

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**AKADEMİSYENLERİNİN KARIYER AŞAMALARI ve DEĞİŞMEYEN**  
***İHTİYAÇLARI***\*

***Yrd. Doç. Dr. Halis DEMİR***  
*Giresun Üniversitesi*

***Tarhan OKAN***  
*Karadeniz Teknik Üniversitesi*

Bu araştırmanın amacı, çalışanların iş yaşamları boyunca deneyimleyecekleri kariyer aşamaları ve bu aşamalar boyunca değişeceği öngörülen ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaçla, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 168 akademik personelden elde edilen verilere, kanonik korelasyon analizi uygulanmıştır. Hesaplanan tek anlamlı kanonik korelasyonda, iki değişken seti arasında elde edilen ilişkide, güvenlik ihtiyacı ile kariyer kurma aşamaları arasında kuvvetli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlarda anlamlı ilişkiler elde edilememesi ise ihtiyaçların kariyer aşamaları boyunca değişmediğini göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Kariyer Aşamaları, İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Motivasyon

**KARADENİZ TECHNICAL UNIVERSITY ACADEMICIANS' CAREER STAGES and CONSTANT NEEDS**

The main purpose of this study is to examine the relationships between employees' career stages which they progress through in their professional lives and their needs predicted to change through these stages. Canonical correlation analysis was conducted on the data obtained from 168 academicians from Karadeniz Technical University. According to the analysis result, only one canonical correlation computed between two groups of variables is significant and this canonical correlation reveals a stronger relationship between security need and establishment stage. On the other hand, that there is no statistically significant relationship in other dimensions shows that needs don't change through career stages.

**Key Words:** Career Stages, Hierarchy of Needs, Motivation

---

\* ARAŞTIRMAMIZA İSTATİSTİKSEL ANALİZ TEKNİKLERİ İLE İLGİLİ YAPTIĞI KATKILARINDAN DOLAYI SN. PROF. DR. HAKKI YAVUZ'A TEŞEKKÜRLERİMİZİ SUNARIZ.

## GİRİŞ

Yönetim, insanlara iş gördürme sanatı ise; bu sanatın uygulayıcıları olan yöneticiler, çalışanlara nasıl iş gördürürler? Çalışanları daha fazla üretim için nasıl güdüleyebilirler? Yönetimin odak noktası, “insan ve onun davranışı” olarak düşünülürse, davranışı yönlendirmek için, hangi araçlar kullanılabilir? Abraham Maslow (1943, 1954), her davranışın arkasında mutlaka bir ihtiyacın (güdünün) olduğunu ileri sürmüştür. Maslow’a göre, bireyin davranışlarını yönlendiren en önemli faktör tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır (1954, s:84). Görülmektedir ki, ihtiyaç ya da güdü, davranışa yön veren itici güçtür. O halde, yönetici, bu ihtiyaçlardan hareket ederek, insan davranışını yönlendirebilir mi?

Güdüleme konusunda yaptığı çalışmalarla ün kazanan Abraham Maslow (1943, 1954), organizma üzerinde baskın olan ve bireyin davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün tatmin edilmemiş ihtiyaçlar olduğunu savunarak, güdüleme kavramını bireyin geçerli içsel dinamikleriyle açıklamaya çalışmıştır. (Maslow, 1954, s:84). Maslow, “Gereksinmeler sıradüzeni kuramı” olarak bilinen kuramında; beş gereksinme seviyesinin bir sıradüzenine göre ve bir ardışıklık modeli içerisinde ortaya çıkacağını ileri sürer (Maslow, 1943, s:370). Maslow’a göre, beş aşamadan oluşan sıradüzeni içerisinde bir sonraki ihtiyacın belirgin olarak ortaya çıkması için önceki ihtiyaçların tamamen değilse de kabul edilebilir ölçüde karşılanması gerekir (Maslow, 1954, s:100). Bir ihtiyaç yeterince tatmin edildiği takdirde en baskın olan bir sonraki ihtiyaç belirgin olarak ortaya çıkacak ve dönüşüm içerisinde bireyin davranışlarının düzenleme merkezi haline alacaktır. Öte yandan tatmin edilmiş ihtiyaçlar güdü oluşturma yeteneğinden yoksundur (Maslow, 1943, s:395).

Farklı meslek gruplarında yapılan araştırmalar, bireylerin iş ile bağlantılı tutumlarını, algılarını, davranışlarını ve ihtiyaçlarını etkileyen bir diğer faktörün onların içerisinde buldukları kariyer aşamaları olduğunu belirlemiştir (Cron, 1984; Cron ve Slocum, 1986; Cron, Dubinsky ve Michaels, 1988; McElroy ve Morrow, 1999). Kariyer psikolojisi ve sosyolojisi ile ilgilenen araştırmacılar bireylerin profesyonel yaşamları süresince farklı kariyer aşamaları boyunca ilerlediklerini, belirli bir aşamada yer almakta olan bireyin ise tamamıyla bu aşamaya özgü kariyer ilgilerinin, gelişimsel hedeflerinin, kişisel dürtülerinin ve psikolojik ihtiyaçlarının var olduğunu belirlemişlerdir (Cron ve diğerleri, 1988, s:79). Yetişkin bireylerin kariyer gelişimi konusundaki en etkili teorilerden biri Super (1957)’in kariyer aşamaları teorisidir. Super (1957), kariyer aşamalarını belirli bir gelişim periyodunda sırayla ortaya çıkan, kendilerine

özgü tutumlar, güdüler ve davranışlardan oluşan kümeler olarak kavramlaştırmıştır (Super, 1957, s:72; Smart ve Peterson, 1997, s:358).

Yönetici, eğer, ihtiyaçlardan hareket ederek, insanların davranışlarını yönlendirecekse, o zaman, insanların, her bir kariyer aşamasında farklılaşan ihtiyaç-güdülerinin neler olduğunu bilmesi ve tanıması gerekli olmaktadır (Kaynak ve Paksoy, s:76)

Bu düşünceler doğrultusunda, çalışmada yanıt aranan sorular şunlardır;

i. Bireyin içerisinde bulunduğu kariyer aşaması ile hissettiği temel ihtiyaçlar arasında bir ilişki var mıdır?

ii. Eğer böyle bir ilişki var ise, ihtiyaçlar, kariyer aşamaları boyunca nasıl bir değişim gösterecektir?

## 1. ÇALIŞMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Araştırma sorularına bağlı olarak, bu araştırmanın amacı, çalışanların iş yaşamları süresince deneyimleyecekleri kariyer aşamaları ve bu aşamalar boyunca hissedecekleri temel ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Daha açık bir ifade ile, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşi modelinin beş aşamasının, dört kariyer aşaması boyunca nasıl değişeceğini belirlemek, çalışmanın amacıdır.

Sözü edilen ilişkilerin modellenmesi ve işgörenlerin içerisinde buldukları kariyer aşamalarında hangi ihtiyaçlar ile motive edileceklerinin belirlenmesi, yöneticiye bireylerin davranışlarının ardında yatan nedenleri anlama ve böylece bu davranışların organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi fırsatını verecektir. İşgörenleri motive etmek yöneticinin zorunluluklarından biridir. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak harcamalarına bağlıdır (Koçel, 2005, s:633). Bu noktada hatırlanması gereken, bir diğer husus, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel mantığıdır. Bu mantık, bireyin; insan olma potansiyeli içerisinde kendi içsel doğasını açığa çıkarmak ve desteklemek gerektiği inancı üzerine kuruludur. Böylece kişi kendi yaşamını yönetebilme şansına sahip olma boyutu ile sağlıklı bir kişilik geliştirecek, daha mutlu olacak ve tüm üretken potansiyelini kullanacaktır. Bu noktada, bireyin üretken olması, tüm potansiyelini kullanması, ihtiyaçlar hiyerarşisinin, sıradüzeni içinde, fizyolojik ihtiyaçlardan, kendini gerçekleştirme ihtiyacına uzanan boyut üzerinde, bireyin ilerlemesine bağlıdır. Örneğin, bir birey güvenlik ihtiyacını aşmadığından orada takılıp kalıyorsa, üretimle ilgili tüm potansiyelini kullanamayacak ve gerektiği şekilde üretken olamayacaktır. Kısaca, böyle bir durumda, örgütler için hayati önem taşıyan, insan kaynakları israf edilmiş olacaktır. Bu nedenle, ülkemiz için bireylerin ihtiyaç yapısının kariyer aşamaları boyunca nasıl değiştiğinin

belirlenmesi ve elde edilen sonuçların, insan kaynaklarının kullanımı ve ekonomik koşullar bağlamında da yorumlanması büyük önem taşıyacaktır.

Bu çalışmanın, farklı sektörlerde ve meslek alanlarında yapılacak benzer araştırmalara temel teşkil edecek nitelikte bir model oluşturması da amaçlanmıştır. Nitekim motivasyon ve kariyer literatürü incelendiğinde, böyle bir ilişki yapısını ortaya koyan yeterli sayıda araştırma görülmemiştir (Cron, 1988). Dolayısıyla çalışmanın, yeterince araştırılmamış bir ilişki yapısını incelemesi açılımıyla da, ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Ayrıca araştırmada dikkat çekilmesi gereken bir diğer konu da, örnek kapsamına alınacak bireylerin seçimi ve yapısı ile ilgidir. Bu çalışmanın ana kütlesi üniversite öğretim üyeleridir. Üniversite öğretim üyelerinin ana kütle olarak seçilmesi tesadüfî değildir. Yanlı bir seçimdir. Çünkü, bu çalışmanın amacı kariyer aşamaları ve bu aşamalar boyunca oluşacak ihtiyaçları tespit etmeye yöneliktir. Dolayısıyla örnek kapsamına alınacak bireylerin, kariyer yaşamları boyunca kariyer aşamalarını en belirgin bir şekilde yaşamaları gerekir. Eğer kariyer yaşamları boyunca durağan kariyerlere sahip olan bireyler, örnek kütle olarak seçilseydi, bu çalışmanın amacıyla çelişkili olurdu. Bu yüzden, hem kariyer aşamalarını hem de bu aşamaların ortaya çıkaracağı ihtiyaçları, en belirgin şekilde yaşayabilecek bir örnek kütle temsil etme özelliğine sahip öğretim üyeleri, bu çalışmada örnek kütle olarak seçilmiştir.

## 2. ÇALIŞMANIN DEĞİŞKENLERİ

### 2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bireylerin güdülenmesi konusundaki en popüler yaklaşım Maslow (1954) tarafından ortaya konulmuştur (Coe, 1985, s:11). “Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi” olarak isimlendirilen yaklaşımın temel özelliği, gereksinmelerin fizyolojik ihtiyaçlardan kendini gerçekleştirme ihtiyacına uzanan bir sıradüzeni içerisinde düzenlenmiş olmasıdır. (Maslow, 1943, s:370; Maslow, 1954, s:80). Bunlar;

- 1.Fizyolojik ihtiyaçlar;
- 2.Güvenlik ihtiyacı;
- 3.Ait olma ve sevgi ihtiyacı;
4. Saygı ihtiyacı;
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Maslow, 1954, 80–91)

Maslow’a göre sağlıklı bir birey; fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevgi, saygı gibi ihtiyaçları giderdikten sonra öncelikli olarak kendini gerçekleştirmeye yönelecektir. Bu aşama; bireyin gizil güçlerinin ve kapasite ve yeteneklerin sürekli olarak ortaya çıkarılmasına, görevlerin –ya da çağrılarının, yazgının, alın yazısının- yerine getirilmesine, kişinin kendi içsel doğasını daha iyi tanınması ve benimsemesine, kişinin içinde birlik, bütünlük ve

sinerjiye yönelik sürekli bir eğilime güdülenmesine işaret eder (Maslow, 2001, s:31).

Bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını tanımlayan kuramlar arasında en dikkate değer yaklaşım olan bu teori, aynı zamanda organizasyonel teorilere ve konuyla ilgili pek çok ampirik çalışmaya zemin oluşturmasıyla da önem taşımaktadır (Schneider ve Alderfer, 1973, s:489). Söz konusu yaklaşım, Porter ve diğerleri (1961) tarafından, bazı değişimlerden geçirilerek, ihtiyaç kategorilerinin ölçülmesine olanak veren bir ölçek haline geliştirilmiştir. Porter ihtiyaçlarını; güvenlik, sosyal, saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak sınıflandırılabilceğini savunmuştur (Lyon ve diğerleri, 1970, s:1286). Maslow ve Porter’in yaklaşımları arasındaki temel farklılık, bu süreç içerisinde kendini gerçekleştiren insana bakış açısı ile ilgilidir. Maslow’un kendini gerçekleştirme tartışması, felsefik bir analizdir, dolayısıyla sanatçılar, besteciler gibi organizasyonel yaklaşımdan uzak örnekler kullanmıştır. Porter ise, kendini gerçekleştiren insanı, örgütsel bir kapsamda ele almış ve yaklaşımını, örgüt içerisindeki insanın; başarıma derecesi, kendi potansiyelini kullanma derecesi ve psikolojik gelişimi üzerine kurmuştur. (Lyon ve diğerleri, 1970, s:1286). Böyle bir mantıktan hareketle Porter, fizyolojik ihtiyaçların çalışanlar tarafından yeterli ölçüde tatmin edilmiş olacağını varsayarak, bu aşamayı devre dışı bırakmış ve modeline, amaçları belirleme ve yetki kullanma serbestliğini ifade eden, otonomi aşamasını eklemiştir (Lyon ve diğerleri, 1970, s:1286; Coe, 1985, s:36). Çalışmamızda da, ihtiyaç kategorilerinin ölçülmesinde, Porter’in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.

Diğer taraftan araştırmacılar, bireylerin yaşamları boyunca farklı kariyer aşamaları boyunca ilerlediklerini ve bu ilerleyişte her bir aşamanın ihtiyaçlarının değişeceğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla, çalışmanın bir diğer değişkeni olan kariyer aşamalarının da teorik olarak incelenmesi yerinde olacaktır.

### 2.2. Kariyer Aşamaları

Kariyer kavramı, bireyin, seçilen iş çizgisinde yukarı yönlü hareket düşüncesini yansıtır (Gibson ve diğerleri, 1985, s:639). Kariyer gelişimi ise, bazı bocalamaların sonu anlamına gelmekle birlikte, devingenliğin son bulması ya da iş konusunda istikrar elde etmek anlamını yansıtmamaktadır. Pek çok durumda kariyer gelişimi ve bireyin seçtiği iş çizgisindeki ilerleyişi, onun bir işten diğerine ve hatta bir işyeri ya da işverenden diğerlerine hareket etmesini gerektirir (Super, 1957, s:131).

Kariyer gelişimi ve yönetimini tartışmak için en genel yol, iş ve mesleğin yapısını göz ardı ederek kariyeri düşünmektir (Lewis ve diğerleri, 1995, A–1). Kariyer teorisyenleri bu yaklaşım paralelinde, normal koşullar altında bireylerin; araştırma, kurma, sürdürme

ve çekilme olarak isimlendirilen dört ayrı kariyer aşamasını deneyimleyeceğini ortaya koymaktadır. (Super, 1957 s:70–73; Cron, 1984, s:44).

Kariyer aşamaları teorisinin kökleri, mesleki psikoloji ve sosyolojide yer bulmaktadır. Bireylerin farklı kariyer aşamaları boyunca ilerleme eğiliminde oldukları ve belirli bir aşamada yer alan bireyin kendine özgün kariyer ilgilerinin, gelişimsel hedeflerinin, kişisel dürtülerinin ve psikolojik ihtiyaçlarının olduğu pek çok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur (Mehta, Anderson ve Dubinsky, 2000, s:509). Ancak, bu aşamalar farklı araştırmacılar tarafından değişik isimlerle kavramlaştırılmıştır. Çalışmada kullanılan yapıyla kariyer aşamaları, Super (1957) ve diğer kariyer teorisyenlerinin çalışmalarını dikkate alarak bu aşamaları tanımlayan Cron (1984)'un bakış açısıyla aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Cron,1984, s: 44; Cron, 1988, s:81; Cron ve Slocum, 1986, s:120).

*Araştırma;* Bu aşamada birey rahat ve başarılı olduğunu hissedebileceği bir meslek arayışı içerisinde. “Araştırma” periyodunda odaklanılan temel soru; “hayatımın geri kalan kısmında yapmak istediğim şey nedir?” sorusudur.

*Kurma;* Kurma aşaması bireyin belirli bir meslek alanına bağlılık sağladığı aşamadır. Bu aşamada çabalar bireyin kendi yerini sağlamlaştırması ve örgüt içerisinde güvenli bir yer edinmesine odaklanır.

*Sürdürme;* Bu aşamada, daha önce kurmuş olduğu kariyeri içerisinde birey, tercihlerini ve başarılarını yeniden gözden geçirir. Çoğu insan için bu aşamada mevcut pozisyonunu, statüsünü ve nispeten yüksek olan performansını korumak ilgi odağı halindedir.

*Çekilme;* Çekilme aşaması, yaklaşmakta olan emekliliğe hazırlıktır. Bu aşamada birey, emekliliği planlarken iş hızını azaltır.

Bu dört aşama, kişilerin karşılaşmasının olası olduğu en önemli kariyer evrelerine rehberlik eder. Kişilerin değişik yaşlarda bu safhalardan geçtiğine dikkat etmek önemlidir (Super, 1957, s:71). Yaş ortalaması genel olarak bu aşamalarla ilişkili olmakla birlikte kariyer çeşidi ile kişisel ve yaşamsal bazı

faktörler bütünsel olarak bireyin bir sonraki kariyer aşamasına geçmesi için gereken süreyi belirler (Cron ve Slocum, 1986, s:120). Katı bir ilerleyişten daha çok, safhalar, gelecekte yaşanması olası kariyer yolları hakkında, her bir yolun gerektirdiği hüner, bilgi, temel ihtiyaçlar ve motive edici güdüler vb. konular hakkında bireylere bilgi sağlarlar ve onlara rehberlik ederler (Lewis ve diğerleri, 1995, A–1).

Bu teorik açıklamaların sonucu, bireyin ihtiyaçlarının, ilerleyeceği kariyer aşamaları boyunca, şekil 1 deki gibi, değişebileceği öngörülebilir.

Görüldüğü gibi, kariyer safhaları boyunca, her bir safhanın gerektirdiği temel ihtiyaçlar farklılık göstermektedir. Şekil.1’de teorik olarak varsayılan, kariyer aşamaları ve ihtiyaçlar ilişkisinin, ampirik çalışmalarla test edilmesi gerekir. Bu test sonrasında, kişinin içinde bulunduğu kariyer aşaması ve o aşamanın ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Ancak, bu ihtiyaçların giderilmesinden sonra, kariyer aşamalarının her birindeki bireyler, daha başarılı olabilir ve organizasyona önemli katkılar sağlayabilirler.

Bu katkının oluşumuna destek sağlamak amacıyla, kariyer aşamaları ve bu aşamalar boyunca hissedilen temel ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri çözümleme kullanılacak bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu model izleyen bölümde sunulmuştur.

## 6. ÇALIŞMANIN MODELİ

Çalışmada, bireylerin iş yaşamları boyunca içerisinde yer aldıkları kariyer aşamaları (araştırma, kurma, sürdürme, çekilme) ve onların bu aşamalar boyunca değişen ihtiyaç düzeyleri (güvenlik, sosyal, saygı, otonomi, kendini gerçekleştirme) arasındaki ilişkilerin analizine dayanan bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Şekil 1’deki modelde görüldüğü gibi, kariyer aşamaları (Super, 1957) ve ihtiyaçlar hiyerarşisi değişken setlerinin (Maslow, 1943, 1954), birbirleriyle olası ilişkilerini, ortak bir sonuç yapısı içerisinde elde etmek amacıyla, çalışmada, istatistiksel yöntem olarak uygun görülen, kanonik korelasyon analizi kullanılmıştır.

YAŞ	18–24	25–39	40–54	40–54	55–65
KARIYER AŞAMASI	ARAŞTIRMA	KURMA	SÜRDÜRME	SÜRDÜRME	ÇEKİLME
TEMEL İHTİYAÇLAR	GÜVENLİK	SOSYAL	SAYGI	OTONOMİ	KENDİNİ GERÇ.

Şekil 1: Kariyer Aşamaları Ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi İlişkisi

Kanonik korelasyon analizi bir setteki değişkenlerin doğrusal bileşimleri ve diğer setteki değişkenlerin doğrusal bileşimleri arasındaki korelasyonlar üzerine odaklanır (Bilgin ve Esenbuğa, 2005, s:1732). Doğrusal bileşimlere, kanonik değişken (varyete) ve kanonik değişkenler arasındaki korelasyonlara da kanonik korelasyonlar adı verilir. (Kurtuluş, 2004, s:374; Albayrak, 2006, s:491). Yöntemin esası, iki değişken seti arasındaki yüksek boyutlu ilişkiyi, maksimum korelasyonu yansıtabilecek daha az sayıda kanonik değişken –varyete- çiftleriyle özetleyebilmek çabasına dayanır.

Analizle ilgili bu açıklamalar ışığında oluşturulan model, Şekil.2’de gösterilmiştir.  $V_i$  ve  $W_i$  olarak ifade edilen kanonik değişkenler (varyeteler), kariyer ve ihtiyaç değişkenlerinin farklı doğrusal bileşimlerinden elde edilmiştir. Bu doğrusal bileşenler birbirleri ile yüksek korelasyona sahip iken, maksimum korelasyon sağlayan diğer doğrusal bileşenlerle korelasyona sahip olmamalıdır (Lambert ve Durand, 1975, s:468). Bu durumda  $V_i$  ve  $W_i$  kanonik değişken (varyete) çiftleri arasında hesaplanan her bir kanonik korelasyon, kariyer ve ihtiyaçlar değişken setlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu farklı bir boyutu temsil edecektir (Bhatia, [http://www.iasri.res.in/ebook/EBADAT/4-Applications %20 of%20Multivariate %20Techniques /3-canonical%20correlation.pdf](http://www.iasri.res.in/ebook/EBADAT/4-Applications%20of%20Multivariate%20Techniques/3-canonical%20correlation.pdf)).

Modelle ilgili bu açıklamalar doğrultusunda çalışmamızdaki bağımsız değişken grubu (Set1); kariyer aşamaları olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken seti ise (Set2); İhtiyaç aşamalarından oluşmaktadır Böyle bir model oluşturulmasındaki asıl amaç, bireylerin kariyer aşamaları ile hissettikleri ihtiyaçlar arasında bir korelasyon olup olmadığının belirlenmesi ve bu korelasyonu her iki setten hangi aşamalar arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde etkilediğini tespit etmektir (Şen ve Kalyoncu, <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil39.htm>).

Modelde belirtilen; iki değişken setinin ayrı ayrı doğrusal bileşenler cinsinden kanonik değişken adı verilen özet değişkenlerle ifadesi, matematiksel olarak aşağıdaki gibi olacaktır (Saraçlı ve Saraçlı, 2006, s:29);

$$V = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_pX_p = \sum_{i=1}^p a_iX_i = a'X$$

$$W = b_1Y_1 + b_2Y_2 + \dots + b_qY_q = \sum_{i=1}^q b_iY_i = b'Y$$

$$V = a'X, \quad W = b'Y$$

Burada  $a$  ve  $b$  katsayıları vektörlerdir. Bu katsayılar M1 ve M2 matrislerinin özdeğerlerine karşılık gelen özvektör elemanlarıdır.

Kanonik değişkenler  $V$  ve  $W$ ’nun varyans ve kovaryansları aşağıdaki eşitliklerdeki gibi hesaplanır;

$$Var(V) = a' Cov(X) a = a' \sum_{11} a$$

$$Var(W) = b' Cov(Y) b = b' \sum_{11} b$$

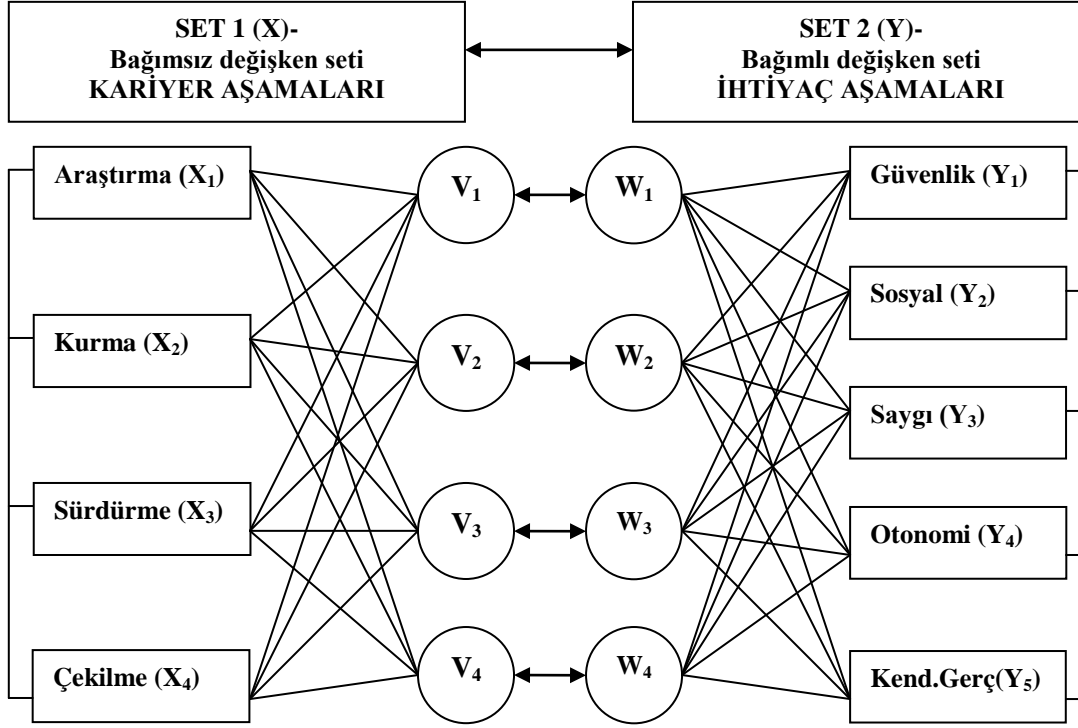
$$Var(V, W) = a' Cov(XY) b = a' \sum_{12} b$$

$V$  ve  $W$  Kanonik değişkenleri arasındaki kanonik korelasyonlar ise aşağıdaki gibi hesaplanır;

$$r(V, W) = \frac{a' \sum_{12} b}{\sqrt{(a' \sum_{11} a)(b' \sum_{22} b)}}$$

$V$  ve  $W$  Kanonik değişkenleri arasındaki korelasyonu maksimize etmek için  $a$  ve  $b$  katsayılarının maksimum olduğu korelasyon katsayısını bulmak gerekir.  $V$  ve  $W$  vektörlerinde yer alan ve birim varyansa sahip olan kanonik değişken çiftleri ( $V_i, W_i$   $i=1,2,\dots,k$ ) korelasyonu maksimize eden değerlerdir (Saraçlı ve Saraçlı, 2006, s:29).

Çalışma modelin matematiksel ifadesinden sonra, izleyen bölümde, kariyer aşamaları ve ihtiyaçlar arasındaki ilişkiler, ilgili uygulamalı araştırmalar ve teorik yapı göz önüne alınarak incelenmiş ve ardından çalışmanın hipotezi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotez ve yapılan literatür incelemesi aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2: Araştırma Modeli \*

#### 4. LİTERATÜR TARAMASI, TEORİK YAPI ve GELİŞTİRİLEN HİPOTEZ

**4.1. Kariyer Aşamaları İhtiyaçlar Hiyerarşisi İlişkisi** İş psikolojisi ve sosyolojisi ile ilgili literatür incelendiğinde kariyer kavramını açıklayan pek çok çalışma, bireylerin profesyonel yaşamları süresince içerisinde ilerledikleri farklı kariyer aşamalarından bahseder (Super, 1957; Hall ve Nougaim, 1968; Cron, 1984; Gibson ve diğerleri, 1985; Cron ve Slocum, 1986; Carlishe, 1987; Sterrs, 1988). Söz konusu aşamaları açıklama konusundaki yaklaşım farklılıklarına karşın, kariyer teorisyenlerinin bulunduğu ortak nokta, her kariyer aşamasının tamamıyla kendine özgü, kariyer ilgilerinin, gelişimsel hedeflerinin, kişisel dürtülerinin ve psikolojik ihtiyaçlarının olduğudur (Super, 1957; Cron, 1984, Cron, 1988; Mehta, Anderson ve Dubinsky, 2000). Bireylerin psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçları bu kariyer aşamaları boyunca değişim göstermektedir (Gibson, 1985 s:646; Cron ve Slocum, 1986, s: 119; Chen, Chang ve Yeh, 2003, s:191). Değişken nitelikteki bu ihtiyaçların ise bireylerin davranışlarını etkileyen en önemli faktör olduğu bilinmektedir (Maslow, 1954, s:84). Dolayısıyla yöneticiyi ilgilendiren boyutuyla ele alındığında, işgörenlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına yön veren önemli bir faktör, onların içerisinde buldukları kariyer aşamaları (Mc Elroy, Marrow ve Wardlow, 1999, s:508) ve bu aşamalar boyunca değişen ihtiyaç yapısıdır.

Kariyer aşamaları ile ilgilenen bazı araştırmacılar, motivasyon yada ihtiyaçlarla ilişkili olmamakla birlikte, özellikle satış personeli üzerinde yapılan araştırmalarda bireylerin iş ile ilgili tutumlarının, iş algılarının, performanslarının, kariyer aşamaları ile ilişkisini inceleme konusu yapmıştır (Cron,1984, Cron ve Slocum, 1986).

Öte yandan, teorik olarak ortaya konulan kariyer aşamaları ve değişen ihtiyaçlar ilişkisi uygulamada çok az araştırmacı tarafından direkt olarak ele alınmıştır. Bu konuyla ilgili ilk ampirik çalışmalardan biri, Hall ve Nougaim (1968) tarafından Amerikan Telefon ve Telgraf şirketine (AT&T) yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları kurma aşaması boyunca güvenlik ihtiyacının, ilerleme aşamasında ise başarıma, saygı ve otonomi ihtiyaçlarının ön plana çıkacağını ortaya koymuştur (Hall ve Nougaim, 1968, s:27-29; Gibson,1985, s:646). Konuyla ilgili bir diğer çalışma ise Cron, Dubinsky ve Michaels (1988) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada motivasyon modeli olarak Vroom'un bekleme teorisi ele alınarak, satış personelinin kariyer aşamalarının, motivasyon bileşenleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmacılar, modellerini, bekleme teorisinin birinci kademe sonuçlar ve ikinci kademe sonuçlar arasında kurduğu araçsallık ilişkisi üzerinden oluşturmuşlardır. Bu çalışmada, işgörenin elde edeceği kazanımlar; içsel olarak ortaya çıkan ve kişisel gelişimi temel alan yüksek dereceli kazanımlar ve dışsal olarak, diğer insanlar

tarafından kontrol edilen ve verilen ücret, terfi gibi düşük öncelikli kazanımlar olarak iki gruba ayrılmıştır. Elde edilen sonuçlar, araştırma ve kurma aşamalarında yüksek dereceli kazanımlara yönelik “Valens” (ödülü arzulan derecesi) değerinin nispeten yüksek olacağı ve yine sürdürme aşamasında genel olarak düşük dereceli kazanımlara yönelik “Valens” değerinin yüksek olacağına yönelik hipotezlere destek sağlamamıştır. Öte yandan, kurma aşamasında “terfi etme” arzusu ön plana çıkmıştır. Sürdürme aşamasında ise yüksek ücrete karşı çekilme aşamasında olduğundan daha yüksek bir istek duyulmaktadır. Ayrıca, Performans ve ödül arasındaki bağlantıyı ifade eden “araçsallık”, üç alt bileşeni üzerinden aşamalar boyunca farklılık göstermektedir. Ülkemizde de, çalışanların hangi tür gereksinmelerini doyumaya yönelik davrandıkları konusunda, çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerinin ön sırayı aldıkları belirtilmiştir. Bu çalışmalarda, Bireysel güdülenmenin başlangıç basamağını büyük ölçüde, ülkenin refah düzeyi ve gelir bölüşümündeki dengenin belirleyeceği ileri sürülmüştür. (Örücü, 1997, s:59).

Sonuç olarak, teoride var olan bu ilişkiye yönelik, uygulamalı araştırmaların oldukça yetersiz sayıda olduğu görülmektedir. Bu kısıtlılığa karşılık, çalışmanın hipotezi, ampirik çalışmalar temelinde ve teorik destekli olarak aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H<sub>1</sub> = Bireylerin içerisinde buldukları kariyer aşamaları ile hissedilen ihtiyaçlar arasında bir ilişki vardır.

## 5. METODOLOJİ

### 5.1. Örneklem

Çalışma verileri Karadeniz Teknik Üniversitesinde görev yapmakta olan, Profesör Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., Arş. Gör. Dr. ve Araştırma Görevlisi konumlarında bulunan akademik personelden elde edilmiştir. İlgili üniversitenin internet sitesinden elde edilen bilgiye göre, üniversiteye bağlı çeşitli fakülte ve birimlerde görev yapmakta olan yaklaşık 1700 akademik personel araştırmanın ana evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem seçiminde her örneğe eşit çekilme şansı veren basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güven aralığında e=%7 hata payı ile örnek büyüklüğü n=164 olarak belirlenmiştir (Kurtuluş, 1998, s:236). Veri toplamak için gerekli izinler alındıktan sonra, üniversitenin merkez kampusunda görev yapmakta olan akademik personel ile yüz yüze görüşülmüş ve düzenlenen anket formlarının büyük kısmı bu yöntemle doldurulmuştur. Verilerin diğer kısmı ise formların elektronik posta aracılığı ile iletilmesi yoluyla elde edilmiştir. Veri toplama aşaması 2007 yılı haziran ayında tamamlanmış ve 24’ü Profesör Dr., 14’ü Doçent Dr., 38’i Yrd. Doç. Dr., 10’u Arş. Gör.

Dr. ve 82’si Arş. Gör. olmak üzere farklı fakülte ve birimlerden 168 adet akademik personel örnekleme dahil edilmiştir.

### 5.2. Ölçme

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Deneklerin ihtiyaçlar hiyerarşisi düzeylerini ölçmek için yöneltilen sorular anketin birinci bölümünü oluşturmuştur. İkinci bölümde ise deneklerin içerisinde buldukları kariyer aşamalarını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anketin motivasyon düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ilk bölümü 13 sorudan oluşmuştur. İkinci bölümde ise 12 adet soru yer almıştır. Ayrıca son kısımda bireylerin akademik unvanları, meslekte çalıştıkları yıl sayıları, yaşları ve cinsiyetlerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan bir bölüme yer verilmiştir.

Motivasyon anket soruları Coe (1985)’in çalışmasının ekinde sunduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi anketinden uyarlanmıştır. Orijinal ölçek Porter (1961) tarafından Maslow (1954)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi temel alınarak hazırlanmış ve Maslow’un en alt seviyedeki hiyerarşi aşaması olan fizyolojik ihtiyaçlar elimine edilerek, otonomi ihtiyacı ölçeğe dahil edilmiştir. Ülkeden ülkeye ve içinde bulunulan pozisyona (mevkie) göre değişiklik göstermekle birlikte, Porter en alt seviyede yer alan yeme, içme, giyinme gibi fizyolojik ihtiyaçların profesyonel çalışanlar arasında tatmin edilmiş olacağını varsaymıştır. Porter ayrıca bu ölçekte yer alan saygı ihtiyacı ile ilgili ifadelerin iki farklı kategoriye ayrılabilceğini ve bu kategorilerden birinin, saygı kelimesi ile gerçekte daha yakından ilişkili olan kavramlardan mantıksal olarak ayrılabilceğini düşünmüştür. Bu nedenle kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyaçları arasına otonomi ihtiyacı aşaması eklenmiştir (Coe, 1985, s:36). Bu bilgiler ışığında Bu bölümde yer alan 13 soru bireylerin 5 ihtiyaç kategorisi içerisinde hangisinde yer aldıklarını belirlemeye yöneliktir. Bu ihtiyaç aşamaları içerisinde ilk aşamayı temsil eden güvenlik ihtiyacı 1 adet, sosyal ihtiyaçlar 2 adet, saygı ihtiyacı 3 adet, otonomi ihtiyacı 4 adet ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı 3 adet soru ile temsil edilmiştir. Motivasyon soruları en düşükten en yükseğe doğru 1’den 7’ye uzanan bir ölçek içerisinde değerlendirilmiştir. Ayrıca bu soruların her biri için iki alt ölçek mevcuttur. İlk ölçek hâlihazırda algılanan ihtiyaç tatmin düzeyini, ikinci ölçek ise olması gereken ideal tatmin düzeyini ifade etmektedir. Ankette yer alan “şimdi ne kadar?” ve “ne kadar olmalı?” şeklindeki minimum ve maksimum iki uçlu sorular arasındaki farklar alınarak deneklerin ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili skorları elde edilmiştir. Burada gözlenen yüksek farklar Maslow’un varsayımı doğrultusunda ilgili ihtiyacın tatmin edilmediğini ortaya koymaktadır.

Kariyer aşamaları Perrone, Gordon, Fitch ve Civileto (2003)'nin, Super'in ACDI, kariyer aşamaları ölçeğinden geliştirdikleri 12 sorudan oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Araştırma, kurma, sürdürme ve çekilme aşamalarından oluşan kariyer aşamalarını ayırt etmeye yönelik olarak araştırma ve kurma için 3'er adet, sürdürme aşaması için 4 adet ve çekilme aşaması için 2 adet soru sorulmuştur. Bu ölçekte sorulara verilen alternatif cevaplar 1 (hiç mi hiç ilgim yok)'den 5 (büyük ölçüde ilgiliyim)'e uzanan beşli Likert ölçeği üzerinde yer almıştır.

### 5.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Üretilen bilgilerin bilimsel bir nitelik kazanması doğru olmasına ve bu bilgilerin her defasında yapılan gözlem ve deneylerle kanıtlanmasına bağlıdır. Belirli bir varsayımın test edildiği, değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin kurulduğu araştırma verileri, eğer güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine dayanıyorsa güven verir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmadan herhangi bir araştırmanın analiz sonuçlarını tablolandırmak, bu araştırmayla ilgili yorum yapmak, bir hipotezi kabul veya ret etmek doğru değildir (Şencan, 2005, s.1). Araştırmada, kariyer aşamaları ve temel ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri belirlemek üzere iki ölçek kullanılmıştır. Kariyer aşamaları ve motivasyon düzeyleri olarak adlandırılan bu iki ölçek için ayrı ayrı güvenilirlik ve geçerlilik analizleri uygulanmıştır.

Güvenilirlik bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Güvenilirlik katsayısı ,80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2003, s:164). Ölçüm araçlarının güvenilirliğini saptamak için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan en çok kullanılan ölçek içerisindeki ifadelerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach's alpha yöntemidir (Varoğlu, Basım ve Ercil, 2000, s:433). Çalışmada bu yöntemle hesaplanan güvenilirlik ölçütleri kullanılmıştır. Toplam varyans içerisindeki doğru varyansı ölçen Cronbach's alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Ölçeğin kabul edilebilir olması için ölçek içerisinde birlikte kullanılan ifadeler için alpha değeri 0,70 in üzerinde olmalıdır (Robert A.Yaffee, 2003 Date Updated: 6 June 2003). Çalışmada elde edilen Cronbach's alpha katsayıları ihtiyaçlar hiyerarşisi ölçeği için, 0,839 ve kariyer ölçeği için 0,813 olarak hesaplanmıştır. Bu her iki ölçek için de yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı

anlamına gelmektedir. Güvenilirlik analizinde ayrıca "item-total (ilgili soru-bütün) istatistikleri kısmında verilen, ilgili soru ile bütün arasındaki korelasyonlar değerlendirilmiştir. Burada ele alınan her sorunun bütün içerisinde eklenebilir özellik taşıyıp taşımadığı belirtilmektedir. Eğer item-total (ilgili soru-bütün) korelasyon katsayısı düşük ise, o sorunun bütün ölçeğe katkısının düşük olduğu başka bir deyişle ölçekten çıkarılması gerektiği yorumu yapılır. Kullanılan ihtiyaçlar hiyerarşisi ölçeği için bu korelasyonlar 0,31 ile 0,61 arasında değişmektedir. Kariyer ölçeği için ise aynı korelasyon değeri 0,30 – 0,619 aralığındadır. Ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için soru-bütün korelasyonlarının negatif olmaması ve hatta 0,25 in üzerinde olması gerekmektedir. Bir sorunun ölçekten çıkarılması için ayrıca; soru silindiğinde alpha katsayısındaki değişimin ne olacağına bakmak gereklidir (Akgül ve Çevik, 2005, 440). Tablo 1'de özetlenen ilgili katsayılar incelendiğinde her iki ölçek içinde mevcut soru yapıları ile en yüksek güvenilirliğin sağlandığı söylenebilir.

Geçerlilik ise, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Geçerlilik teknikleri olarak çeşitli sınıflandırmalardan bahsedilebilir. Bu sınıflandırma içinde daha çok tercih edilenleri; a)kapsam geçerliliği b) ölçüt-bağımlılık geçerliliği ve c) yapı geçerliliğidir. Söz konusu iki geçerlilik türünü de kapsadığı ileri sürülen, yapısal geçerlilik, (Şencan, 2005, s:773) bu çalışmada geçerlilik tekniği olarak uygulanmıştır. Yapı geçerliliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir (Büyüköztürk, 2003, s:162). Yapısal geçerliliğe kanıt toplamak için de çeşitli yöntemler vardır. Bu çalışma için bunlardan biri olan, birleşme ve ayrılma analizi seçilmiştir.

**TABLO 1: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

	<i>İhtiyaçlar Hiyerarşisi</i>	<i>Kariyer Aşamaları</i>
<i>Ortalama ( <math>\bar{X}</math> )</i>	1,954	3,912
<i>Varyans</i>	2,389	1,300
<i>Cronbach's <math>\alpha</math></i>	0,813	0,839
<i>İlgili soru – Bütün Korelasyonları Aralığı</i>	0,30–0,619	0,31–0,61



Birleşme ve ayrılma geçerliliği (*Convergent & Discriminant Validity*) kavramları yapısal geçerliliğin alt kategorileri ya da alt tipleridir. Burada dikkate alınması gereken bunların birlikte çalıştıklarıdır. Eğer, hem birleşme hem de ayrılma geçerliliğinin sağlandığına dair kanıtlara sahip olunursa, o zaman, özünde yapısal geçerliliğin sağlandığına dair bulgular elde edilir. Ancak bunlardan hiçbiri tek başına yapısal geçerliliğin tespit edilmesi için yeterli değildir. Birleşme ve ayrılma geçerliliği birbirlerine sıkı sıkıya kenetli birer kavram olarak düşünülebilir. Bu kavramlar basit olarak şu şekilde ifade edilebilir; birleşme geçerliliği, teorik olarak birbirleri ile ilişki içerisinde olması gereken kavramların ölçütlerinin (*measures of constructs*) gerçekten birbirleri ile ilişki içerisinde olduklarının gözlenmesidir. (Başka bir deyişle, benzer yapılar arasında bir benzerlik ya da birleşme görebilmektir) Ayrılma geçerliliği ise, teorik olarak birbirleri ile ilişki içerisinde olmaması gereken kavramların ölçütlerinin (*measures of constructs*) gerçekten birbirleri ile ilişki içerisinde olmadıklarının gözlenmesidir (Başka bir deyişle, benzer olmayan yapılar arasında bir ayrışma görebilmektir.)

Herhangi iki ölçütün birbirleri ile olan ilişkisinin derecesini değerlendirmek için tipik olarak korelasyon katsayıları kullanılır. Başka bir deyişle, geçerlilik testi için ölçütler arasındaki korelasyonlar değerlendirilir. Teorik olarak aynı kavramsal yapıyı ölçen “test” veya “göstergelerin” kendi aralarındaki korelasyonların yüksek, ilgili fakat farklı olan kavramsal yapılar arasındaki korelasyonların ise düşük olması beklenir (Şencan, 2005, s:773). Buradaki esas sorun, ne kadar yüksek korelasyonların birleşme, ya da ne kadar düşük korelasyonların ayrılma geçerliliğine dair kanıt sağlayacağıdır? Cevap ise, bunun kesin olarak bilinmeyeceği yönündedir. Genel olarak, birleşme geçerliliği için korelasyonların olabildiğince yüksek ve ayrılma geçerliliği için ise, ilgili korelasyon katsayılarının olabildiğince düşük olması istenir. Fakat bununla ilgili kesin bir kural yoktur. Bu konuda

söyleyebileceğimiz bir şey, birleşme korelasyonlarının ayrılma korelasyonlarına nazaran daha yüksek olması gerektiğidir.

Birleşme geçerliliğinin (*Convergent Validity*) saptanması için, teorik olarak ilişkili olması gereken ölçütlerin gerçekten ilişkili olduğunun gösterilmesi gerekir. Tablo-2’de hem kariyer aşamaları hem de motivasyon düzeyi ölçeklerine ait her bir alt ölçeğin, ilgili ifadelerinin kendi aralarındaki korelasyonları görülmektedir (renklendirilmiş kutucuklar). Tablo incelendiğinde, alt ölçek ifadeleri arasında makul düzeyde yüksek korelasyonlar olduğu kolaylıkla gözlenmektedir Böyle bir durum ilgili ifadelerin ilgili ölçekler içinde, aynı kavramları ölçtüğüne dair kanıt sağlar.

(<http://www.socialresearchmethods.net/kb/convdisc.php> [Erişim: 06.12.2007]).

Ayrılma geçerliliğinin (*Discriminant Validity*) saptanması için, teorik olarak ilişkili olmaması gereken ölçütlerin gerçekten ilişkili olmadığı gösterilmesi gerekir. Eğer ayrılma geçerliliğine sahip isek, farklı yapıların-kavramların- ölçütleri arasındaki ilişkilerin oldukça düşük olması gerekir. Tablo 2’de farklı kavramları ifade eden bu ölçütler arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Tablo incelenecek olursa, karşıt yapılar arasındaki korelasyonların birleşme korelasyonlarına göre, daha düşük olduğu açıkça görülmektedir. Bu durum, İki ölçeğin ilişkili oldukları söz konusu yapıların birbirinden farklı kavramları ifade ettikleri anlamına gelmektedir. Korelasyonlar iki ölçütten oluşan alt ölçek setlerinin birbirinden ayrıldığına dair kanıt sağlanmaktadır.

Yapısal geçerlilik konusunda konuşabilmek için ayrılma ve birleşme geçerliliği olarak ifade ettiğimiz bu geçerlilik türlerinden her ikisine de destek sağlamamız gerekmektedir. Tablo-2 incelenecek olursa, her iki ölçekte de birleşme korelasyonlarının ayrılma korelasyonlarından oldukça yüksek oldukları görülmektedir. Bu durum, her iki ölçeğin hem ayrılma hem de birleşme geçerlilikleri için kanıttır.

**TABLO-2:** Ölçeklerin Yapısal (Birleşme-Ayrılma (*Convergent & Discriminant Validity*)) Geçerlilik Testi

		Kariyer Aşamaları Ölçeği									İhtiyaçlar Hiyerarşisi Ölçeği								
		1	2	4	5	7	8	9	11			1	2	4	5	6	8	9	11
1	Arş1									KGr1									
2	Arş2	.79								KGr2	.35								
3	Arş3	.69	.71							KGr3	.37	.27							
4	Kur1	.43	.44							Otn1	.14	.27							
5	Kur2	.45	.41	.47						Otn2	.34	.26	.53						
6	Kur3	.42	.37	.47	.59					Otn3	.27	.29	.40	.57					
7	Sür1	.11	.15	.20	.27					Otn4	.30	.43	.34	.38	.47				
8	Sür2	.18	.17	.15	.29	.40				Say1	.34	.35	.13	.35	.34				
9	Sür3	.20	.14	.18	.43	.23	.43			Say2	.17	.17	.16	.10	.19	.27			
10	Sür4	.17	.13	.09	.26	.35	.26	.41		Say3	.42	.40	.29	.33	.44	.50	.25		
11	Çek1	.06	.10	.21	.18	.15	.07	.18		Sos1	.10	.07	.18	.26	.30	.22	.09		
12	Çek2	.05	.11	.08	.11	.15	.02	.22	.78	Sos2	.26	.34	.10	.25	.17	.19	.20	.24	

#### 5.4. Bulgular

Kariyer aşamaları ve ihtiyaçlar veri setleri için değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arasında hesaplanan basit korelasyon katsayıları Tablo 3’de gösterilmiştir. Y ve X değişkenleri arasındaki korelasyonlar iki değişken setindeki değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonlarını vermektedir (Albayrak, 2006, s:483). Bu değerler yorumlandığında, en büyük korelasyon katsayısı güvenlik ve kurma aşamaları arasında (.23) hesaplanmıştır. Katsayılar değerlendirildiğinde iki değişken setindeki değişkenler arasındaki korelasyonların (0,23 ve – 0,005 arasında) oldukça zayıf değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu zayıf değerler hesaplanacak kanonik korelasyonların açıklayıcılık güçleri hakkında da fikir verecektir. Ancak, güçlü kanonik korelasyon katsayıları her zaman X ve Y değişken setleri arasında güçlü korelasyonlar olduğu anlamına da gelmemektedir. Çünkü, kanonik korelasyon

katsayıları değişken setlerinin birbirinin açıkladığı varyansı değil, sadece X ve Y değişkenlerinin doğrusal bileşimleri arasındaki varyansı maksimize eder (Albayrak, 2006, s:486). Ayrıca, kanonik korelasyonun amacı bireysel olarak değişkenleri modellemek değil, iki değişken seti arasındaki ilişkiyi açıklamaktır (Bhatia)

Kanonik korelasyon analizi sonuçları Tablo 4’de özetlenmiştir. Çalışmamızda dört kanonik korelasyon katsayısını sağlayan dört çift kanonik değişken seti söz konusudur. Kanonik değişkenler ve kanonik katsayılar yorumlanmadan önce, kanonik korelasyonların istatistik anlamlılıklarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Albayrak, 2006, s:483).

Kanonik korelasyon katsayılarının F istatistikleri değerlendirilecek olursa sadece 1. kanonik ilişkinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ( $F_{2,11}$ ). Bu kariyer aşamaları ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında en azından bir yönden anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Kurtuluş, 2004, s:380). Tabloda ayrıca

**TABLO 3: DEĞİŞKENLERE AİT ORTALAMA, STANDART SAPMA DEĞERLERİ VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ BASİT KORELASYON KATSAYILARI**

	$\bar{X}$	$S_{\bar{X}}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Kariyer Aşamaları (X)</b>											
1. Araştırma	3,90	1,10	1								
2. Kurma	4,22	,92	,59	1							
3. Sürdürme	4,20	,68	,23	,43	1						
4. Çekilme	2,88	1,27	,08	,12	,27	1					
<b>İhtiyaç Aşamaları (Y)</b>											
5. Güvenlik	2,47	1,98	-,01	,23	-,04	-,05	1				
6. Sosyal	1,25	1,04	,06	-,06	-,005	,16	,16	1			
7. Saygı	1,66	1,11	-,05	-,04	-,04	-,03	,31	,30	1		
8. Otonomi	2,45	1,27	-,05	,02	-,03	,03	,34	,37	,51	1	
9. Kendini Gerçekleştirme	1,86	1,04	-,08	,03	-,05	-,02	,40	,34	,61	,54	1

**TABLO 4: Kariyer Aşamaları ve İhtiyaçlar Sıra Düzeni Arasındaki Kanonik Korelasyonlar**

	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i> *			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Kanonik Korelasyon (R<sub>c</sub>)</i>	,437	,179	,098	,034
<i>F</i>	<b>2,11*</b>	,581	,288	,091
<i>Varyans yüzdesi (%)</i>	19,1	,0,32	,010	,001
<i>Özdeğer</i>	,23	,033	,010	,001

\*  $p < 0,05$

her bir kanonik fonksiyon için değişken kümeleri arasındaki uyumu ifade eden özdeğerler, yani kanonik korelasyon fonksiyonlarının önemli açıklayıcılık oranları ve kanonik korelasyon katsayıları verilmiştir. Kanonik korelasyon katsayısının karesi kanonik ilişkinin açıkladığı varyans yüzdesini vermektedir. İlk kanonik korelasyon için ihtiyaç değişkenleri içerisindeki varyansın %19,1 i bağımlı değişken setini oluşturan kariyer değişkeni tarafından açıklanabilmektedir. Bu düşük açıklayıcılık oranı setleri oluşturan X ve Y değişkenler arasındaki zayıf korelasyonlarla da yorumlanabilir. Daha önce bahsedildiği gibi değişken setleri arasında en anlamlı ilişki güvenlik ve kurma arasında 0,23 düzeyinde hesaplanmıştır.

Kanonik korelasyonların anlamlılığının belirlenmesinden sonra kanonik değişkenlerin yorumlanması aşaması gelmektedir. Kanonik değişkenlerin sadece anlamlı olanların yorumlanması söz konusudur. Dolayısıyla bundan sonraki yorumlar tek anlamlı kanonik korelasyon olan 1. kanonik korelasyon üzerinden yapılacaktır.

Tablo 5’de yer alan standardize edilmiş kanonik korelasyon katsayıları regresyon analizindeki standardize edilmiş regresyon katsayılarına benzemektedir (Leech, 2004, 185; Albayrak, 2006, s:485). Bu katsayılar her bir bağımlı değişkenin kendi kanonik varyetesinin varyasyonuna nispi katkısını ifade eder (Bilgin ve Esenbuğa, 2005, 1734). Bu Katsayılar incelendiğinde 1. kanonik korelasyona en büyük katkıyı kariyer değişkenlerinden kurma aşaması (1,270) ve motivasyon değişkenlerinden ise güvenlik ihtiyacı (,805) sağlamıştır. Buna göre elde edilen anlamlı korelasyonda en büyük payı kurma aşamasıyla hissedilen güvenlik ihtiyacı arasındaki kuvvetli ilişki taşımaktadır. Ayrıca kariyer araştırma aşaması (-,799) ve sosyal ihtiyaçlar (-,618) bu ilişkide önemli paya sahip diğer değişkenlerdir. Bu ağırlıklar bireylerin kariyerlerinin ilk iki aşaması ile ilk iki ihtiyaç düzeyi olan güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar arasında kuvvetli bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**TABLO 5: Değişkenlere Ait Standardize Edilmiş Kanonik Korelasyon Katsayıları**

<i>Değişkenler</i>	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Bağımsız değişkenler</b>				
<i>Araştırma aşaması</i>	-	-	-	,45
<i>Kurma aşaması</i>	,799	,246	,811	2
<i>Sürdürme aşaması</i>	1,27	-	-	-
<i>Çekilme aşaması</i>	0	,445	,001	,123
<b>Bağımlı değişkenler</b>		,46	-	-
<i>Güvenlik ihtiyacı</i>	,384	2	,355	,913
<i>Sosyal ihtiyaçlar</i>	-	-	,50	-
<i>Saygı ihtiyacı</i>	,305	,843	0	,170
<i>Otonomi ihtiyacı</i>				
<i>Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı</i>	,805	-	-	,26
	-	,491	,462	0

	,618	-	-	,40
	-	,813	,044	4
	,272	,65	-	,73
	,094	6	,152	0
	,320	-	,66	-
		,196	7	,884
		,15	,71	,29
		4	5	3

**TABLO 6: Değişkenlere Ait Kanonik Yükler**

<i>Değişkenler</i>	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Bağımsız değişkenler</b>				
<i>Araştırma aşaması</i>	-	-	-	,15
<i>Kurma aşaması</i>	,154	,480	,850	3
<i>Sürdürme aşaması</i>	,58	-	-	-
<i>Çekilme aşaması</i>	5	,499	,577	,274
	-	-	-	-
<b>Bağımlı değişkenler</b>	,096	,023	,405	,909
<i>Güvenlik ihtiyacı</i>	-	-	,33	-
<i>Sosyal ihtiyaçlar</i>	,317	,795	1	,398
<i>Saygı ihtiyacı</i>				
<i>Otonomi ihtiyacı</i>				
<i>Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı</i>	,78	-	,00	,36
	2	,424	8	8
	-	-	,32	,43
	,423	716	9	4
	,03	,25	,47	,66
	8	0	0	2
	,17	-	,79	-
	5	,255	9	,109
	,32	-	,77	,50
	3	,028	9	7

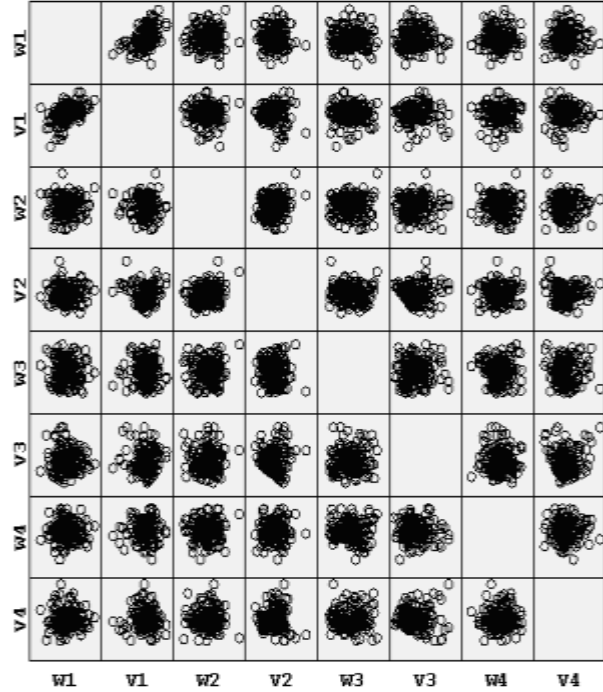
**TABLO 7: Değişkenlere Ait Çapraz Yükler.**

<i>Değişkenler</i>	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Bağımsız değişkenler</b>				
<i>Araştırma aşaması</i>	-	-	-	,00
<i>Kurma aşaması</i>	,067	,086	,073	5
<i>Sürdürme aşaması</i>	,25	-	-	-
<i>Çekilme aşaması</i>	6	,089	,056	,009
	-	-	-	-
<b>Bağımlı değişkenler</b>	,042	,004	,040	,030
<i>Güvenlik ihtiyacı</i>	-	-	,03	-
<i>Sosyal ihtiyaçlar</i>	,138	,142	2	,013

<i>Saygı ihtiyacı</i>					
<i>Otonomi ihtiyacı</i>					
<i>Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı</i>					
	,34	-	,00	,01	
2	,076	1	2	,01	
	-	-	,03	,01	
,185	,128	2	5	,02	
,01	,04	,04	2	,02	
6	5	6	2	-	
,07	-	,07	-	-	
7	,046	8	,004	,01	
,14	-	,07	7		
1	,005	6	7		

Kanonik ağırlıklardan farklı olarak kanonik yükler, çok değişkenli ilişkilerin kanonik varyete çifti arasında tanımlanmasına olanak sağlar. Bir kanonik yük, standardize edilmemiş orijinal değişken ve onun dahil olduğu kanonik varyete arasındaki basit korelasyondur (Bilgin ve Esenbuğa, 2005, 1734). Tablo 6’da gösterilen bu katsayılar yorumlandığında, anlamlı olan ilk kanonik korelasyona en büyük katkıyı ihtiyaç aşamaları içerisinde güvenlik ihtiyacı (.782) ve kariyer aşamaları içerisinde de yine kurma aşaması (.585) sağlamıştır.

Ayrıca, değişkenlere ait çapraz yüklerin yorumlanması da ilişki yapısının ortaya konulmasında önem taşımaktadır. Çapraz yükler bir değişken seti içerisindeki her bir değişkenin, diğer değişken setine ait kanonik varyete ile korelasyonudur (Leech, 2004, s:185). Çapraz yükler değişkenlerin karşı grupta ilişkisini tahmin etmekte önem taşımaktadır (Bilgin ve Esenbuğa, 2005, 1734). Tablo.7’de verilen bu katsayılar kariyer aşamaları değişken setine ait kanonik değişken ile en büyük ilişkiyi veren ihtiyaç aşamasının güvenlik



**Şekil 3: Kanonik Korelasyonlara Ait Matris Grafiği** olduğunu göstermektedir (.342). Böyle bir ilişki yapısı, tüm kariyer aşamaları boyunca hissedilen ihtiyaçlar içerisinde en çok güvenlik ihtiyacının ön plana çıktığı şeklinde de yorumlanabilir.

Son olarak, Şekil 3 de yer alan grafik yorumlandığında; gözler arasındaki örneklerin dağılımında büyük farklılıklar görülmemesi verilerin, kanonik korelasyon analizinin gerektirdiği, lineerlik çoklu normal dağılım ve “homoscedasticity” varsayımlarını karşıladığı şeklinde yorumlanabilir.

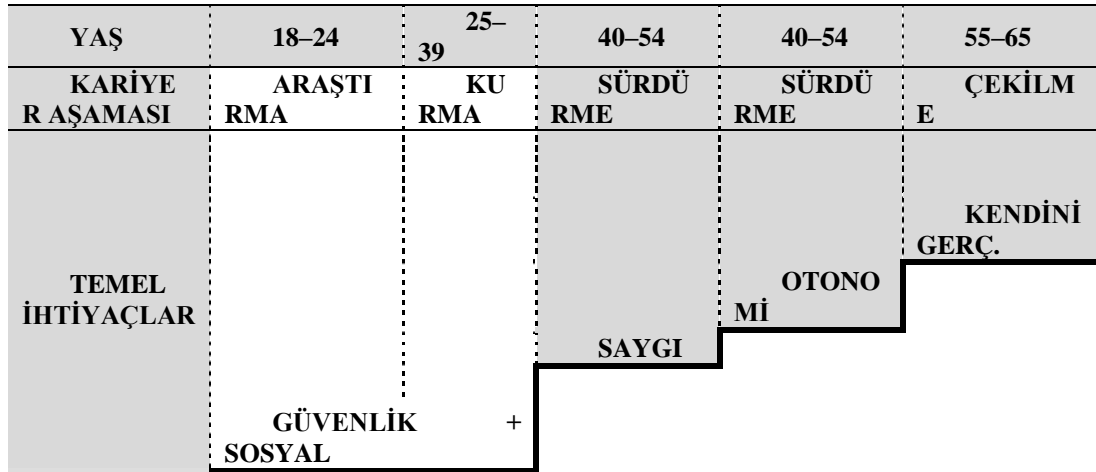
## SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Çalışma bulguları, kariyer aşamaları ve hissedilen ihtiyaçlar arasında bir ilişki olduğu yönündeki hipotezimizi (kısmi olarak - partially) destekler niteliktedir. Hesaplanan dört adet kanonik korelasyondan ilkinin, 0,05 düzeyinde anlamlılık sağlayan F (2,11) değeri, bu iki değişken seti arasında en azından bir yönden ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, iki değişken seti arasındaki ilişkinin, tek anlamlı fonksiyon olan 1. kanonik korelasyon üzerinden, yani tek boyutta, ele alınabileceğini göstermektedir. Çünkü çalışmada sadece 1. kanonik korelasyonun bütünsel anlamlılığı vardır (F=2,11, p<0.05).

Hesaplanan anlamlı kanonik korelasyonda, iki değişken seti arasında elde edilen ilişkide, hangi alt bileşenlerin etkili olarak rol oynadığını belirlemek için, standardize edilmiş kanonik korelasyon katsayılarının yorumlanması gerekmektedir (Tablo.1). Bu katsayılar yorumlanırsa, Şekil 4'de gösterildiği gibi,

akademisyenlerin kariyerlerinin ilk iki aşaması olan araştırma ve kurma aşamaları ile güvenlik ve sosyal ihtiyaçları arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

. Kurma aşaması ve güvenlik ihtiyacı arasında güçlü ilişki bize; akademisyenin mesleğe bağlılığını, geleceğini güvence altına alma olarak gördüğünü söylemektedir. Bu bulgu, kariyerinin ilk aşamasından itibaren, akademisyen için, güvenlik ihtiyacının büyük önem taşıdığını göstermektedir. Maslow (1943)'a göre bir üst düzeydeki ihtiyacın belirgin olarak ön plana çıkması ancak önceki ihtiyacın kabul edilebilir düzeyde tatmin edilmesi ile mümkündür. Bulgularımız; ilerleyen kariyer aşamaları ile diğer ihtiyaçlar arasında güçlü ilişkilerin yokluğunu gösterirken, bütün kariyer aşamaları boyunca tatmin edilmemiş olarak güvenlik ve sosyal ihtiyaçların varlığına işaret etmektedir. Kısaca, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar tatmin edilmediğinden, ilerleyen kariyer aşamalarında diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmamaktadır.



**ŞEKİL 4: Kariyer Aşamaları Ve Değişmeyen İhtiyaçlar**

Bu bulguların, aynı zamanda, insan kaynakları gelişimi bakımından da yorumlanması büyük yararlar sağlayacaktır. Maslow gelişimi, insanı kendini gerçekleştirme aşamasına götüren çeşitli süreçler olarak tanımlamaktadır. Bu durumda, bireyin gizil güçlerinin, kapasite ve yeteneklerin sürekli olarak ortaya çıkarılmasında, kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru yol alan bir süreç, önemli rol oynamaktadır (Maslow, 2001, s:31). Bu mantıkla kendini gerçekleştiren bireylerin güdülenmesi ile daha aşağı düzeydeki ihtiyaçlara sahip bireylerin güdülenmesi birbirinden ayrılmaktadır. Maslow, birincileri gelişme güdülenmesi, ikincileri ise eksiklik güdülenmesi olarak adlandırmıştır (Maslow, 2001 s:26). Eksikliğe yönelen kişilerin temel gereksinimleri karşılanmadığından onların ilgi odağı, bu gereksinimleri tatmin etmek olmaktadır. Bu noktada, bireyin gelişme güdülenmesi içerisinde üretken olması, tüm potansiyelini kullanması mümkün

görülmemektedir. Eğer birey örneğin güvenlik ihtiyacını aşamıyorsa orada takılıp kalıyorsa, üretimle ilgili tüm potansiyelini kullanamayacak ve gerektiği şekilde üretken olamayacaktır. Kısaca, böyle bir durumda, örgütler için hayati önem taşıyan, insan kaynakları israf edilmiş olacaktır.

Bu bulgular, ülkemizin ekonomik koşulları da dikkate alınarak yorumlandığında çok daha önemli hale gelmektedir. Araştırmamızda seçilen örnek kitle akademik personelden oluşmuştur. Ülkemizin en önemli insan kaynağı olarak nitelendirilebilecek bu örnek kitlenin verimli olabilmesi, gelişme güdülenmesine yönelik, kendini gerçekleştirme ihtiyacı içerisinde, yaratıcı olmalarına bağlıdır. Oysa ülkemiz ekonomik koşullarında akademisyenlerin aldığı ücrete paralel olarak, kariyerlerinin ilerleyen aşamalarında bile güvenlik gereksinimlerini düşünmeleri düşündürücüdür. Bireysel güdülenmenin başlangıç basamağını büyük

ölçüde, ülkenin refah düzeyi ve gelir bölüşümündeki dengenin belirleyeceği şeklindeki görüş (Örücü, 1997) bu çalışmada da kendini hissettirmiştir. Ülke olarak, refah düzeyi ve gelir bölüşümündeki denge açısından çok iyi olduğumuz söylenemez. Bu nedenle, akademisyen ekonomik anlamda geleceğe güvenle bakmamaktadır. Güvenlik ihtiyacı karşılanmadıkça, akademisyenlerin üst düzey bir ihtiyaca geçme şansları görülmemektedir. Bunun anlamı, akademisyenlerin eksiklik güdülenmesi içerisinde buldukları ve bunun da Maslow'un deyimiyle "gelişme güdülemesi" aşamasının beraberinde getirdiği yaratıcı potansiyelin önünde bir engel oluşturduğudur. Akademisyenler, sürecin ilerleyişinin vazgeçilmezliği içinde, kariyer çizgilerinde ilerlemeye devam etmektedirler. Ancak, yaşanan ilerleyişin ihtiyaç temelinde, sürekli güvenlik gereksinmesi yer almaktadır. Akademisyenlerin bu koşullar içerisinde ortaya koydukları çalışmalar ya da eserlerin de, tam bir kendini gerçekleştirme potansiyeli içerisindeki gizil güçlerin kullanımını ne ölçüde yansıttığı ya da yansıtacağı da, ayrı bir tartışma konusudur. Akademisyenlerin faaliyetleri güvenlik gibi henüz doyurulmamış birincil bir ekonomik ihtiyaç gölgesi altında kalmaktadır. Gelişme güdülemesinin belirtisi olan kendini gerçekleştirme ve yaratıcı olma, bu ekonomik koşullarda akademisyenler için zor görülmektedir. Bu durum, toplumun yaratıcı gücü olan, elit insan kaynaklarının israfından başka bir şey değildir.

Sonuç olarak, akademisyenlerin, kariyer aşamaları ile hissettiği temel ihtiyaçlar arasında ilişki vardır. Fakat bu ihtiyaçlar, kariyer aşamaları boyunca güvenlik ve sosyal ihtiyaç olarak kalmakta ve değişim göstermemektedir.

## KAYNAKÇA

- AKGÜL, Aziz ve ÇEVİK, Osman, 2005, *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara, Emek Ofset.
- ALBAYRAK, Ali Sait, 2006, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- BİLGİN, Ömer C. ve ESENBUĞA, N., 2005, "Morkaraman koyunlarının vücut ölçüleri ve karkas ağırlıkları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde kanonik korelasyon analizinin kullanılması". *GAP IV. Tarım Kongresi*, 21-23 Eylül 2005.
- BHATIA, V.K. "Canonical Corretation", [http://www.iasri.res.in/ebook/EBADAT/4-Applications %20 of%20Multivariate %20Techniques /3-canonical%20correlation.pdf](http://www.iasri.res.in/ebook/EBADAT/4-Applications%20of%20Multivariate%20Techniques/3-canonical%20correlation.pdf) (Erişim 04.08.2007).

- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, 2003, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- CARLISHE, Harold M., 1987, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, Second Edition, Chicago, Science Research Associates.
- CHEN, Yieth-Tser, CHANG, Pao-Long, YEH, Ching-Wen, 2003, "Square of Correspondence between Career Needs Developmant Programs for R&D Personnel", *Journal of High Technology Management Research*, 14, 189-211.
- COE, Judith Ann, 1985, "The Hierarchical Position and Perceived Need Satisfaction of Educators in Oklahoma", *PhD. Dissertation, Oklahoma State University*, Oklahoma.
- CRON, William L., 1984, "Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.48, 41-52.
- CRON William L. and SLOCUM, John W., Jr., 1986, "The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXIII, 119-120.
- CRON, William L., DUBINSKY Alan J. and MICHAELS, Ronald E., 1988, "The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation", *Journal of Marketing*, Vol.52, 78-92.
- GIBSON, J.L., IVANCHEVICH, J.M., DONNELLY, J.H., 1985, *Organizations, Behavior, Structure, Processes.*, Fifty edition, Plano, Texas, Business Publications, INC.
- HALL, D. T., NOUGAIM, K. E., 1968, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35.
- HARLOW, Lisa Lavoie, 2005, *Essence of Multivariate Thinking: Basic Themes and Methods*. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated.
- KAYNAK, Tuğray ve PAKSOY, Mahmut, 1983, "Motivasyonda Maslow Modeli ve İstanbul Kenti Çalışanları Üzerinde Testi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol.12, 75-92.
- KOÇEL, Tamer, 2005, *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım, İstanbul, Arıkan.
- KURTULUŞ, Kemal, 1998-2004, *Pazarlama Araştırmaları*, 7. Basım, İstanbul, Literatür Yayıncılık Dağıtım.
- LAMBERT, Zarrel V. and DURAND Richard M., 1975, "Some Precautions in Using Canonical

- Analysis*”, *Journal of Marketing Research*, Vol XII., 75-468.
- LEECH, Nancy L., 2004, *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Mahwah Nj, USA, Lawrence Erlbaum Associates Incorporated.
- LEWIS, P.S., Goodman, S.H., Fandt, P.M., 1995, *Management*, West Publishing Company.
- LYON, Herbert L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., 1970, “A Motivational Profile of Management Scientists”, *Operations Research*, Vol. 19, No. 6, pp. 1282-1299.
- MASLOW, Abraham H., 1943, “A Theory of Human Motivation” *Psychological Review*, 50, 370-396.
- MASLOW, Abraham H., 1954, *Motivation and Personality*, New York., Harper & Row.
- MASLOW, Abraham H., 2001, *İnsan Olmanın Psikolojisi*, Çeviren, Okhan Gündüz, İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık.
- McELROY, James J. and MORROW, Paula C., 1999, “A Career Stage Analysis of Police Officer Work Commitment”, *Journal of Criminal Justice*, Vol.27, No: 6, pp: 507-516.
- MEHTA, Ravij, ANDERSON, Rolp E., DUBİNSKY, Alan J., 2000, “The Perceived Importance of Sales Managers’ Rewards: A Career Stage Perspective”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.15, no: 7., pp: 507-524.
- ÖRÜCÜ, Edip, 1997, “Güdülemenin Neresindeyiz?”, *İşletme ve Finans Dergisi*, yıl.12, sayı:139, Ekim-1997, s:57-63
- PERRONE, Kristin M, GORDON, Phyllis A., FITCH, Jenelle C., CIVILETTO, Christine L., 2003, “The Adult Career Concerns Inventory: Development of a Short Form” *Journal of Employment Counseling*, December 2003, Volume 40.
- SARAÇLI, Zeliha. ve SARAÇLI, Sinan, 2006, “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Demografik Özellikleri ile Üniversite Sorunları Arasındaki İlişkinin Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan2006, I(I), 27-28.
- SCHNEIDER, Benjamin and ALDERFER, Clayton P., 1973, “Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 4, pp. 489-505.
- SMART, Roslyn and PETERSON, Candida, 1997, “Super’s Career Stages and The Decision to Change Careers”, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 358-374.
- STERRS, Richard M., 1988, *Introduction to Organizational Behavior*, Third edition, Glenview, illionis, Boston, London, Scott, Foresman and Company.
- SUPER, Donald E., 1957, *The Psychology of Careers*, New York, Harper & Brothers.
- ŞEN, Hülya ve KALYONCU Cemalettin, 2001, “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesindeki Beslenme Bozukluğu (Malnütrisyon sıklığı) ile İlgili Araştırmanın Kanonik Korelasyon Analizi ile Çözümlemesi”, *V.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Adana (http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil39.htm).
- ŞENCAN, Hüner, 2005, *Sosyal Ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik Ve Geçerlilik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- VAROĞLU, K. A. ve diğerleri, 2000, “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Erciyes Üniversitesi. 421-445.
- YAFFEE, Robert A., 2003, http://www.nyu.edu/acf/socsci/Docs/intracls.html, date updated: 6 June 2003. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/convdisc.php> [Erişim: 06.12.2007].