması	Anlamsız İlişki (H _{R8})	Anlamlı İlişki (H _{IB8})	Anlamsız İlişki (H _{OR8})

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucu oluşan Tablo 4.15 incelendiğinde; ortaklaşa rekabetin, rekabetin ve işbirliğinin kararsız kariyer kalıbına ve ortaklaşa rekabet ile rekabetin kariyerini koruma aşamasına bir etkisi olmadığı görülmüştür. Ayrıca işbirliğinin çoklu deneme kariyer kalıbına ve iş öncesi kariyer aşamasına da etkisi olmadığı diğer bir tespittir. Dolayısı ile H_{R3} , H_{R8} , H_{IB3} , H_{IB4} , H_{IB5} , H_{OR3} ve H_{OR8} hipotezleri reddedilir.

Birey bazında saf rekabetin olabilmesi için bireyin kendine ve çevresine güvenmesi, değişimlere açık olması ve iş hayatında elde edebileceği kazanımlarının olması gerekmektedir. Bu durumda bireyin işine yönelik çelişkiler yaşaması, iş hayatından uzaklaşması ile birlikte işini değiştirme konusunda risk alması rekabet ortamı oluşmasını engellemektedir. Çünkü; birey kendini diğer çalışanlara rakip olarak görmemekte ve çalışanlara karşı varlığını hissettirememektedir. Bununla birlikte kariyerini koruma aşamasına gelen bireyin rekabet etme şiddetinin hissedilir düzeyde olması beklenemez. Gelişen teknolojik imkanlardan dolayı kurumların vizyon ve misyonu değişmekte yeniliklere ayak uydurmaktadır. Genç çalışan nüfusa olan ilgi artmakta olduğundan rekabet ortamını kızıştıracak imkânlar de genellikle genç ve orta yaş çalışanlara sunulmaktadır. Bu sebeptendir ki; kariyerini koruma aşamasına gelmiş birey, bireysel tecrübe aktarımına önem vermeye, saygınlığını korumaya, aile ilişkilerine önem vermeye ve rekabetin yaratmış olduğu kaos ortamından uzaklaşmaya daha çok yöneldiği söylenebilir. Dolayısıyla H_{R3} ve H_{R8} hipotezleri reddedilir.

İşbirliğini kariyer kalıpları ve kariyer aşamalarına göre irdelediğimizde güven duygusu temelli olması, çalışma arkadaşlarının olması ve ortak bir çalışma için bir araya gelmiş bir grubunun olması işbirliği ortamının oluşmasında etkilidir. Bu sebeple işbirliğini kararsız kariyer kalıbının özelliklerini, taşıyan bireyin uygulaması gözlemlenemez. Bu sebeple H_{IB3} hipotezi reddedilir. Aynı şekilde çoklu deneme kariyer kalıbında bireyin sabit bir görevinin olmaması çalışma arkadaşları ile ortak hareket edebileceği projelerde görev almasına engel teşkil ettiğinden H_{IB4} hipotezi reddedilir. İş öncesi dönemde ise bireyin henüz işinin bile olmamasından dolayı iş bulma arayışında rakiplerinin çokluğu bireyi rekabete sürüklemekte olduğundan H_{IB5} hipotezi reddedilir.

Ortaklaşa rekabet ortamı yüksek disiplin, azimli çalışma ve stratejik hareket gerektiren bir olgudur. Bireyin izlemiş olduğu kariyer kalıbının özelliği itibarıyla öncelikli kararlı bir duruşunun olması, iş arkadaşlarından oluşan bir çevrenin olması, uğrunda emek harcamayı göze alabileceği bir işinin olması gerekmektedir. Bu ortam yaratıldığında ortaklaşa rekabetten elde edilecek kazanç diğer tüm kazanımlardan daha fazla olacaktır. Ortaklaşa rekabet durumunda çalışma arkadaşlarının olduğu gruptan çıkarılma riskin daha azdır. Çünkü oyun teorisinde de açıklandığı gibi sıfır toplamı olmayan oyun teorisinin oyunu oynayan her iki taraflara sağlayacağı fayda, tek tarafın kazancından daha fazladır. Böylelikle iş arkadaşları ile olan ilişkiler güçlenmekle birlikte kazanç paydasını arttırmak için tetikleyici güç olan rekabet etme isteği de artmaktadır. Sonuç olarak; bireyin işine, kurumuna ve çalışma arkadaşlarına karşı kararlı bir duruşunun olması ve işine yönelik beklentilerinin olması ile birlikte enerji harcayabileceği gücünün olması ortaklaşa rekabetin oluşmasında etkili olan faktörlerdir. Dolayısıyla H_{OR3} ve H_{OR8} hipotezleri reddedilir.

Bireyin belli kararlar çerçevesinde iş hayatına yöneldiği kararlı, geleneksel ve çoklu deneme kariyer kalıplarında rekabet ortamına girebileceği bir iş düzeni bulunmaktadır. Kalıpların özelliği gereği birey kendi alanında uzmanlaşmaya ve mesleki kariyerinde ilerlemeye doğru yöneldiğinden önemli ve aranan kişi olma isteği rekabet etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çoklu deneme kariyer kalıbında sıklıkla iş değiştirmiş olsa da her yeni işe girmek istediğinde yeni rakiplerine karşı meydan okuması gerektiğinden rekabet etmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle H_{R1} , H_{R2} , H_{R4} hipotezleri reddedilemez.

Bireyin eğitim hayatının devam ettiği iş öncesi dönemde aynı eğitim seviyesine sahip arkadaş çevresi arasından fark edilmek istemesi, bireyi rekabet davranışı göstermeye teşvik etmektedir. Bu durumundan H_{R5} hipotezleri reddedilemez. İş öncesi dönemin bitmesini müteakip çalışma hayatına adım attığı işe giriş aşamasında birey, iş bulmak, işe başlamak ve işte tutunmak için kendi farkını hissettirmek zorundadır. Ancak rekabetin yoğun olduğu ortamlara girerek başarılı sonuç elde edebilme fırsatı yakalayabilecektir. Bu sebeple H_{R6} hipotezleri reddedilemez. Aynı şekilde en çok kariyerinde ilerleme aşamasında bireye geliştirici, özendirici imkânlar sunulmaktadır. Kişiliğin oturduğu bu aşamada, rakip sayısı artmakta, iş memnuniyeti en yüksek seviyeye çıkmaktadır. Birey rekabet davranışı göstererek kişisel tatmin ve iş doyumuna bu aşamada ulaşmaktadır. Bu durumda H_{R7} hipotezi reddedilemez.

İşbirliği, çalışma çevresi ve insan ilişkileriyle doğru orantılıdır. İşbirliğinin temelinde güven olduğundan bireyler, işbirliği yapacakları kişiyi tanımak istemektedir. Kararlı ve geleneksel kariyer kalıbı işbirliği yapmaya müsait bir temele sahip olduğundan H_{IB1} , H_{IB2} hipotezleri reddedilemez.

Yeni başlanılan bir işe çalışma arkadaşlarından yardım almadan devam edilmesi birey için yıpratıcı ve bunaltıcı bir hal almaktadır. Bireyin kendisini iş ortamında yalnız hissetmesine, bilmeden yanlış çalışmalar üzerinde boşa vakit harcamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple ilk olarak iş arkadaşlarının bulunduğu ortama dahil olma, eski tecrübeli çalışanlardan yardım alma eğilimi göstermesi bireyi işbirliğine yönelmektedir. Bununla birlikte bireyin kariyerinde ilerleme aşamasında hem alt kademedeki çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunurken üst kademede çalışanlara fikir danışması işbirliği yaptığı bir göstergesidir. İşbirliği dışında rekabetten bir beklentisinin olmadığı kariyerini koruma aşamasındaki birey, emekliliğe doğru ilerlerken daha genç yaştaki, teknolojiyi takip eden, yeni fikirlere açık bireylerden yardım istemesini gerektiren durumlarla karşılaşabilmektedir. Çünkü bilim ve teknoloji hızla ilerlerken, yasalar kanunlar sürekli değişirken ileri yaştaki bireyler bu değişime ayak uydurmakta geç kalabilmektedirler. Bu açıklamalar ışığında H_{IB6} , H_{IB7} , H_{IB8} hipotezleri reddedilemez.

Yapılan araştırma kamu kurumu çalışanlarının kararlı, geleneksel ve çoklu deneme kariyer kalıbı uyguladıklarında ortaklaşa rekabet sergiledikleri görülmektedir. Bu üç kariyer kalıbının ortak özelliği bireysel davranışlardır. Birey bu kariyer kalıplarında işine ilgili, görevine yönelik beklentileri olan konumundadır. Her ne kadar çoklu deneme kariyer kalıbında sürekli görev değiştirmiş olsa da yeni görevine başlama ve yeni atılımlar yapma aşamasında ortaklaşa rekabet davranışı gösterdiği gözlenmektedir. Verilerden yola çıkarak H_{OR1} , H_{OR2} , H_{OR4} hipotezleri reddedilemez.

Ortaklaşa rekabet, bireyin çalışma hayatında aktif rol aldığı dönemlerde görülmektedir. Çalışma yaşamının sürekli hareketli olması bireyi dinç tutmakta, yeni girişim yapmasına fırsat tanımaktadır. Ayrıca iş öncesi, işe giriş ve kariyerde ilerleme aşamasında birey sayısı fazla olmakla birlikte işbirliği ve rekabet yapabileceği görevlere getirilme ihtimali de daha yüksektir. Fakat kariyerini koruma aşamasında birey kendine yönelmekte, işte sadece emekliliği için gerekli olan yasal süreyi doldurmayı beklemekte olduğundan ortaklaşa rekabet davranışı

göstermemektedir. Bu verilerden anlaşılabileceği gibi H_{OR5} , H_{OR6} , H_{OR7} hipotezleri reddedilemez.

Tablo 4.16: Katılımcıların Yaşlarının Toplam Farklı Göreve Göre Yüzde Dağılımı

			Toplam Farklı Görev										Toplam
			1	2	3	4	5	6	7	8	10	11+	
Yaş	0-25	Sayı	39	18	8	3	1	0	0	0	0	0	69
		Top. %	15,2	7,0	3,1	1,2	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	26,8
	26-35	Sayı	40	38	24	13	6	1	0	2	0	0	124
		Top. %	15,6	14,8	9,3	5,1	2,3	0,4	0,0	0,8	0,0	0,0	48,2
	36-45	Sayı	11	5	7	2	7	4	3	1	1	3	44
		Top. %	4,3	1,9	2,7	0,8	2,7	1,6	1,2	0,4	0,4	1,2	17,1
	46-55	Sayı	5	4	4	0	2	1	1	0	1	0	18
		Top. %	1,9	1,6	1,6	0,0	0,8	0,4	0,4	0,0	0,4	0,0	7,0
	56-65	Sayı	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
		Top. %	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Toplam		Sayı	95	65	44	19	16	6	4	3	2	3	257
		Top. %	37,0	25,3	17,1	7,4	6,2	2,3	1,6	1,2	0,8	1,2	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırma yapılan grubun yaşlarının toplam kaç farklı görevde çalışma durumlarına göre dağılımları verilmiştir. 0-25 yaş aralığını temsil eden iş öncesi dönemde olup bir farklı görevde çalışan bireyler, toplam farklı görevde çalışanlar toplamının %15,2'sini temsil etmektedir. 26-35 yaş aralığını temsil eden işe giriş dönemde olup bir farklı görevde çalışan bireyler, toplam farklı görevde çalışanlar toplamının %15,6'sını temsil etmektedir. Bu veriye göre; kariyerinde iş öncesi ve işe giriş döneminde olup da bir farklı görevde çalışanlar, toplam farklı görevde çalışanlar toplamının %30,8'ini temsil ettiği görülmektedir. Yani grubun geriye kalan %69,2'lik kesiminin birden fazla farklı görevlerde çalışmakta olduğu tespit edilmektedir. Elde edilen bu bulguya göre; bireyler kariyerlerinin her aşamasında birçok farklı görevde çalışmaktadır. Kamu kurumunda çalışıyor olsalar bile bir amire bağlı olmaları ve kurumun personel ihtiyacına duyduğu gereksinim

nedeniyle veya bireyin tercihinden doğan sebeplerden dolayı görev değişikliği sıklıkla yaşanmaktadır. Personel devir hızının yüksek olması işin akışını yavaşlatmakla birlikte bireyin görevine yönelik uzmanlaşmasını engellemektedir. Ayrıca birey üzerinde psikolojik etki yaratma ihtimali olduğundan her yeni göreve alışma aşamasında sorunlarla karşılaşması muhtemeldir. Bireyin sürekli görev değiştirmesi kararlı ve geleneksel kariyer kalıplarına yönelmesini zorlaştırmakta olup ortaklaşa rekabet yapma ihtimalini de düşürmektedir.

Tablo 4.17: Grubun Toplam Hizmet Süresinin Toplam Farklı Görevde Çalışma Durumuna Göre Yüzde Dağılımı

			Toplam Farklı Görev										Toplam
			1	2	3	4	5	6	7	8	10	11+	
Toplam Hizmet Süresi	0-1 Yıl	Sayı	29	16	6	2	1	0	0	0	0	0	54
		Top.%	11,3	6,2	2,3	0,8	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,0
	2-5 Yıl	Sayı	31	30	18	4	5	1	1	0	0	1	91
		Top.%	12,1	11,7	7,0	1,6	1,9	0,4	0,4	0,0	0,0	0,4	35,4
	6-10 Yıl	Sayı	11	10	8	5	1	0	0	0	0	0	35
		Top.%	4,3	3,9	3,1	1,9	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,6
	11-15 Yıl	Sayı	11	4	5	6	3	0	0	2	0	0	31
		Top.%	4,3	1,6	1,9	2,3	1,2	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	12,1
	16-20 Yıl	Sayı	3	1	1	0	4	3	1	0	0	0	13
		Top.%	1,2	0,4	0,4	0,0	1,6	1,2	0,4	0,0	0,0	0,0	5,1
	21-25 Yıl	Sayı	6	3	3	1	1	1	1	1	1	2	20
		Top.%	2,3	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,8	7,8
	26-30 Yıl	Sayı	3	1	1	0	1	1	1	0	1	0	9
		Top.%	1,2	0,4	0,4	0,0	0,4	0,4	0,4	0,0	0,4	0,0	3,5
	31+	Sayı	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	4
		Top.%	0,4	0,0	0,8	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6
Toplam		Sayı	95	65	44	19	16	6	4	3	2	3	257
		Top.%	37,0	25,3	17,1	7,4	6,2	2,3	1,6	1,2	0,8	1,2	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırma yapılan grubun toplam hizmet sürelerinin toplam kaç farklı görevde çalıştıklarına göre dağılımları verilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde katılımcıların %37'sinin toplam hizmet süreleri boyunca tek bir

görevde çalıştığı görülmektedir. Geriye kalan katılımcılar, toplamın %63'lük kesimini oluşturmaktadır. Bu da bize katılımcıların yaklaşık 3'te 2'sinin toplam hizmet süreleri boyunca en az iki görevde çalıştıklarını göstermektedir. Yukarıdaki verilere göre çalışanların %34,2'si, meslek hayatlarının ilk on yılında 2 ve 3 farklı görevde çalışmaktadırlar. Bu veri de bize en az iki farklı görevde bulunanların %50'sinden fazlasının ilk on yılında en az iki farklı görevde bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgudan yola çıkarak yorum yapacak olursak; en fazla on yıl çalışmış bir bireyin görev değiştirme sayısındaki fazlalık bireyin çalışma yılı ile mesleki bilgisinin fazla olması gerekliliği görüşünü çürüttüğü görülmektedir. Yani bireyin meslek hayatında fazla çalışmış olması onun daha çok uzmanlaştığını kanıtlamamaktadır. Çünkü; birey mesleğinin ilk yıllarından itibaren mesleğinin ortasına gelene kadar çeşitli farklı görevler almıştır. Her konuda biraz bilgisi olduğu gibi göreve bağlılığı azaldığından ve her an yeni bir görev değişikliği yaşayacağı fikrine kapıldığından bilgisini artırma eğilimini azaltabilmektedir. Ayrıca bu durum bireyin işbirliği yapabileceği ortamları oluşturmaya fırsat vermemektedir.

Tablo 4.18: Grubun Yaşının ve Toplam Hizmet Süresinin Öğrenim Durumuna Göre Yüzde Dağılımı

Toplam Hizmet Süresi				Öğrenim Durumu				Toplam
				Lise	Önlisans	Lisans	Yük.Lis.	
0-1 Yıl	Yaş	0-25	Sayı	15	6	9	3	33
			Top.%	27,8	11,1	16,7	5,6	61,1
		26-35	Sayı	3	4	10	1	18
			Top.%	5,6	7,4	18,5	1,9	33,3
		36-45	Sayı	0	1	2	0	3
			Top.%	0,0	1,9	3,7	0,0	5,6
	Toplam		Sayı	18	11	21	4	54
			Top.%	33,3	20,4	38,9	7,4	100,0
2-5 Yıl	Yaş	0-25	Sayı	18	11	3	1	33
			Top.%	19,8	12,1	3,3	1,1	36,3
		26-35	Sayı	12	15	21	4	52
			Top.%	13,2	16,5	23,1	4,4	57,1
		36-45	Sayı	1	2	3	0	6
			Top.%	1,1	2,2	3,3	0,0	6,6
	Toplam		Sayı	31	28	27	5	91
			Top.%	34,1	30,8	29,7	5,5	100,0

Toplam Hizmet Süresi				Öğrenim Durumu				Toplam
				Lise	Önlisans	Lisans	Yük.Lis.	
6-10 Yıl	Yaş	0-25	Sayı	0	1	0	0	1
			Top.%	0,0	2,9	0,0	0,0	2,9
		26-35	Sayı	3	8	17	4	32
			Top.%	8,6	22,9	48,6	11,4	91,4
		36-45	Sayı	1	0	1	0	2
			Top.%	2,9	0,0	2,9	0,0	5,7
	Toplam		Sayı	4	4	9	18	4
			Top.%	11,4	11,4	25,7	51,4	11,4
11-15 Yıl	Yaş	0-25	Sayı	0	1	0	1	2
			Top.%	0,0	3,2	0,0	3,2	6,5
		26-35	Sayı	4	6	9	1	20
			Top.%	12,9	19,4	29,0	3,2	64,5
		36-45	Sayı	2	4	1	0	7
			Top.%	6,5	12,9	3,2	0,0	22,6
		46-55	Sayı	0	0	2	0	2
			Top.%	0,0	0,0	6,5	0,0	6,5
	Toplam		Sayı	6	6	11	12	2
			Top.%	19,4	19,4	35,5	38,7	6,5
16-20 Yıl	Yaş	26-35	Sayı	0	1	1	0	2
			Top.%	0,0	7,7	7,7	0,0	15,4
		36-45	Sayı	2	4	3	0	9
			Top.%	15,4	30,8	23,1	0,0	69,2
		46-55	Sayı	1	0	0	1	2
			Top.%	7,7	0,0	0,0	7,7	15,4
	Toplam		Sayı	3	3	5	4	1
			Top.%	23,1	23,1	38,5	30,8	7,7
21-25 Yıl	Yaş	36-45	Sayı	2	11	4	0	17
			Top.%	10,0	55,0	20,0	0,0	85,0
		46-55	Sayı	2	0	1	0	3
			Top.%	10,0	0,0	5,0	0,0	15,0
	Toplam		Sayı	4	11	5	0	20
			Top.%	20,0	55,0	25,0	0,0	100,0
26-30 Yıl	Yaş	46-55	Sayı	1	6	2	0	9
			Top.%	11,1	66,7	22,2	0,0	100,0
	Toplam		Sayı	1	6	2	0	9
			Top.%	11,1	66,7	22,2	0,0	100,0
31+	Yaş	46-55	Sayı	2	0	0	0	2
			Top.%	50,0	0,0	0,0	0,0	50,0
		56-65	Sayı	0	0	1	1	2
			Top.%	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0
	Toplam		Sayı	2	0	1	1	4
			Top.%	50,0	0,0	25,0	25,0	100,0

Tablo 4.18'te araştırma yapılan grubun yaşının ve toplam hizmet süresinin öğrenim durumlarına göre dağılımı verilmiştir. 26-35 yaş aralığında olan grup çalışanlarından 1 yıllık çalışma hayatı olanların önlisans mezunu olma durumları toplamın %7,4'ünü, 2-5 yıllık çalışma hayatı olanların önlisans mezunu olma durumları toplamın %16,5'ini ve 6-10 yıllık çalışma hayatı olanların önlisans mezunu olma durumları toplamın %22,5'ini oluşturmaktadır. Yani 26-35 yaş aralığını temsil eden işe giriş aşamasındaki bireylerden önlisans mezunu olanlar toplamın %46,4'ünü oluşturmaktadır. Ayrıca çalışma yılları artışına göre önlisans mezunu sayısının buna paralel olarak arttığı görülmektedir. Aynı şekilde 26-35 yaş aralığında olan ve 10 yıllık çalışma hayatına sahip bireylerin lisans mezunu olanlar toplamın %90,2'sini oluşturmaktadır. Elde edilen bu verilerden yola çıkarak yorum yapacak olursak; bireyin hizmet süresi arttıkça eğitime verdiği önemde artmaktadır. Önlisans mezunu olarak göreve başlayan bireyler mesleki sahaya indiğinde bu eğitimin yeterli olmadığının farkına varmakta olup lisans mezunu olmak için öğrenimine devam etmektedir. Çünkü kurumdaki diğer çalışanlar ile arasında rekabet etkisini hissettirmeye başlamaktadır. İşe giriş aşamasında farkında olmadığı imkanların farkına varmaya başlamakta olup kurumun sunduğu imkanlardan faydalanma ihtimalini arttırmayı amaç edinmektedir. Bunu da kişisel gelişimine ve öğrenim durumuna önem vererek başaracağını düşünmektedir. Kamu kurumlarında belirli görevlere gelebilmek için bireylerin sağlaması gereken bazı standartların olduğu bilinmektedir. İşte bunların başında eğitim yönünden donanımlı birer birey olmak gelmektedir. Bu sebepten dolayı bireyler çalışma arkadaşlarıyla aynı dili konuşmak, aralarında kuvvetli bir bağ kurabilmek, işbirliği ortamı yaratmak için aynı kapasitede olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte rekabet ortamında akılın akılla mücadelesi sonucunda kazanan taraf olunabilir. Tabi rekabet ortamı da ancak eşit kriterlere sahip bireyler arasında görülmektedir. Bu sebepten bireyler kariyerlerinde ilerlerken karşılaştıkları ortamın etkisiyle eğitimin önemli olduğunun farkına varmaktadırlar.

Araştırmada işe giriş yaşının daha geç, hizmet süresinin ise daha uzun olması beklendiğinden araştırmada yaş ve hizmet süreleri arasında farklı bir gruplandırma çalışması yapılmıştır. Fakat anket verilerinden elde edilen sonuca göre literatürden farklı bir veri elde edilememiştir. Bu sebepten dolayı çalışmada yaş gruplandırması 4.18'deki gibi yapılmıştır.

Tablo 4.19: Grubun Medeni Durumunun ve Çocuk Sayısının Farklı İşte Çalışma Durumuna Göre Yüzde Dağılımı

Çocuk Sayısı				Farklı İş		Toplam
				Evet	Hayır	
Yok	Medeni Durum	Bekar	Sayı	52	43	95
			Top. Yüz.	37,4%	30,9%	68,3%
		Evli	Sayı	27	17	44
			Top. Yüz.	19,4%	12,2%	31,7%
	Toplam		Sayı	79	60	139
			Top. Yüz.	56,8%	43,2%	100,0%
1	Medeni Durum	Evli	Sayı	26	22	48
			Top. Yüz.	54,2%	45,8%	100,0%
	Toplam		Sayı	26	22	48
			Top. Yüz.	54,2%	45,8%	100,0%
2	Medeni Durum	Bekar	Sayı	1	1	2
			Top. Yüz.	2,4%	2,4%	4,8%
		Evli	Sayı	16	24	40
			Top. Yüz.	38,1%	57,1%	95,2%
	Toplam		Sayı	17	25	42
			Top. Yüz.	40,5%	59,5%	100,0%
3	Medeni Durum	Evli	Sayı	11	4	15
			Top. Yüz.	73,3%	26,7%	100,0%
	Toplam		Sayı	11	4	15
			Top. Yüz.	73,3%	26,7%	100,0%
4+	Medeni Durum	Evli	Sayı	7	6	13
			Top. Yüz.	53,8%	46,2%	100,0%
	Toplam		Sayı	7	6	13
			Top. Yüz.	53,8%	46,2%	100,0%

Yukarıdaki tabloda araştırma yapılan grubun medeni durumları ile çocuk sayılarının farklı işte çalışmış olma durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Bir çocuklu evlilerin farklı işte çalışma durumu toplamın %54,2'sini, iki çocuklu evliler toplamın %38,1'ini, üç çocuklu evliler toplamın 73,3'ünü temsil etmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak bireyin evli olması ve çocuklarının olması farklı işte çalışmasını veya bu anlamda iş değişikliği yapmasını engellememektedir. Çünkü birey ailesine daha güzel bir hayat sunabilmenin yanında kendisinin de tatmin olacağı bir işte çalışmak istemektedir. Başka bir açıdan bakıldığında bireyde ailesi olmasına rağmen iş görev

değiştirmekten çekinmemektedir. Tablo 4.20'ye baktığımızda bireylerin daha çok iş öncesi ve işe giriş aşamasında farklı görevde çalışma eğilimi içinde oldukları görülmektedir. Çünkü birey evli ve çocuklu olsa bile genç yaşta olması, enerji dolu olması, kendine güveninin yüksek olduğu bir yaş döneminde olması bireyi iş değiştirmek gibi riskli bir duruma yöneltmektedir. Birey; o dönemde tabiri caizse "taşı sıkça suyunu çıkarır" cinsten güce ve kuvvete sahiptir. Ayrıca birey farklı işlerde çalışarak mutlu olabileceği işi seçme yoluna gitmektedir. Çünkü; iş hayatında yaşayacağı olumsuz durumların aile hayatını etkileyeceğini düşünmektedir. Bu sebepten henüz gençken ve kariyerinin başındayken sağlam adımı atmak için birkaç kere deneme sürecinden geçmesi gerekmektedir ki; iyi ile kötü arasındaki farkı bulabilsin. Evli ve çocuklu olan bireylerin ortaklaşa rekabet eğilimlerinin de güçlü olduğu söylenebilir. Her iş değiştirme, beraberinde rekabeti getirirken işe başlama ve işte ilerleme işbirliğinin desteği ile olmaktadır. Birey, aile hayatının kendi üzerinde etkisini göz ardı edemediğinden işe giriş ve kariyerde ilerleme aşamasında ortaklaşa rekabete yönelmektedir.

Tablo 4.20: Grubun Yaşının Farklı İşte Çalışma Durumuna Göre Yüzde Dağılımı

			Farklı iş		Toplam
			Evet	Hayır	
Yaş	0-25	Sayı	39	30	69
		Toplamın Yüzdesi	15,2%	11,7%	26,8%
	26-35	Sayı	69	55	124
		Toplamın Yüzdesi	26,8%	21,4%	48,2%
	36-45	Sayı	23	21	44
		Toplamın Yüzdesi	8,9%	8,2%	17,1%
	46-55	Sayı	8	10	18
		Toplamın Yüzdesi	3,1%	3,9%	7,0%
	56-65	Sayı	1	1	2
		Toplamın Yüzdesi	,4%	,4%	,8%
Toplam		Sayı	140	117	257
		Toplamın Yüzdesi	54,5%	45,5%	100,0%

V.BÖLÜM

SONUÇ

Kamu kurumlarında çalışan bireyler iş garantisinin getirmiş olduğu bir güvence ile birlikte çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerine ve kariyerlerinde ilerleme yollarına daha bir önem vermektedir. Birey, kurumunun kendisine sağladığı para ödülü, yurt dışı gezileri, kurum içi terfi etme gibi imkânları her fırsatta takip etmektedir. Sunulmuş olan bu imkânlarda bazı kriterlerin ve kontenjan sınırlamasının olması bireyi tetikleyici etkin bir güç haline gelmiştir. Artık bireysel başarı ön plana çıkmaya başladığından rekabet ve işbirliği çalışma ortamlarında kendisini daha etkin hissettirmeye başlamıştır. Ortaklaşa rekabet ise bireysel başarı paydasını arttıran unsurdur. Kamu çalışanları ortak çalışma ortamlarında bulundukları sürece işin değerini arttırmaktadır. Değeri artan her çalışmanın da bireyi sağladığı fayda maksimuma çıkmaktadır. Bu aşamada bireylerarası veya bölümler arası sağlanan işbirliği ortaya çıkan hizmetin paylaşımını önemli hale getirmiştir.

Kariyerinde başarı odaklı çalışmayı hedef haline getiren her birey için, yapılan hizmet bir pastadır ve herkes bu pastadan en büyük payı almayı arzu etmektedir. Çünkü pastanın büyük olması kendisine düşen dilimin de daha büyük olacağı anlamına gelmektedir. Tabi ki bu başarı ortaklaşa rekabetin bir ürünüdür. İş öncesi dönemden başlayarak kariyerini koruma aşamasına kadar ortaklaşa rekabetin bireyin hayatında yer aldığı bu çalışmada görülmektedir. Bunda etkili olan; değişen çalışma koşulları, insan ilişkileri, kaynakların kısıtlılığı ve iş bulmadaki zorluklardır. Bencil davranış sergileyerek sadece ben olmak iş hayatında kabul edilebilir bir davranış biçimi değildir. Hele kamu kurumları için düşünüldüğünde hırsların getirdiği saldırgan davranış ve kartların açık oynanması bireyin çalışma ortamından dışlanılmasına, psikolojik olarak çöküş evresine girmesine sebep olmaktadır. Ortaklaşa rekabetin kamu yararına fayda sağlayan kuruluşlarda görülmesi, kamu personelinin dinç, dinamik, yenilikçi, yardımsever ve insan ilişkilerine önem verir hale getirmektedir.

Bütün bunlardan anlaşıldığı gibi bireyin kariyer planlamasında ortaklaşa rekabetin etkisinin olduğundan bahsetmek mümkündür.

Çalışmanın özüne inecek olursak iş garantisinin olduğu altı farklı kamu kurumlarında araştırma yapılmıştır. Kamu kurumunda ortaklaşa rekabetin kariyer kalıplarına ve kariyer aşamalarına etkisi araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

Araştırmada Tablo 4.15’de görülebildiği gibi kararlı ve geleneksel kariyer kalıbında ortaklaşa rekabet, rekabet ve işbirliği olması, çoklu deneme kariyer kalıbında ortaklaşa rekabet ve rekabet olması arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş öncesi kariyer aşamasında ortaklaşa rekabet ve rekabet olması, işe giriş ve kariyerde ilerleme aşamasında ortaklaşa rekabet, rekabet ve işbirliği olması, kariyerini koruma aşamasında ise sadece işbirliği olması arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten dolayı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma yapılırken karşılaşılan sınırlılıklardan bir tanesi kamu kurumlarında çalışan bireylere, anket dağıtıldıktan sonra aynı gün içinde toplanamamasıdır. Çünkü; belirli bir sistemde ve yoğun şekilde çalışmaktadırlar.

Ankette açık uçlu veya yarı yapılandırılmış sorulara yer verilmediği için katılımcıların sorular dışında görüşleri alınamamıştır.

Araştırmada niceliksel araştırma yöntemlerinde yararlanılmıştır. 81 sorudan oluşturulan 5’li Likert ölçekli anket, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden gelişigüzel örnekleme yöntemi kullanılarak uygulamıştır. Ankette verilerin cevaplarının değerlendirilmesinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (Statistical Package for Social Sciences) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların cevapları incelendiğinde bireyin çalışma yaşamında ortaklaşa rekabetin sağlamış olduğu faydalardan etkilendiği, kariyerini devam ettirirken her daim yeniliklere açık, grup çalışmasına önem veren, yardımlaşma ile birlikte kendi çıkarlarını gözetmekten vazgeçmeyen, kişisel tatminlerin ön planda olduğu, yeri geldiğinde “ben”, yeri geldiğinde ise “biz” bilincini kavramış olduğu sonucuna varılmıştır. Artık sadece ekonomi alanında örneğine rastlanan ve hakkında kesin bir yargıya varılamayan ortaklaşa rekabet kavramı bireysel düzlemde ele alındığında da bireyler üzerinde olumlu etkisinin olduğu kanaatine varılmıştır.

Ortaklaşa rekabet ortamında algı yönetiminin uygulanabilirliği ayrıca bir çalışma konusu yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, Kadri Cemil, Tarık Gedik, İlker Akyüz. 2008. Trabzon Arsin Osb'de Yer Alan İşletmelerin Rekabet Stratejileri ve Kalite Anlayışları.
- Alayoğlu, Nihat. 2010. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. s.17 : 27-49
- Altınok, Ramazan. 2003. "Kaliteli Hizmet Sunumun Bir Aracı Olarak e-Devlet", Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:319: 513.
- Altuntuğ, Nevriye. 2007. Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama. Doktora Tezi.
- Artan, İnci. 2000. Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Arslan, Akın. [15.03.2014]. Yaşam, Oyun, Ortaklaşa Rekabet (Co-Opetition) ve Birlikte Kazanmak. <http://www.cozumvar.com.tr>
- Asunakutlu, Tuncer, Elif Temel, Serkan Dirlik. 2010. İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Rekabetin Nedenselliği Üzerine Bir Çözümleme. Sosyal Bilimler c.8. s.1: 115-128.
- Barker, J./T Josvold, D. Andrews, i. R. 1988. Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in a Matrix Organization, Journal of Management Studies, c.25: 167-178.
- Bayraktaroğlu, S. 2008. İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi. c.3.
- Birliktelik nedir?
<http://www.birliktelik.com/index.php?p=as&b=d00000000008/>. [05.08.2014]
- Can, Halil, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın. 2006. Örgütsel Davranış. Arıkan Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım. 2009. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. 1-490.
- Çelikkol, Ömer. 2008. "Kamu Yönetiminde E-Devlet Yapılanması ve Türkiye İçin E-Devlet Model Önerisi" Yüksek Lisans Tezi.
- Çiftçi, Birgül. 2007. Kariyer Planlama. Bursa Ekin Kitabevi. 139-166.
- Demirel, Yunus, Nurzahit Keskin, Türker Baş, Gültekin Yıldız. Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama. 71-87.

- Demirdelen, Derya; Şevki Ulama. Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. 65-89
- Erdoğan, Nihat. 1999. Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi. Bilgi. c.1: 45-60.
- Eren Gümüştakin, Gülten Fikret Gültekin. 2009. Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. s.23: 147-158.
- Eren, Veysel. Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi c.58. s. 4: 83-105.
- Ergenç, Yunus Emre. 2010. Oyun Teorisi. Endmuh.com. 1-33.
- Ergeneli, Azize, Ali Baru Alsirt. Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütle Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi c.58. s.3: 89-103
- Eryiğit, Süleyman. [05.08.2014]. Kariyer Yönetimi. (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf> /)
- Genç, Nurullah. 2002. Başarı Bedel İster. Timaş Yayınları. İstanbul.
- Güzel, H. M. 2010. Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Hitt, M.A., Mittlemist, R.D., Mathis, R.L. 1986. Management. West Publishing Company. New York.
- Kacar, Ulas Devrim, [11.09.2014]. Kariyer Planlama.
<http://www.mylmz.net/insan/insakaynyon/insankayyonetimi.htm>
- Kalaycıoğlu, E. 1984. Çağdaş Siyasal Bilim: Teori, Olgular ve Süreçler, Beta Basım-Yayın.
- Kariyer Aşamalar. [05.08.2014]
(<http://ikariyer.blogspot.com.tr/2011/01/kariyer-asamalar.html> / 05.08.2014)
- Karmer. Kariyer Planlama ve Uygulama Araştırma Merkezi. Turgut Özal Üniversitesi. Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı..59.
- Kılıç, Özcan. 1993. Parakendeci İşletmelerde Yatay İşbirliği. Yönetim. c.4. s.15: 41-48.
- Kızılyalçın, D. Ali Aydın. 2005. Rekabet ve İşbirliği Stratejilerinin Finansal Yönetim Açısından Değerlendirilmesi: Ege Bölgesi Tekstil Sektörü Örneği. 1-272.
- Koca, Ayşe İpek. 2009. Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.

- Koçel, T. 1999. İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları.
- Özbay, E. Murat; Hasan Arslan. 2007. Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. c.6 s.21: 293-304.
- Özdemir, Yasemin, Sercan Mazgal. 2012. Bir Kariyer Tercihi Olarak Girişimcilikte Dışsal Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi c.7. s.1.
- Özer, Alper. Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet. 1-13.
- Öztürk, Nazım, Bayraktar Yüksel. 2009. Aksak Rekabetin Önlenmesinde Devletin Rolü. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. c. 2 : 74-93.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1997. Personel Yönetimi – Politika ve Yönetel Teknikler. VIII.Baskı. 70.
- Salihoğlu, Güneş Han. 2014. Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksel Lisans Tezi.
- Sav, Duygu. 2008. Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.
- Seçer, Barış, Efe Çınar. 2011. Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. Yönetim ve Ekonomi. c. 8. s. 2: 49-62
- Senatarlar, Ferhat. 1978. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi İstanbul Üniversite Kitabevi. 17-262.
- Sümer, Canan. 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme. Türk Psikoloji Bülteni. c.4. s.9: 62-63.
- Sütlü, 2007, 9.
- Şirket büyümleri. [26.11.2014]. <http://enm.blogcu.com/sirket-buyumeleri/9120309>
- Şen, Yasin Serhat. 2012. Örgütlerde Çatışma. 1-30.
- Şerif, Muzaffer, Carolyn W. Şerif. 1996. Sosyal Psikolojiye Giriş I. çev. Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz. İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Tınaz, Pınar. 2006. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Beta Basım Yayım.
- Topaloğlu, Cafer. 2011. Yönetim Kuramları ve Örgüt içi Çatışmalar. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. c.6. s.1.: 249-265
- Uzunbacak, H. Hüseyin. 2004. Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması.
- Yürür, Senay, Hasan Soygüzel. 2010. Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi. c.6. s.1: 31-47.

EKLER**EK-1****ANKET FORMU****Değerli Kurum Çalışanı,**

Bu anket çalışması bireysel düzlemde örgüt içi ortaklaşa rekabetin çalışanın kariyer planlamasına etkisi irdelemek üzere oluşturulmuştur. Anket sorularına verdiğiniz cevaplar hiçbir şekilde kamuoyu ile paylaşılmayacaktır. Arzu ettiğiniz takdirde sonuçlar tarafınıza bildirilecektir. Anketin doldurma süresi yaklaşık 5 dakikadır. Anketi doldurmak için ayırdığınız zamana teşekkür ederim.

Havva YURTTAŞ
Yakın Doğu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Programı

Kişisel Bilgiler :

1. Yaşınız (Bitirilen Yaşınız) :.....
 2. Şu anki görevinizdeki kaçınıcı yılınız/ayınız:.....
 3. Kurumunuzdaki toplam hizmet süreniz (kaç yıl veya kaç ay olduğu) :.....
 4. Şuan çalıştığınız işinizden önce farklı bir işte çalıştınız mı:.....
 5. En son göreviniz dahil toplam kaç farklı göreviniz oldu :.....
 6. Öğrenim Durumunuz:

☐ Lise
 ☐ Önlisans
 ☐ Lisans
 ☐ Yüksek Lisans
 ☐ Doktora
 7. Medeni Durumunuz :

☐ Bekar
 ☐ Evli
 8. Kaç çocuğunuz var:.....
- Aşağıda yer alan ifadelerin karşısında sizin bu ifadelere katılma dereceniz yer almaktadır. Katılma derecenize göre kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ifadelerinden size en uygun olanı işaretleyiniz.

	Açıklamalar (Rekabet)	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
R1	Çalışma ortamımı yönetmek isterim.					
R2	Hedeflerimi gerçekleştirme hissiyatım yüksektir.					
R3	İş arkadaşlarıma isteklerimi rahatlıkla yaptırabilirim.					
R4	Çalışma arkadaşlarımdan davranışlarını kontrol altına alarak isteklerimi yaptırabilirim.					
R5	Çalışma ortamımda kendimi oldukça güvende hissederim.					
R6	Kurumumda ödüllendirme ve geliştirici kurslara katılma gibi imkânlar sunulmaktadır.					
R7	İş arkadaşlarımdan benim yaptığım işi rahatlıkla yapabilir.					
R8	İş arkadaşlarımdan her birinin işe yönelik farklı amaçları vardır.					
R9	Yöneticilerle iş konularında/dışında genellikle aynı fikirdeyim.					
R10	Yöneticilerim çalışma özgürlüğümü kısıtladıklarında tepki veririm.					
R11	Çalışanlarımdan performansı yeterli ve istenilen düzeyde değildir.					
R12	İşe yönelik uygulayacağım harekât tarzını seçmede kararsız kalırım.					
R13	Başarılı bir çalışmanın sorumluluğunu almak için ön planda olmak isterim.					
R14	Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.					

	Açıklamalar (İşbirliği)	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
İB1	İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimde bilgi paylaşıyorum.					
İB2	İş arkadaşlarımla uzun süreli ilişkiler kurarım.					
İB3	İş arkadaşlarımla taleplerine zamanında cevap veririm.					
İB4	İş arkadaşlarımla taleplerine tam olarak cevap veririm.					
İB5	İş arkadaşlarımla taleplerime zamanında cevap verir.					
İB6	İş arkadaşlarımla taleplerime tam olarak cevap verir.					
İB7	Aynı bölümdeki iş arkadaşlarımla ekip ruhu içerisinde çalışırım.					
İB8	Fikirlerimi esnek ve özgün bir biçimde ifade ederim.					
İB9	Çalışma arkadaşlarıma iş konusunda güvenirim.					
İB10	Yöneticilerim belirli konularda görüşlerimi alır ve fikirlerime önem verir.					
İB11	Farklı bölümde çalışanlar ile ortak çalışma yaparım.					
İB12	Grup çalışması yaptığımda kendimi daha özgür hissedirim.					
İB13	Benzer düşünceye sahip arkadaşlarımla daha kolay anlaşırım.					
İB14	Kendi ilgi alanım olmasa da bildiğim konularda herkese yardımcı olmaya çalışırım.					

K2a

Farklı bir yerden bilgi edinirim.

ÇD1

Sürekli işyerim değişir.

ÇD2

Eğitim seviyem iş değiştirmemde etkilidir.

	Açıklamalar (Kariyer Kalıpları)	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
KK1	Mesleğe başladığımdan beri aynı görevde/işte çalışıyorum.					
KK2	İşimde/görevimde hep aynı işi/görevi yaptığım için uzmanlaştığımı düşünüyorum.					
KK3	İş/görev değiştirmekten çekiniyorum.					
KK4	Hep aynı işi/görevi yapmak hoşuma gider.					
KK5	Hep aynı işi yaparak daha çok başarılı olacağımı düşünüyorum.					
KK6	Uzmanlık gerektiren işte/görevde çalışmayı tercih ederim.					
GK1	İşim ile ilgili geleceğim son noktayı biliyorum.					
GK2	Yaşım ilerledikçe işimde/görevimde yükselirim.					
GK3	İşimde/görevimde yükseldikçe maaşımda artış olur.					
GK4	İşimde, yaşım ilerledikçe basamak basamak yükselirim.					
GK5	İşimde yükseldikçe sorumluluğum artar.					
GK6	İşimde yükselmek için bilgimi ve yeteneklerimi kullanmak isterim.					
GK7	İşimde ilerleyeceğimi bilmek çalışma isteğimi artırır.					
KZ1	Belirli bir yaşa gelince iş değiştirmek isterim.					
KZ2	Yaşım ilerledikçe başka mesleklere ilgi duyarım.					
KZ3	Şimdiki düşüncem olsa farklı bir işte çalışırdım.					
KZ4	Fırsatını bulunca işimi değiştirmek isterim.					
KZ5	Belirli bir yaştan sonra aniden iş değiştirebilirim.					
KZ6	Belirli bir yaştan sonra iş değiştirip kariyerime baştan başlamaktan çekinmem.					
ÇD1	Sürekli iş/görev değiştiririm.					
ÇD2	Eğitim seviyem iş değiştirmemde etkilidir.					

	Açıklamalar (Kariyer Kalıpları)	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katlıyorum	(5) Kesinlikle Katlıyorum
ÇD3	Hep aynı işte çalışmaktan sıkılırım.					
ÇD4	Başka işlerde/görevlerde çalışmak için fırsat ararım.					
ÇD5	Kişisel gelişimim ve bilgi birikimim iş değiştirmemde etkilidir.					
ÇD6	Kurumumun değişik iş bölümlerinde çalışmak isterim.					
	Açıklamalar (Kariyer Aşamaları)					
İÖ1	Çocukluktan beri hayalini kurduğum işte çalışıyorum.					
İÖ2	Ailem işimi seçmemde yardımcı oldu.					
İÖ3	İşimle ilgili bilgiye sahip olduktan sonra çalışmaya başladım.					
İÖ4	İşimle ilgili eğitim aldım.					
İÖ5	25 yaşına gelene kadar istediğim işe karar verdim.					
İG1	İsteklerimi ve beklentilerimi karşılayan işi bulmam uzun zamanımı alır.					
İG2	İşime uyum gösteririm ve konularıma hakim olurum.					
İG3	İşimdeki mevcut konumumu korumaya çalışırım.					
İG4	Mesleki kariyerimi bir üst konuma taşıyarak ilerlemeyi hedeflerim.					
İG5	İşime yönelik daha çok yetki ve sorumluluk isterim.					
Kİ1	Kişisel gelişimime önem veririm.					
Kİ2	Başarılı olma ve saygınlık kazanma ihtiyacım yüksektir.					
Kİ3	Kariyer hedeflerimde değişiklik yaparım.					

	Açıklamalar (Kariyer Aşamaları)	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
Kİ4	Çalışma ortamında güncel kalmak için gelişen teknolojiye ayak uydururum.					
Kİ5	İşimin farklı alanlarında alacağım ödülleri takip ederim.					
KO1	İşimde daha fazla ilerleyemeyeceğimi bildiğimden işimle ilgili isteğim azalır.					
KO2	İşimle ilgili bilgi ve tecrübe birikimimi gerekli yer ve zamanda kullanırım.					
KO3	İşime yönelik gelebileceğim son nokta bulunduğum konumdur.					
KO4	Yöneticilerle ilgili aldığım olumsuz tepkide işten ayrılma kararı alırım.					
KO5	İşimle ilgili herhangi bir atılım yapmaktan ve risk almaktan kaçınırım.					

EK-2

GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
R1	43,71	50,562	,537	,682
R2	43,47	48,379	,684	,664
R3	43,89	52,354	,466	,692
R4	44,29	53,701	,339	,706
R5	43,90	49,408	,535	,680
R6	44,22	54,582	,213	,724
R7	44,22	57,063	,118	,733
R8	43,76	53,702	,404	,700
R9	44,25	55,101	,289	,712
R10	43,95	53,795	,375	,702
R11	44,94	60,388	-,042	,749
R12	45,21	62,600	-,157	,758
R13	43,69	52,015	,483	,690
R14	43,82	49,235	,578	,676

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
İB1	48,97	128,202	,812	,934
İB2	49,08	128,349	,809	,934
İB3	48,84	130,644	,860	,933
İB4	48,76	132,690	,818	,934
İB5	48,97	135,366	,721	,937
İB6	49,00	136,304	,703	,937
İB7	48,88	131,427	,818	,934
İB8	48,99	130,721	,816	,934
İB9	48,88	135,630	,732	,937
İB10	48,95	144,276	,400	,944
İB11	49,25	140,570	,535	,941
İB12	49,25	136,266	,578	,941
İB13	48,79	132,524	,773	,935
İB14	48,99	135,405	,556	,942

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
KK1	76,84	171,758	,096	,765
KK2	76,44	163,566	,326	,751
KK3	77,19	171,319	,125	,763
KK4	76,94	169,452	,176	,760
KK5	76,68	164,779	,297	,752
KK6	76,04	168,644	,250	,755
GK1	76,22	171,265	,168	,759
GK2	76,74	165,513	,281	,753
GK3	76,72	166,227	,256	,755
GK4	76,85	161,091	,378	,747
GK5	76,51	156,937	,495	,739
GK6	76,28	158,582	,500	,740
GK7	76,34	156,176	,547	,736
KZ1	76,99	167,607	,229	,757
KZ2	77,03	168,987	,198	,758
KZ3	76,99	166,266	,236	,757
KZ4	76,86	168,196	,192	,759
KZ5	77,04	168,821	,196	,759
KZ6	77,21	162,853	,368	,748
ÇD1	78,15	167,699	,303	,753
ÇD2	77,19	160,787	,428	,744
ÇD3	77,31	168,369	,218	,757
ÇD4	77,21	165,764	,331	,751
ÇD5	76,88	159,908	,479	,742
ÇD6	76,88	166,997	,250	,755

Madde İstatistikleri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyansı	Doğrulan Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Düzeyi
İÖ1	65,03	121,847	,283	,775
İÖ2	65,28	120,936	,332	,772
İÖ3	65,03	118,734	,390	,768
İÖ4	64,35	119,344	,424	,766
İÖ5	64,94	121,426	,289	,775
İG1	64,69	128,800	,075	,789
İG2	63,88	124,111	,325	,772
İG3	64,04	118,543	,486	,762
İG4	63,90	123,813	,316	,773
İG5	64,16	116,492	,521	,759
Kİ1	63,91	116,688	,544	,758
Kİ2	63,85	121,420	,447	,766
Kİ3	64,38	119,984	,463	,764
Kİ4	63,76	121,221	,451	,765
Kİ5	64,31	117,559	,486	,761
KO1	64,93	125,336	,185	,782
KO2	64,05	120,099	,504	,763
KO3	64,93	124,906	,182	,783
KO4	65,21	124,068	,232	,779
KO5	65,50	126,861	,131	,786

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Havva YURTTAŞ
Doğum Yeri : Osmancık / ÇORUM
Doğum Tarihi : 01.03.1989
Medeni Hali : Evli
Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim Durumu:

1. İlköğretim : Çakmak İlköğretim Okulu- Ümraniye / İstanbul
2. Ortaöğretim : Çakmak İlköğretim Okulu- Ümraniye / İstanbul
3. Lise : Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi-Ümraniye / İstanbul
4. Lisans : Kara Harp Okulu / Ankara

Çalışma Hayatı :

1. 28'inci Mekanize Piyade Tümen Komutanlığı-K.K.T.C. (2012-2014)
2. 20'nci Zırhlı Tugay Komutanlığı-Şanlıurfa (2014'den beri halen devam ediyor.)