



T.C

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİNİN

KARİYERE UYUM SAĞLAMA BECERİLERİNE ETKİSİNDE

BENLİK SAYGISININ ARACI ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

TUBA NUR SU

İSTANBUL, 2024

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİNİN
KARİYERE UYUM SAĞLAMA BECERİLERİNE ETKİSİNDE
BENLİK SAYGISININ ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

TUBA NUR SU

Tez Savunma Jürisi

1. Tez Danışmanı: Prof. Dr. Müge Leyla Yıldız Şen
2. Üye: Prof. Dr. Malik Volkan Türker
3. Üye: Doç. Dr. Ayşegül Özbebek Tunç

İSTANBUL, 2024



T.C

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİNİN

KARİYERE UYUM SAĞLAMA BECERİLERİNE ETKİSİNDE

BENLİK SAYGISININ ARACI ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

TUBA NUR SU

Danışman: PROF. DR. MÜGE LEYLA YILDIZ ŞEN

İSTANBUL, 2024

ÖZET

ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİNİN KARIYERE UYUM SAĞLAMA BECERİLERİNE ETKİSİNDE BENLİK SAYGISININ ARACI ROLÜ

Bu tez çalışmasının amacı; öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine etkisini ve benlik saygısının bu ilişkideki aracı rolünü ele almaktır. Günümüzde hızla değişen ve gelişen ihtiyaçlardan kaynaklı oldukça popülerleşen öğrenme çevikliğine dair yeterince çalışma olmamasından dolayı konunun ele alınması ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Araştırma için yapılan ankette ilk kısımda demografik sorulara, ikinci kısımda katılımcıların öğrenme çevikliğine yönelik algısına, üçüncü kısımda kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algısına ve son kısımda benlik saygısına yönelik algısına dair sorulara yer verilmektedir. Bu çalışmada neden-sonuç ilişkileri araştırılmış ve araştırmanın modelinde; katılımcıların öğrenme çevikliğine yönelik algısı bağımsız değişken, kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algısı bağımlı değişken ve son olarak benlik saygısına yönelik algısı da aracı değişken olarak ele alınmış ve demografik değişkenlerin bu kavramlarla olan ilişkisi de ayrıca incelenmiştir.

Araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile İstanbul’da beyaz yakalı çalışanlara WhatsApp, E-Mail ve LinkedIn mesajları üzerinden ulaşılmış ve analizlere 353 beyaz yakalı çalışan yanıtları analiz edilmiştir.

Anketlerden elde edilecek verilerin istatistiksel paket programları kullanılarak güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir, ayrıca aracılık etkisini

analiz etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak YEM analizi yapılmıştır. Çalışmada anlamlılık seviyesi $p=,05$ olarak ele alınmıştır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde analizlerden elde edilen sonuçlara göre; öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi, benlik saygısının kariyere uyum sağlama becerileri üzerine pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi, öğrenme çevikliğinin ve benlik saygısının da kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Yem analizi ile ulaşılan sonuçlar ise öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde olan etkisinde benlik saygısının kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri, benlik saygısı, kariyer uyum yetenekleri.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF SELF-ESTEEM IN THE EFFECT OF LEARNING AGILITY ON CAREER ADAPTABILITY SKILLS

The aim of this thesis is to examine the impact of learning agility on career adaptability skills and the mediating role of self-esteem in this relationship. Due to the increasing popularity of learning agility driven by rapidly changing and evolving needs, and the lack of sufficient studies on the topic, this research aims to address the subject and contribute to the literature.

In this thesis, quantitative relational survey methods will be applied. The survey used in the research consists of four parts: the first part includes demographic questions, the second part focuses on participants' perceptions of learning agility, the third part addresses perceptions of career adaptability skills, and the final part includes questions related to self-esteem. The study investigates cause-effect relationships, where participants' perception of learning agility is considered the independent variable, perception of career adaptability skills is the dependent variable, and perception of self-esteem is the mediating variable. Additionally, the relationships between demographic variables and these concepts are examined.

The research employs a convenience sampling method, and data were collected from white-collar workers in Istanbul through WhatsApp, email, and LinkedIn messages. A total of 353 completed survey responses were analyzed.

Data from the surveys were analyzed using the SPSS 26 statistical software for reliability analysis, factor analysis, correlation, and regression analysis. Additionally, to analyze the mediating effect, a SEM analysis was conducted using the AMOS software. The significance level for the study was set at $p = .05$.

The results of the study show that learning agility has a positive and significant effect on career adaptability skills, self-esteem has a positive and significant effect on career adaptability skills, and both learning agility and self-esteem together have a positive and significant effect

on career adaptability skills. The SEM analysis results indicate that self-esteem has a partial mediating effect on the relationship between learning agility and career adaptability skills.

Keywords: Learning agility, career adaptability skills, self-esteem.



ÖNSÖZ

Bu çalışma, öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine etkisinde benlik saygısının aracı rolünü ortaya koymaya yöneliktir.

İlk olarak bu süreçte bana her zaman destek olan, sabırla yol gösteren kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Müge Leyla Yıldız Şen'e, değerli jüri üyelerim ve kıymetli hocalarım Prof. Dr. Volkan Türker'e ve Doç. Dr. Ayşegül Özbebek Tunç'a, yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve desteğini esirgemeyen tüm değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitim sürecim boyunca her zaman yanımda olduğunu bildiğim sevgili hayat arkadaşım Berk Kalyoncu'ya, bu zorlu süreçte beni hiç yalnız bırakmayan sevgili ailem Gülşen Su, Ahmet Su, Onur Su ve Rana Su'ya, özellikle veri toplama konusunda desteğini eksik etmeyen sevgili Hande Kalyoncu'ya, bu zorlu yolda birbirimizden her zaman destek aldığımız çok kıymetli arkadaşlarım Burçin, İlayda ve Berrak'a ve bu süreçte emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın gelecekteki çalışmalara ve hem bireylere hem de kurumlara faydalı olmasını dilerim.

Tuba Nur Su

İstanbul, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	xiii
1. ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİ.....	1
1.1. Öğrenmenin Tanımı	1
1.2. Öğrenme Teorileri.....	2
1.3. Tanım	3
1.4. Boyutlar.....	6
1.4.1.Zihinsel Çeviklik	6
1.4.2.Değişimde Çeviklik.....	8
1.4.3.İnsan İlişkilerinde Çeviklik.....	9
1.4.4.Sonuç Odaklılıkta Çeviklik.....	10
1.5. Önem	13
1.6. Etki Eden Faktörler	16
1.7. İlgili Literatür Çalışması	18

2.	KARİYERE UYUM SAĞLAMA BECERİLERİ	21
2.1.	Kariyer ve Kariyer Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar	21
2.2.	Kariyer Gelişim Teorileri	22
2.3.	Tanım	23
2.4.	Boyutlar	25
2.4.1.	Kaygı	26
2.4.2.	Kontrol	27
2.4.3.	Merak	28
2.4.4.	Güven	28
2.5.	Önem	29
2.6.	Etki Eden Faktörler	33
2.7.	İlgili Literatür Çalışması	35
3.	BENLİK SAYGISI	40
3.1.	Tanım	40
3.2.	Boyutlar	44
3.2.1.	Kendini Sevme	45
3.2.2.	Öz Yeterlilik	46
3.3.	Önem	48
3.4.	Etki Eden Faktörler	49
3.5.	İlgili Literatür Çalışması	51
4.	HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ	53
5.	ARAŞTIRMA TASARIMI	59

5.1. Amaç ve Özgün Değer	59
5.2. Model ve Hipotezler	60
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	62
5.4. Araştırmanın Örneklemi	63
5.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	63
5.7. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri	64
5.7.1. Geçerlilik Analizleri	65
Öğrenme Çevikliği Ölçeği	65
Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ölçeği	69
Benlik Saygısı Ölçeği	73
5.7.2. Güvenilirlik Analizleri	77
6. BULGULAR	79
6.1. Demografik Analizler	79
6.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler	81
6.2.1. Normal Dağılım Analizleri	82
6.2.2. Ölçek Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkeni Karşılaştırması	87
6.2.3. Ölçek Düzeyleri ile Yaş Değişkeni Karşılaştırması	89
6.2.4. Ölçek Düzeyleri ile Eğitim Durumu Değişkeni Karşılaştırması	96
6.2.5. Ölçek Düzeyleri ile Deneyim Süresi Değişkeni Karşılaştırması	100
6.3. Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizleri	106
6.4. YEM ile Hipotezlerin Analizleri	108
SONUÇ VE ÖNERİLER	116

KAYNAKÇA.....	125
EKLER.....	139



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğrenme Çevikliği Ölçeği için KMO ve Bartlett Küresellik Testi	65
Tablo 2. Öğrenme Çevikliğinin Açıklanan Toplam Varyansı	66
Tablo 3. Öğrenme Çevikliği Bileşen Matrisi.....	66
Tablo 4. Öğrenme Çevikliği Uyum İyiliği Değerleri.....	68
Tablo 5. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ölçeği İçin KMO Ve Bartlett Testi.....	69
Tablo 6. Kariyere Uyum Sağlama Becerilerinin Açıklanan Toplam Varyansı	70
Tablo 7. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Bileşen Matrisi	71
Tablo 8. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Uyum İyiliği Değerleri.....	72
Tablo 9. Benlik Saygısı Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi	73
Tablo 10. Benlik Saygısının Açıklanan Toplam Varyansı	74
Tablo 11. Benlik Saygısı Bileşen Matrisi	74
Tablo 12. Benlik Saygısı Uyum İyiliği Değerleri.....	76
Tablo 13. Ölçeklerin Güvenilirlik İstatistikleri.....	77
Tablo 14. Cinsiyet Dağılımı.....	79
Tablo 15. Yaş Dağılımı.....	80
Tablo 16. Eğitim Durumu Dağılımı.....	80
Tablo 17. Deneyim Süresi Dağılımı	81
Tablo 18. Normallik Testi.....	82
Tablo 19. Ölçek Düzeyleri ile Cinsiyet Karşılaştırma	87
Tablo 20. Öğrenme Çevikliği Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma	89
Tablo 21. Zihinsel Çeviklik Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma	90

Tablo 22. İnsan İlişkilerinde Çeviklik Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma	90
Tablo 23. Değişimde Çeviklik Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma.....	91
Tablo 24. Sonuç Odaklılıkta Çeviklik Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma	92
Tablo 25. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri ve Alt Boyutları Düzeyleri İle Yaş Karşılaştırma	92
Tablo 26. Benlik Saygısı ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Yaş Karşılaştırma	94
Tablo 27. Öğrenme Çevikliği ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Eğitim Düzeyi Karşılaştırma	96
Tablo 28. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ve Alt Boyutları Düzeyleri İle Eğitim Düzeyi Karşılaştırma.....	98
Tablo 29. Benlik Saygısı ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Eğitim Düzeyi Karşılaştırma ...	99
Tablo 30. Öğrenme Çevikliği ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Deneyim Yılı Düzeyi Karşılaştırma	101
Tablo 31. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ve Alt Boyutları Düzeyleri İle Deneyim Yılı Düzeyi Karşılaştırma.....	103
Tablo 32. Benlik Saygısı ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Deneyim Yılı Düzeyi Karşılaştırma	105
Tablo 33. Korelasyon Analizleri.....	107
Tablo 34. Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	110
Tablo 35. Model Uyum İndeksleri.....	112
Tablo 36. Aracılık Rolü Kestirim Sonuçları	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Öğrenme Çevikliğinin Alt Boyutları	
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	61
Şekil 3. Öğrenme Çevikliği Doğrulamalı Faktör Analizi	68
Şekil 4. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Doğrulamalı Faktör Analizi	72
Şekil 5. Benlik Saygısı Doğrulamalı Faktör Analizi.....	76
Şekil 6. Öğrenme Çevikliği Q-Q Pilot Grafiği	85
Şekil 7. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Q-Q Pilot Grafiği.....	86
Şekil 8. Benlik Saygısı Q-Q Pilot Grafiği.....	86
Şekil 9. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi	109
Şekil 10. Benlik Saygısı Çıkarılarak Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi.....	112
Şekil 11. Sobel Testi Sonuçları.....	115

GİRİŞ

Günümüzde iş dünyası ve teknolojinin hızlı değişimi bireylerin çalışma hayatları kadar kariyer yönetim stratejilerinde de önemli değişiklikler yaratmaktadır. Özellikle endüstri devriminin getirdiği yenilikler, iş tanımlarında ve gerekliliklerinde büyük değişiklikler yaratmıştır. Bu değişimler, geleneksel kariyer anlayışlarını temelden sarsarken; kariyer planlama ve geliştirme süreçlerini daha karmaşık bir hale getirmiştir. İş dünyasındaki bu hızlı değişim, bireylerin yeni koşullara çevik bir şekilde uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, öğrenme çevikliği ve kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin sürekli değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri için büyük öneme sahip kavramlar haline gelmiştir.

Öğrenme çevikliği, bireylerin değişen iş ve teknoloji koşullarına hızla uyum sağlamalarını, yeni bilgi ve becerileri etkin bir şekilde öğrenip uygulamalarını ifade eder. Kariyere uyum sağlama becerileri ise, bireylerin iş yaşamında karşılaşılabilecekleri değişikliklere uyum sağlama, esneklik gösterme, beklenmedik durumlarla başa çıkma ve gelişimleri sürdürme becerileri seti olarak tanımlanabilir. Bu kavramlar, özellikle teknoloji sektörü gibi hızlı değişen alanlarda bireylerin kariyerlerini sürdürülebilir kılmak için kritik bir öneme sahiptir.

Bu tez çalışması, çalışanın öğrenme çevikliğine yönelik algısının çalışanın kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algısına etkisi ve bu süreçte çalışanın benlik saygısına yönelik algısının oynadığı aracı rolünü ele alarak, söz konusu dinamikler arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde bu konularda belirgin bir eksiklik olduğu gözlemlenmiş, dolayısıyla bu çalışma, yeni ve önemli katkılar sağlama potansiyeline sahiptir.

Araştırma, İstanbul’da beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüş ve çeşitli demografik özellikler kontrol değişkenleri olarak kullanılmış ve geniş bir veri seti toplanmıştır. Veriler, anket yöntemiyle WhatsApp, E-Mail ve LinkedIn üzerinden toplanmış, SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada çalışanların öğrenme çevikliğine yönelik algısı ve kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algısı arasındaki ilişkileri ve çalışanın benlik saygısına yönelik algısının bu ilişkideki aracı etkisinin belirlenmeyi hedeflenmiştir.

Sonuç olarak, bu tez çalışması, bireylerin kariyerlerini nasıl planladıkları ve geliştirdikleri, organizasyonların ise çalışanlarını nasıl destekledikleri konusunda daha bilinçli ve etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacak değerli bilgiler sunmaktadır. Böylece, bireylerin ve organizasyonların değişen iş dünyasındaki başarılarını artırmalarına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Tezde öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısı olmak üzere üç kavram detaylarıyla ele alınmıştır. Araştırmanın birinci bölümde öğrenme çevikliğine dair; ikinci bölümde kariyere uyum sağlama becerilerine dair ve üçüncü bölümde benlik saygısı dair tüm kavramlar ve literatür çalışmaları detaylı olarak irdelenmektedir. Dördüncü bölümde hipotezlerin geliştirme sürecinden ve hipotezlerden bahsedilmektedir. Beşinci bölümde araştırma, modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama ve analiz yöntemleri açıklanmaktadır. Altıncı bölümde ise yapılan analizler sonucu öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısı arasındaki ilişkiler ve öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine olan etkisinde benlik saygısının aracı rolüne dair bulgular detaylı olarak ele alınmıştır. Ayrıca demografik farklılık analizleri de yapılmıştır. Sonuçlar bölümünde ise bulgular yorumlanmış, mevcut literatürle karşılaştırılmış, uygulayıcılara ve yöneticilere önerilerde bulunulmuş ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

1. ÖĞRENME ÇEVİKLİĞİ

“21. Yüzyılın cahilleri, okuma yazma bilmeyenler değil, öğrenmeyen, öğrendiklerini bırakamayan ve yeniden öğrenemeyenler olacaktır” (Toffler, 1970).

Günümüzün dinamik koşullarında iş dünyası da aynı dinamikten etkilenmekte, sürekli değişen koşullar ve belirsizlikler, bireylerin kişisel becerilerinin sürekli olarak güncellenmesini gerektirmektedir. Başarı artık sadece belirli bir noktaya ulaşmak ve belirli yetkinlikler elde etmek değil, aynı zamanda değişkenliklere uyum sağlama, esneklik ve çeviklik gösterme becerisiyle de ilişkilendiriliyor. Başarı, deneyimlerden öğrenme, sürekli olarak öğrenmeye devam etme ve bu öğrenilenleri pratikte etkili bir şekilde uygulama kapasitesiyle yakından ilişkilendirilir. Bu bağlamda, başarılı olmak için sadece sabit bir set beceriyle değil, aynı zamanda öğrenme sürecine ve değişime açık olma yeteneğiyle donanmış olmak da bireylerin kariyerleri için büyük önem arz etmektedir (De Meuse, Dai ve Hallenbeck, 2010).

1.1. Öğrenmenin Tanımı

Öğrenme (Learning) literatürde bir kavram olarak ilk olarak 1901 yılında Thorndike tarafından kullanılmıştır ve “deneyimlerin sonucunda bireylerin davranışlarındaki kalıcı değişim” olarak tanımlanmıştır (Thorndike, 1901). Skinner ise kavramı “davranışın pekiştirilmesiyle tamamlanan bir süreç” olarak tanımlayarak davranışsal boyuta vurgu yapmıştır (Skinner, 1953). Öğrenme kavramı bilişsel ve sosyal bir süreç olarak ise Vygotsky tarafından “sosyal etkileşimler ile gerçekleşen ve kültürel bağlamdan etkilenen bir süreç” olarak ele alınmıştır (Vygotsky, 1987) Piaget ise “bireyin çevresindeki dinamikleri anlamak için aktif olarak bilgi inşa etme süreci” olarak tanımladı (Piaget, 1970). Bütün bu tanımlar farklı teorilerde

temellendirilmiştir ve bu teoriler daha detaylı olarak bir sonraki bölüm olan öğrenme teorileri bölümünde belirtilmektedir.

1.2.Öğrenme Teorileri

Davranışsal Öğrenme Teorileri: Davranışsal öğrenme teorileri, öğrenmenin gözlemlenebilir davranış değişiklikleri yoluyla meydana geldiğini öne süren bir psikoloji yaklaşımıdır. Bu teoriler, bireylerin çevresel uyarıcılara nasıl tepki verdiklerini ve bu tepkilerin sonuçlarını incelemeye odaklanır. Davranışsal öğrenme kurallarının temel kavramlarından birisi şartlanmadır ve iki ana şartlama çeşidi vardır (Domjan, 2010). İlki Pavlov tarafından geliştirilen klasik şartlama modelidir. Bu model, bir uyarıcının başka bir uyarıcı ile ilişkilendirilerek öğrenmenin gerçekleşmesini vurgular. Bu şartlama türünden bahsedilirken sıklıkla Pavlov deneyi örnek verilir. Bu deneyde zil sesi ile et ilişkilendirilmiş ve sonucunda köpeğin zil sesi duyduğunda salya akıtma tepkisi vermesi öğretilmiştir (Pavlov, 1927) Bir diğer şartlama modeli ise Skinner tarafından geliştirilen operant şartlamadır. Bu şartlama modelinde ise bireylerin davranışlarının sonuçları ödül-ceza yöntemi ile şekillendirilmektedir (Skinner, 1953).

Bilişsel Öğrenme Teorileri: Bu teori davranışsalın aksine öğrenmenin sadece dışsal uyarıcılara yanıt olarak değil, aynı zamanda zihinsel işlemler ve bilgi işleme süreçleriyle de bağlantılı olduğunu öne süren bir yaklaşımdır. Bu teori, bireylerin bilgi edinme, anlamlandırma, hatırlama ve problem çözme gibi zihinsel faaliyetlerinin öğrenme üzerindeki belirleyici etkisini vurgular (Mayer, 2002). Bilişsel öğrenme teorisinde kullanılan temel kavramlardan birisi bilgi işlemedir. Bilgi işleme, bireyin öğrenme sürecinde bilgiyi edinmesi, işlemesi ve pratikte kullanması aşamalarından oluşur. Bir diğer kavram olan anlamlı öğrenme ise eski bilgiler ile yeni bilgilerin bağlantılar kurarak anlam kazandırılması ve derinleştirilmesini ifade eder (Ausubel, 1968).

Bilişsel Davranışçı Teori: Albert Bandura tarafından geliştirilen bir teoridir ve teori temelde öğrenme sürecinin yalnızca bireyin kendi deneyimleriyle değil aynı zamanda gözlem yoluyla da olabileceğini öne sürmektedir. Yani bireyler sosyal çevrelerinde gözlemleyerek ve taklit

yoluyla da öğrenebileceklerini öne sürer. Temel kavramlar; model alma (davranışı gözlemleyerek örnek almak), öz yeterlik (bireyin kendi becerilerine olan inancı) ve gözlem yoluyla öğrenme (başkalarının davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözlemleyerek öğrenme) olarak belirtilebilir (Bandura, 2001).

1.3.Tanım

Öğrenme çevikliği (Learning agility) kavramını literatürde doğru bir şekilde konumlandırabilmek için öncelikle "çeviklik" terimini anlamak gerekmektedir. Çeviklik; bir bireyin hızla kalıpları tanıma ve farklı yorumlar arasında geçiş yapabilme becerilerini kapsamaktadır. Bu beceri, yeni bilgileri hızlı bir şekilde işleme kapasitesiyle birlikte, çeşitli perspektiflere açık olmayı ve öğrenilen dersleri yeni ve bilinmeyen durumlara etkin bir şekilde uygulama becerisini de içerir. Bu beceriye sahip bireyler, özellikle dinamik ve belirsiz iş ortamlarında, bireylerin esnek ve çevik kalmasını sağlayarak, karşılaşılan zorluklar ve fırsatlarda başarılı olmalarına olanak tanır. Çeviklik, birey kapsamında bilişsel bir beceri olarak kabul edilebilir ve yalnızca bilgi işleme hızını değil, aynı zamanda adaptasyon ve yenilikçi çözüm üretme becerilerini de ifade eder, bu da bireyleri değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen, etkili problem çözücüler haline getirir (DeRue ve diğerleri, 2012).

Son zamanlarda popüler hale gelen ve giderek daha da önem kazanan "öğrenme çevikliği" kavramı, 1988 yılında Morgan McCall, Michael Lombardo ve Ann Morrison tarafından kaleme alınan "Deneyimlerin Dersleri" isimli kitapta ilk defa temellendirilmiştir. Bu eser, liderlik çerçevesinde yazılmış olup liderlerin başarıya ulaşmaları veya başarısız olmaları üzerine yapılan incelemelerde, başarısız liderlerin kariyerlerinin erken dönemlerinde kazandıkları becerilere aşırı güvenmeleri, hatalarını kabul etmekte direnmeleri ve hatalarından ders çıkarmamaları gibi unsurları ele almıştır. Bu gözlemler, öğrenme çevikliğinin liderlik başarısındaki kritik rolünü vurgular ve liderlerin sürekli kendilerini yenilemeleri gerektiğini işaret eder ve öğrenme çevikliği düşük liderlerin kariyerlerinde bir risk altında oldukları

düşünülebilir. Bu durum, özellikle hızla değişen iş dünyasında, adaptasyon ve sürekli öğrenme yeteneğinin ne kadar hayati olduğunu göstermektedir (De Meuse ve Harvey, 2021).

Öğrenme çevikliği kavramının temelleri daha eski zamanlara dayanmasına rağmen, "öğrenme çevikliği" bir kavram olarak literatürde ilk defa 2000 yılında Lombardo ve Eichinger tarafından yayımlanan "High Potentials as High Learners" başlıklı makalede kullanılmış ve çalışanın liderlik potansiyeli ile öğrenme becerisi arasındaki ilişki üzerine odaklanmıştır. Bu araştırma, liderlik potansiyeline sahip çalışanların sadece mevcut becerilerinde ne kadar iyi olduklarının değil, aynı zamanda yeni veya farklı durumlarda nasıl performans gösterebileceklerini anlamayı gerektirdiğini savunmuştur. Öğrenme çevikliği, deneyimlerden etkili bir şekilde öğrenme yeteneği olarak tanımlanmış ve bu becerinin, yüksek potansiyelli liderleri diğerlerinden ayıran önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgular, "Deneyimin Dersleri" kitabındaki araştırmayla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları ayrıca, iyi bir lider potansiyelinin nasıl keşfedilebileceği konusuna yeni bir etken olan öğrenme çevikliğinin önemini vurgulamış ve gelecek çalışmalara ışık tutmuştur. Bundan sonraki süreçlerde öğrenme çevikliği kavramı özellikle liderlik potansiyeli olan bireyleri belirlemek ve bu potansiyeli daha da geliştirmek için önem kazanmış ve farklı çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır (Lombardo ve Eichenger, 2000).

"Öğrenme çevikliği" terimi, "bireylerin yeni bilgileri hızlı bir şekilde kavrama, çeşitli deneyimler arasında ilişkiler kurma ve karmaşık sorunları analiz edip çözme becerileri" olarak da tanımlanır (De Meuse, Dai, Hallenbeck ve Tang, 2008). Farklı bir tanımda ise öğrenme çevikliği, bireylerin deneyimlerinden öğrenme ve öğrendiklerini yeni ve bilinmeyen durumlarda uygulama yeteneği olarak tanımlanır. Bu kavram, bireylerin hızlı öğrenme ve çeşitli durumlar arasında esnek bir şekilde hareket etme kapasitelerini vurgulamaktadır. Bu da öğrenme çevikliği kavramının hem psikolojik açıdan motivasyonel hem de beceri temelli karmaşık bir kavram olduğunu gösterir (Lombardo ve Eichenger, 2000). DeRue, Ashford ve Myers (2012) ise Lombardo ve Eichinger tarafından yapılan geniş ve karmaşık tanımın deneyimden öğrenmeyle ilgili her şeyi içerdiğini belirterek kavramı daha dar bir perspektiften

ele almayı önerdiler. Buna göre, öğrenme çevikliği; hızlı öğrenme ve bilişsel esnekliğin temel unsurlarıdır. Öğrenme çevikliği için çeşitli tanımlar olmasına rağmen, bu kavramın hem bilişsel hem de davranışsal yönlerini içerdiği konusunda genel bir mutabakat vardır. Örneğin, karmaşık bir durumu anlama yeteneğinden bahsedildiğinde, birey hem bu durumu teorik olarak anlama becerisine sahip olmalı hem de bu durumdan çıkarılan sonuçları pratik olarak yeni koşullarda uygulayabilmelidir. Bunları başarabilen çalışanlar, başarılı olma eğilimindedir ve liderlik potansiyelleri yüksek olarak görülür (Miller, 2019).

“Öğrenme çevikliği” kavramı, yöneticiler ve liderlerin yeni ve daha önce deneyimlemedikleri durumlar altında başarılı olmalarını sağlayan bir konuyu ele almaktadır. Bu beceri, deneyimlerden öğrenme ve bu öğrenilenleri yeni koşullarda uygulayabilme yeteneği ile ilgilidir. Etkili liderlerin bu yeteneğe sahip olmaları, kariyer geçişleri sırasında büyük önem taşır, çünkü eski yöntem ve davranışlar yeni durumlarla başa çıkmak için yetersiz kalabilir. Yöneticiler ve liderlerin, yeni ve önceden deneyimlemedikleri durumlar altında başarılı olmalarını sağlayan bir kavramdır (De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010). Bu kavram, esneklik, açıklık, isteklilik ve değişen koşullara hızlı uyum sağlama gibi niteliklere sahip olan bireyleri içermekte ve bu şekilde farklı görevler ve değişen durumlarla başarılı bir şekilde performans göstermelerini ve kariyerlerine daha kolay uyum sağlayarak başarılı olmalarını sağlamaktadır (Eichinger ve Lombardo, 2004).

Öğrenme çevikliği, “tecrübelerden bilgi edinme kapasitesi ve bu bilgileri yeni ve mevcut liderlik pozisyonlarında etkili bir şekilde uygulama becerisi” şeklinde ifade edilebilir (De Meuse ve diğerleri, 2015). Öğrenme çevikliği kavramı, bireylerin yeni ve zorlu koşullarda nasıl başarılı olabileceklerini anlamak için geliştirilmiştir (DeRue ve diğerleri, 2012). DeRue ve Ashford (2010), öğrenme çevikliğini yeni bilgi üretme ve mevcut bilgiyi yeni durumlara uyum sağlamak için geliştirme süreci olarak tanımlayarak bilginin bireydeki serüveni olarak farklı bir yaklaşım sunmuşlardır. Bu bakış açısı, öğrenme çevikliğinin kurumsal ortamlarda yenilikçi ve uyum sağlayıcı yönlerini vurgulamaktadır.

Özetle, *öğrenme çevikliği*, bireylerin yeni bilgileri hızlı bir şekilde öğrenip, bu bilgileri farklı ve beklenmedik durumlarda etkin bir şekilde uygulayabilme yeteneğidir. Bu beceri, özellikle dinamik ve belirsiz iş ortamlarında esnek ve uyumlu kalmayı sağlar. Ayrıca hem bireysel hem de kurumsal başarı için kritik bir beceri olup, sürekli değişen iş dünyasında liderlerin ve yöneticilerin başarılı olmaları için vazgeçilmezdir. Bu kavram, modern çalışma ortamlarında rekabet avantajı sağlayan ve sürekli adaptasyonu teşvik eden bir temel oluşturur.

1.4.Boyutlar

Lombardo ve Eichenger (2000), öğrenme çevikliği için farklı alt boyutlardan bahsederken; Gravett ve Caldwell (2016), öğrenme çevikliğinin dört boyutta incelendiğini belirtmiştir.

Şekil 1. Öğrenme Çevikliğinin Alt Boyutları



Bunlar Şekil 1’de görüldüğü üzere; zihinsel çeviklik (, insan ilişkilerinde çeviklik, değişim çevikliği ve sonuçlara odaklanmada çeviklik. Bu boyutları inceleyelim.

1.4.1. Zihinsel Çeviklik

Eichinger ve Lombardo (2000) tarafından, zihinsel çeviklik (mental agility) insanların karmaşıklık ve belirsizlikle nasıl başa çıktıkları, olayları ele alma biçimleri ve düşüncelerini

diğerlerine nasıl açıklayabildikleriyle ilgili olan bir boyut olarak açıklanmaktadır. Bu boyut daha içsel bir süreç olarak yorumlanabilir, bireylerin olayları nasıl algıladıkları, nasıl işledikleri ve nasıl tepki verdikleri ile ilgili süreçlere odaklanan ve esneklik kavramı ile ilişkilendirilen bir boyuttur. Yüksek zihinsel çevikliğe sahip bireyler, yeni ve farklı durumlarla karşılaşmayı tercih ederler ve değişimleri bir tehdit değil, bir fırsat olarak görürler. Bu tür ortamlarda başarılı olma eğilimindedirler çünkü çeşitli durumları karşılaştırma ve analiz etme becerileri sayesinde sorunları daha iyi anlarlar ve daha etkili çözümler geliştirirler. Daha kapsayıcı bir yaklaşımları vardır bir sorun ile karşılaştıklarında “neden bu benim başıma geliyor” gibi sorunların varlığından rahatsız olmak yerine kendilerini geliştirmek için bir araç olarak görmeye meyillidirler. Kriz anlarında daha yaratıcı çözümler bulabilirler ve sorunları çözmede başarılı olurlar. Bu adaptasyon ve yenilikçilik yeteneği, stratejik düşünme ve problem çözme becerileri üzerindeki etkisi nedeniyle giderek daha fazla değer kazanmaktadır.

De Meuse, Dai ve Hallenbeck (2010) ise zihinsel çeviklik boyutunu, karmaşık ve belirsiz durumlarla karşılaşıldığında hızlı ve etkili çözümler üretebilme yeteneği olarak tanımlarlar. Örneğin, bir liderin beklenmedik bir kriz durumunda hızlıca harekete geçerek sorunu çözmesi ve uygun kararlar alması zihinsel çevikliğin bir göstergesidir. Zihinsel çevikliğin karakteristik özellikleri şu şekildedir:

- Meraklı olma ve temel nedenlere kolayca ulaşabilme yeteneği: Kişinin, bir konunun arkasındaki temel nedenleri anlamak için derinlemesine araştırma yapma ve sorular sorma isteği. Örneğin, bir çalışan yeni bir yazılımın nasıl çalıştığını öğrenmek için sadece yüzeysel bilgileri değil, aynı zamanda yazılımın arkasındaki mantığı da öğrenmeye çalışır.
- Belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkma yeteneği: Belirsiz ve karmaşık durumlarda hızlı ve etkili çözümler üretebilme yeteneği. Örneğin, bir proje sırasında beklenmedik bir sorun ortaya çıktığında, bu sorunla başa çıkmak için çeşitli stratejiler geliştirir ve uygular.

- Durumu kolayca analiz etme ve paralellikler ile zıtlıkları analiz etme yeteneği: Farklı durumları ve bilgileri analiz ederek aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları belirleme yeteneği. Örneğin, bir pazarlama stratejisi oluştururken farklı pazarlardaki tüketici davranışlarını analiz eder ve stratejisini bu analizlere göre şekillendirir.
- Yeni fikirlere açık olma: Mevcut bilgileri sorgulama ve yenilikçi çözümler geliştirme eğilimi. Örneğin, geleneksel yöntemlerle sorunların çözülemediği durumlarda, farklı ve yenilikçi yaklaşımlar dener.
- Zor problemler karşısında stresi azaltarak çözüm bulma yeteneği: Karmaşık ve zor problemlerde sakin kalma ve stresi yöneterek etkili çözümler üretme becerisi. Örneğin, yüksek baskı altında çalışan bir yönetici, sorunları soğukkanlılıkla ele alır ve etkili çözümler bulur.
- Geniş ilgi alanlarına sahip olma: Farklı konulara ilgi duyma ve bu konularda bilgi sahibi olma. Örneğin, bir mühendis hem teknoloji hem de sanatla ilgilenir ve bu iki alanın birleşiminden yenilikçi ürünler geliştirebilir.

1.4.2. Değişimde Çeviklik

Değişimde çeviklik (change agility), insanların olaylara karşı ne kadar meraklı oldukları, yeni şeyler denemeyi ne kadar sevdikleri, yeni fikirlere ne derece tutkuyla bağlı oldukları ve beceri geliştirmek için ne kadar çaba harcadıkları ile ilgili olan boyuttur. Kişiler yüksek değişim çevikliğine sahip olduklarında, değişimin neden olduğu rahatsızlıkları yönetebilir ve bu tür durumları avantaja çevirerek olumlu sonuçlar elde edebilirler. Bu beceri, özellikle günümüz dünyasını göz önünde bulundurduğumuzda organizasyonların ve işletmelerin başarılı olmaları için kritik bir öneme sahiptir (Eichinger ve Lombardo, 2000).

De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, (2010) değişim çevikliği boyutunu “yeni ve beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında uyum sağlama ve sorumluluk alma yeteneği” olarak tanımlar. Örneğin, bir organizasyonun pazar koşullarında ani bir değişiklik karşısında esnek bir

şekilde stratejilerini yeniden düzenlemesi ve uyum sağlaması değişim çevikliğinin bir yansıması olabilir ya da bir teknoloji firmasının ilgili departman çalışanları, yeni bir rekabetçi ürünün piyasaya sürülmesi veya mevcut ürünlerin iyileştirilmesi gerektiğinde, hızlı bir şekilde yeni teknolojilere uyum sağlamalı ve ürün geliştirme sürecini yeniden düzenlemelidir. Bu, değişim çevikliğinin önemli bir örneğidir, çünkü organizasyon, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmektedir. Değişimde çevikliğin karakteristik özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- Deneyler yapmayı ve yeni şeyler denemeyi severler.
- Kolayca meydan okumaları kabul ederler.
- Sorumluluk almayı kabul eder.
- Eski fikirlere yeni bakış açıları getirir.

1.4.3. İnsan İlişkilerinde Çeviklik

Eichinger ve Lombardo (2000) tarafından, insan ilişkilerinde çeviklik (interpersonal agility) boyutu kişilerin kendileri hakkında ne kadar içgörüyeye sahip oldukları, deneyimlerinden ne kadar öğrenebildikleri, çevrelerindeki insanlara davranış biçimleri ve baskı altında ne kadar sakin ve dayanıklı tepkiler verebildikleriyle ilgilidir.

Bu kavrama sosyal çeviklik de denebilir. İş dünyasında, sosyal çeviklik önemli bir rol oynar. İş yerlerinde bu beceri, takım çalışmasını, sorunların çözümünü ve ortak çalışma becerilerini destekler. Sosyal çevikliğe sahip olanlar, iş yerinde potansiyel çatışmaları başarıyla yönetebilir ve ekip motivasyonunu güçlendirebilirler. Ayrıca, bu tür bireylerin takımları yönetmesi, ekip için iyi ve sağlıklı bir ortam yaratabilmesine olanak tanıdığı için liderlik rollerinde başarılı olma olasılığı yüksektir (Ashford ve DeRue, 2012).

De Meuse, Dai ve Hallenbeck (2010), İnsan ilişkilerinde çeviklik boyutunu farklı insan tipleri ve çeşitli durumlarla etkileşimde bulunabilme kapasitesi olarak tanımlarlar. Örneğin, bir proje yöneticisi, projenin farklı aşamalarında farklı uzmanlık alanlarına sahip olan ve farklı

çalışma tarzlarına sahip ekip üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmalı ve iş birliği içinde çalışmalıdır. Bu, liderin insanlar arasındaki farklılıkları kabul etmesi ve takım üyeleriyle uyum içinde çalışabilmesi anlamına gelir. İnsan ilişkilerinde çeviklik, zorluklarla karşılaşıldığında çeşitli kişilikler arasında uyum sağlama ve iş birliği yapma yeteneği olarak da görülebilir. İnsan ilişkilerinde çevikliğin karakteristik özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- Açık fikirli ve hoşgörülüdürler.
- Kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkındadır.
- Farklılık ve fikir ayrılıklarıyla rahat ve farklı görüşleri dinlemeye açıktırlar.
- Aynı anda birçok rolü üstlenebilirler.
- Empati becerileri yüksektirler.
- Başkalarının başarısına yardımcı olmaktan keyif alır.
- Politik olarak çeviktir.
- Çatışmalara karşı yapıcı tutumları vardır.
- İletişim becerileri kuvvetlidir.

1.4.4. Sonuç Odaklılıkta Çeviklik

Eichinger ve Lombardo (2000), sonuç odaklılıkta çeviklik (results agility) boyutu insanların başarı elde etme becerileri, diğerlerini etkileme biçimleri ve bireylere ne kadar güven verdikleri gibi durumları vurgular. Sonuçlarda başarı elde etmek, sadece bireyin kendi performansıyla değil, aynı zamanda etrafındaki insanları etkileme ve yönlendirme yeteneğiyle de ilişkilendirilir. Başarılı liderler, etraflarındaki insanlara ilham verir, onları motive eder ve güven duygusu oluştururlar. Bu, liderlerin hem kişisel hem de profesyonel ilişkilerde güçlü bir etki yaratmalarına ve hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur. Bir liderin başarı elde etme yeteneği, takım üyelerini etkileyerek onları ortak hedeflere yönlendirmesi ve motive etmesiyle ölçülür. Ayrıca, liderin bireylere güven verme ve onların potansiyellerini açığa çıkarma kabiliyeti de önemlidir. Güven duygusu oluşturmak, takım üyelerinin liderlerine sadık olmalarını ve liderlik vizyonunu benimsemelerini sağlar. Bu faktörler, bir liderin etkili liderlik

ve başarı elde etme yeteneği arasındaki bağlantıyı vurgular. Güvenilir ve etkili bir lider, takım üyelerini motive eder, rehberlik eder ve ortak hedeflere doğru ilerlemelerini sağlar. Bu da başarı için önemli bir temel oluşturur ve organizasyonun genel performansını artırır.

Sonuç odaklılık çevikliği, bireylerin problem çözme becerilerini yansıtan önemli bir boyuttur. Öz disiplin sahibi kişiler, günlük yaşamlarında karşılaştıkları zorlukları sistemli bir şekilde ele alarak, çözüm odaklı bir yaklaşım sergilerler. Bu, sorunları etkili bir şekilde tanımlama, analiz etme ve çözme becerilerini içerir. Sonuç odaklılık çevikliği, bireylerin esneklik ve adaptasyon becerilerini vurgularken, aynı zamanda kendi başarılarına karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma kapasitelerini de ifade eder. Bu beceri, kişilerin günlük yaşamlarında ve iş ortamlarında karşılaştıkları engellerle başa çıkmalarına ve olumlu sonuçlar elde etmelerine yardımcı olur. (Ferry, 2015).

De Meuse, Dai ve Hallenbeck (2010), sonuç odaklılıkta çeviklik boyutunu, “zorluklarla başa çıkarak hedeflere ulaşma ve yüksek performans sergileme yeteneği” olarak ifade ederler. Örneğin, bir çalışanın zor bir proje üzerinde çalışırken, kararlılıkla hedeflere odaklanması ve sonunda başarıya ulaşması, sonuç çevikliğinin bir örneğidir. Bu boyutun karakteristik özellikleri şu şekildedir:

- Yüksek performanslı takımlar kurabilirler.
- Zorluklara rağmen hedeflere ulaşmada başarı sağlarlar.
- Görevleri başarmak için liderlik edebilirler.
- Esnek ve uyumludurlar.

Bu çalışmada ele alınmasa da De Meuse ve diğerleri tarafından 2011 yılında ortaya çıkan bir diğer boyut “öz farkındalık” boyutudur. Bu boyut bireyin kendine ne derece ayna tuttuğu ile ilgili bir boyuttur ve bireylerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, kendisini tanıması ile ilgili içsel bir boyuttur (De Meuse, 2017). Literatür incelendiğinde, günümüzde etkisi ön plana çıkan öğrenme çevikliğinin kavramının farklı çalışmalarda farklı alt boyutlarla incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalar ve alt boyutları aşağıda özetlenmiştir:

Mitchinson ve Morris (2014)'e göre öğrenme çevikliğinin 5 alt boyutu aşağıdaki gibidir:

- *Yenilik Yapma*: Yeni fikirler üretebilme ve mevcut durum veya süreçlere yaratıcı çözümler getirebilme kapasitesi.
- *Sergileme*: Edinilen bilgi ve becerileri etkili bir şekilde gösterebilme ve diğerleriyle paylaşabilme yeteneği.
- *Yansıtma*: Deneyimler üzerinde düşünme ve bu deneyimlerden öğrenerek gelecekteki eylemleri şekillendirme becerisi.
- *Risk Alma*: Belirsizliklerle yüzleşirken cesur kararlar alabilme ve potansiyel kayıpları göze alabilme istekliliği.
- *Savunma*: Zor durumlarla veya eleştirilerle karşılaştığında yapıcı bir şekilde mücadele edebilme ve kendini etkili bir şekilde ifade edebilme becerisi.

De Meuse ve Feng (2015)'e göre öğrenme çevikliğinin 7 alt boyutu aşağıdaki gibidir:

- *Kişilerarası Sezgi*: Bireyin karşısındaki insanları anlayabilme ve bunlara hızlıca tepki verebilme yeteneği.
- *Bilişsel Perspektif*: Olayları ve durumları analiz etme ve farklı açılardan değerlendirme kapasitesi.
- *Çevresel Farkındalık*: Bir bireyin kendi çevresindeki değişiklikleri ve dinamikleri algılayabilme ve bu bilgilere dayanarak kararlar alabilme yetisi.
- *Başarı Güdüsü*: Kişisel ve profesyonel başarıları elde etme arzusu ve bunun için gereken çabayı gösterebilme eğilimi.
- *Öz Kavrayış*: Kendi güçlü ve zayıf yönlerini, duygusal durumlarını ve davranış kalıplarını objektif bir şekilde değerlendirme yeteneği.
- *Değişim İsteği*: Yeni fikirlere, yaklaşımlara ve iş yapış şekillerine karşı açık olma ve bu değişikliklere adaptasyon sağlama arzusu.
- *Geribildirim Duyarlılığı*: Başkalarından alınan geribildirimle açık olma ve bunu kişisel ve profesyonel gelişim için etkin bir şekilde kullanma yeteneği.

Burke, Roloff ve Mitchinson (2016)'e göre öğrenme çevikliğinin 9 alt boyutu aşağıdaki gibidir:

- *Esneklik*: Yeni fikirlere açık olmak ve önermek.
- *Hız*: Hızlıca eyleme geçmek, başarısız olanları bırakmak ve diğer seçeneklere odaklanmak.
- *Deney*: Etkin olup olmadığını belirlemek için yeni davranışları denemek.
- *Performans Risk Alma*: Meydan okuyucu yeni aktiviteler arayarak kendini geliştirmek.
- *Kişisel Risk Alma*: Farklı düşüncelere karşı çıkmak ve öğrenmeyi teşvik etmek.
- *İş birliği*: Diğerleriyle çalışarak öğrenme fırsatları yaratmak.
- *Bilgi Toplama*: Uzmanlık alanında güncel kalmak için farklı yöntemler kullanmak.
- *Geri Bildirime Açıklık*: Geri bildirimleri kabul etmek.
- *Yansıma*: Gelişim için kendi performansını değerlendirmek için zaman ayırmak.

Bu tez çalışmasında, Gravett ve Caldwell (2016) tarafından belirtilen öğrenme çevikliğinin zihinsel çeviklik, insan ilişkilerinde çeviklik, değişim çevikliği ve sonuçlara odaklanmada çeviklik olarak dört boyut kullanılacaktır. Bu boyutlar literatürde en fazla kullanılan alt boyutlar olduğu için seçilmiştir. Ayrıca, bu çalışmada kullanılan ölçek, bu dört alt boyuta göre hazırlanmış olup literatürde çok kez kullanılan bir ölçek olması sebebiyle tercih edilmiştir.

1.5. Önem

Bireylerin deneyimlerinden öğrenmeleri önemlidir, ancak başarı için deneyimlerden öğrenme ve bu öğrenilenleri gelecekteki sorunların çözümü için kullanabilme yeteneği gereklidir. Başka deyişle teorik olarak farkındalık başarı getirmez aynı zamanda pratikte de uygulanabilen çözümler olması gereklidir (De Meuse ve diğerleri, 2010).

Öğrenme çevikliği, liderlik potansiyelinin bir göstergesi olarak kabul edilir ve yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları çeşitli zorluklarla başa çıkabilmeleri için kritik öneme sahiptir,

yöneticilerin görev tanımları gereği kritik durumlarda ya da zorlayıcı durumlarda sorumluluk alması ve sorumluluklarla ne kadar iyi baş edebildikleri yönetici performansı için önemli bir göstergedir ve öğrenme çevikliği yüksek yöneticilerin bu konuda başarılı olacağı düşünülmektedir. Bu beceri, liderlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına ve yeni durumlara esnek bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanır. Ayrıca, öğrenme çevikliği, bireylerin kariyer geçişlerinde eski alışkanlıklarını bırakıp yeni durumlara uyum sağlama yeteneğini belirler ve lider adaylarının değerlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Bu sayede, liderlerin organizasyonların ve takımların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecekleri kanıtlanırken aynı zamanda kariyer gelişimlerinde de önemli bir yol gösterici özelliكتedir. (DeRue ve diğerleri, 2012).

Yüksek potansiyelli bireylerin genellikle yüksek öğrenme çevikliğine sahip olmaları, onların hızlı ve etkili şekilde yeni durumlarla başa çıkmalarını ve bu sayede kariyerlerinde başarılı olmalarını sağlar. Bu özellik, onları sürekli değişen iş ortamlarında öne çıkaran önemli bir faktördür. (De Meuse, Dai ve Hallenbeck, 2010).

Öğrenme çevikliği yüksek olan bireyler, kendilerini sürekli geliştirmek ve mevcut becerilerini genişletmek için zorlayıcı fırsatları sürekli olarak aramaktadırlar. Bu bireyler, geri bildirimleri değerli bir öğrenme aracı olarak görür ve deneyimlerden ders çıkararak sürekli kendilerini iyileştirirler. Bu yaklaşımları, onların hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerinde önemli bir rol oynar. Ayrıca günümüzde yine önemli bir kavram haline gelen “sürekli öğrenme” kavramı ile de paralellik göstermektedir (De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010).

Öğrenme çevikliği kavramı, özellikle zorlu koşullar altında başarı elde etme, diğerlerine göre olağanüstü performans gösterme ve bu bağlamda güven oluşturabilme ile ilişkilendirilir. Bu, liderlerin zor zamanlarda ve değişim süreçlerinde etkili olmalarını sağlar ve gelecekteki roller için potansiyellerini gösterir. Liderlerin bu becerileri sayesinde zorlu zamanlarda kendilerini kanıtlaması ekip içinde güven duygusu oluşturmaları ve ekibin liderlerine dolayısıyla şirkete olan güvenin artması sebebiyle de önemli bir faktördür (DeRue ve diğerleri, 2012).

Bu kavram, liderlerin ve yöneticilerin değişim dönemlerinde ve yeni roller üstlenirken başarılı olmalarını sağlar. Bu beceri, zorlu durumlar altında sonuçlar elde etme, diğerlerini üst düzey performans göstermeye teşvik etme ve zorluklara karşı direnç gösterme becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca, öğrenme çevikliği ölçümlemesi, kurumların yetenek yönetimi stratejilerinde önemli bir yer tutar ve potansiyel lider adaylarının belirlenmesinde kullanılır (Lombardo ve Eichenger, 2000).

Yüksek potansiyelli çalışanları seçerken, öğrenme çevikliğinin önemli bir faktör olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Son yapılan düzenlemeler, potansiyeli yüksek çalışanları tanımlama ve geliştirme süreçlerinin ne kadar kritik olduğunu daha da vurgulamıştır. Öğrenme çevikliği, bu bağlamda önemli bir ölçüt olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar, öğrenme çevikliği değerlendirmesinin organizasyonlara önemli katkılar sağlayabileceğini ve bireylerin kariyer gelişimlerine uyum sağlamalarına yardımcı olabileceğini göstermektedir (De Meuse ve diğerleri, 2008; De Meuse, Dai ve Hallenbeck, 2010).

Öğrenme çevikliği, deneyimlerden öğrenme ve bu bilginin gelecekteki görevlere nasıl uygulanacağıyla yakından ilişkilidir. Her bireyin belirli bir düzeyde öğrenme çevikliği bulunmakla birlikte, istekli olanlar bunu daha da geliştirebilirler. Ancak, davranış değişiklikleri zor olabilir ve bu değişiklikleri yapabilmek için cesaret, çaba ve kararlılık gereklidir. Başlangıçta zorluklarla karşılaşılabilir, ancak bu değişiklikler, bireyin kişisel büyüme ve gelişimi için kritik öneme sahiptir. Öğrenme çevikliğinin geliştirebilmesinin dolaylı olarak liderlik potansiyelinin de geliştirilebileceğini düşünürsek bu kavramı daha da anlamak ve nasıl geliştirebileceğine dair araştırmalar yapmak liderlik potansiyelini geliştirmek için çalışanlara ve şirketlere önemlidir (De Meuse ve Harvey, 2021).

Öğrenme çevikliği, işletmelerin ve akademinin giderek daha fazla önem verdiği bir kavram haline gelmiştir. Liderlik potansiyelini değerlendirirken kültürel uyum ve duygusal zeka gibi diğer faktörlerin önüne geçmektedir. Yapılan araştırmalar, işletmelerin yüksek başarı sağlayan bireyleri belirleme ve üst düzey yönetimi seçme süreçlerinde öğrenme çevikliğini artan bir

şekilde kullandığını ortaya koymaktadır. Hızla değişen iş ortamında, öğrenme çevikliğinin anlaşılması ve değerlendirilmesi liderlik başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Liderler, siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişikliklere hızla uyum sağlamalı, rekabetçi kalmalı ve yeni uygulamaları hızla benimsemelidir. Başarılı yöneticiler, deneyimlerinden öğrenen ve değişime uyum sağlayan bireylerdir; başarısız olanlar ise genellikle kariyerlerinin başında belirli bir beceri setine aşırı derecede güvenmişlerdir. (Murphy, 2021).

Sonuç olarak, öğrenme çevikliği, liderler ve yöneticiler için sadece geçici bir avantaj değil, sürekli başarı ve adaptasyon için zorunlu bir beceridir. Bu beceri, zorlukları fırsata çevirme, yenilikçi çözümler üretme ve liderlik rollerinde etkinlik gösterme kapasitesi sağlar. Kurumlar, bu yeteneğe sahip liderleri geliştirmek için gerekli kaynakları ve eğitimleri sağlamalı, böylece hem bireysel hem de kurumsal gelişim sürekli kılınabilir.

1.6. Etki Eden Faktörler

Öğrenme Çevikliği kavramı temelinde, *Sosyal Psikoloji ve Öğrenme Kuramlarına* dayanmaktadır. Kurt Lewin ve Albert Bandura gibi önemli bilim insanları, psikoloji alanında yaptıkları çalışmalarla insan davranışlarının çevre ile olan etkileşimlerini ve bireylerin çevresindeki süreçleri ve etkileşimleri nasıl algıladığını, arka planda gerçekleşen bu bilişsel süreçlerin nasıl bireyin öğrenme ve öğrendiklerini uygulama sürecini etkilediğini, çevre ile bu etkileşimlerin öğrenme süreçlerini nasıl şekillendirdiğini detaylı bir şekilde incelemişlerdir. Özellikle, Bandura'nın *Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Learning Theory)*, bireylerin gözlem yoluyla öğrenme kapasitelerinin altını çizer ve bu, öğrenme çevikliğinin anlaşılmasında kritik bir rol oynar. Aynı zamanda, *Deneyimsel Öğrenme Kuramı (Experiental Learning Theory)*, John Dewey ve Jean Piaget gibi düşünürler tarafından geliştirilmiş olup öğrenmenin yalnızca teorik bir aktarım süreci olmadığını, aktif bir deneyim süreci olduğunu öne sürer. Bu kuram, öğrenmenin bireyin kendi deneyimleri üzerinden gerçekleştiğini vurgular ve bu, öğrenme çevikliğinin nasıl geliştirilebileceğine dair önemli ipuçları sunar. Bu iki temel teorik perspektifin entegrasyonu, öğrenme çevikliğinin çok boyutlu doğasını anlamamızı sağlar.

Öğrenme çevikliğini derinlemesine anlamak, bireylerin çevrelerinden nasıl etkilendiğini ve deneyimlerinden nasıl öğrendiğini kapsamlı bir şekilde incelenmesini gerektirir. Bu, öğrenme süreçlerini optimize etme ve öğrenme çevikliğini artırma çabalarında bize yol gösterici olabilir. (Murphy, 2021). Bu sebeple bireyin çevresinde etkileşimde olduğu her şeyin bireyin öğrenmesini ve öğrenme çevikliğini etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmeli ve araştırılmalıdır.

Öğrenme çevikliği ile ilgili yapılan araştırmalarda cinsiyete dair bir farklılık bulamamıştır. Ancak, yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada "insan ilişkilerinde çeviklik" boyutunda kadınların biraz daha yüksek puan aldığı görülmüştür bu durum kadınların sosyal zekalarının ve empati becerilerinin daha yüksek olması ile ilişkilendirilebilir. Benzer şekilde, yaş ile öğrenme çevikliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bazı araştırmalar, "değişim çevikliği" boyutunun yaşla ters orantılı olduğunu göstermiştir yani bireyin yaşı dolayısıyla deneyim süresi arttıkça öğrenme çevikliğini azaldığı gözlemlenmiştir (Lombardo ve Eichinger, 2002; Ibarra ve Obodaru, 2009; De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010). Farklı bir araştırmada ise cinsiyet ve yaş gibi demografik özelliklerin öğrenme çevikliğine önemli ölçüde etkisi olmadığı bulunmuştur (De Meuse ve diğerleri, 2008). Bu nedenle, çok uluslu şirketler coğrafi değişikliklerden bağımsız olarak ölçüm yaparak becerileri tek bir platformda birleştirebilirler; ayrıca, öğrenme çevikliği değerlendirmeleri farklı coğrafyalarda güvenilir bir şekilde kullanılarak yüksek potansiyelli çalışanları tanımlamada bir araç olabilir (De Meuse ve diğerleri, 2008).

Öğrenme çevikliği, etnik kökenle anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır. Ancak, genç ve yaşlı bireyler arasında yapılan karşılaştırmalarda değişim çevikliğini gençlerde daha yüksek olduğu bulunmuştur (Lombardo ve Eichinger, 2002).

Eğitim seviyesi ve iş deneyimi, öğrenme çevikliği ile pozitif bir ilişkiye sahiptir (Dries ve diğerleri, 2012). Öğrenme çevikliğini etkileyen diğer faktörler arasında bireylerin geçmiş deneyimleri, öz farkındalıkları ve karmaşıklıkla başa çıkma becerileri bulunmaktadır. Ayrıca,

örgüt kültürü gibi çevresel faktörler de bu yeteneğin gelişimini destekleyebilir veya engelleyebilir (Lombardo ve Eichinger, 2000).

Vinesian ve diğerleri (2023) tarafından yapılan bir çalışmada öğrenme çevikliği ile hangi faktörlerin ilgili olabileceği araştırılmıştır. Sonuçlar, öğrenme çevikliği ile ilişkili tazminat, maaş, iç pazarlanabilirlik, dijital yetkinlik, dijital teknolojiler, e-öğrenme, kariyer çeşitliliği, iş deneyimi, sonuç, öğrenme katılımı ve istifa niyeti olmak üzere 11 faktör olduğunu göstermektedir.

1.7. İlgili Literatür Çalışması

McCall, Lombardo ve Morrison (1988), iş dünyasındaki yöneticilerin deneyimlerden öğrenme kabiliyetlerini derinlemesine incelemiştir. Araştırmalarında, yöneticilerin öğrenme kapasitelerinde anlamlı birtakım farklılıklar gözlemlemişlerdir. İnovasyona açık olan ve kalıplaşmış davranışlardan uzak duran bazı yöneticiler, deneyimlerden hızlı bir şekilde ders çıkararak kendilerini sürekli olarak yenilemişler ve pratikte bu yeni bilgileri uygulamaya yatkınlık göstermişlerdir. Diğer taraftan, bazı yöneticiler risk karşısında çekingen davranmışlar, aşırı özgüvenli davranma ve düşük motivasyona sahip olma gibi özellikler sergileyerek yenilikçi fikirlere karşı direnç göstermişlerdir. Çalışma en başarılı olan yöneticilerin ise karşılaştıkları zorlu durumları bir öğrenme ve gelişim fırsatı olarak değerlendirmişlerdir. Bu çalışma, öğrenme çevikliğinin liderlik başarısı ve iş dünyasındaki etkilerini vurgular. Bu, yöneticilerin sürekli değişen iş ortamlarına adaptasyonu ve yenilikçi çözümler geliştirebilme becerilerinin kritik önemini göstermektedir.

Lombardo ve Eichinger'in 2000 yılındaki araştırması, liderlik potansiyeli ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişkiyi aydınlatmaktadır. Bu çalışmada, 217 profesyonelin performans değerlendirmeleri üzerinden öğrenme çevikliğinin dört farklı boyutunu ölçümlemişlerdir. Elde edilen verilere göre, öğrenme çevikliği ve performans potansiyeli arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, bireylerin öğrenme kabiliyetlerinin, onların liderlik becerilerini nasıl etkilediğini ve kariyerlerinde nasıl bir fark yarattığını göstermektedir.

Araştırmada bir önce bahsedilen çalışmaya paralel sonuçlar elde edilmiş ve bireylerin farklı ve zorlayıcı durumlar ve yeni bilgiler karşısında bu durumu nasıl algıladıklarını, nasıl uyum sağladıklarını ve bu süreçlerden nasıl öğrendiklerini belirleyen bir gösterge olarak öğrenme çevikliğini öne çıkarmıştır. Bu çalışma, özellikle liderlik gelişimi konusunda, eğitim programlarının ve kişisel gelişim stratejilerinin tasarımında öğrenme çevikliğini merkeze almanın önemini vurgulamaktadır.

Eichinger ve Lombardo (2004), öğrenme çevikliği, yüksek potansiyelli liderlerin tespitinde kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Bulgular, öğrenme çevikliğinin sadece bireysel başarıyı değil, aynı zamanda genel liderlik başarısını da destekleyen bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, lider adaylarını değerlendirirken, onların öğrenme çevikliğine özel önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışma, liderlik potansiyeli yüksek olan bireylerin, zorluklar ve yeni durumlar karşısında nasıl yenilikçi ve etkili çözümler üretebildiklerine dair önemli içgörüler sunar.

Dai, De Meuse ve Tang'ın 2013 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarda, öğrenme çevikliği ile liderlik başarısı arasındaki ilişkiyi incelediler. İlk çalışmalarında, çok uluslu bir tüketici ürünleri şirketinde öğrenme çevikliğinin, somut kariyer sonuçlarıyla (maaş, terfi, prim...) doğrudan ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Aynı zamanda, diğer çalışmalara benzer şekilde öğrenme çevikliği ile liderlik yeterliliği arasında da anlamlı bir bağlantı saptamışlardır. İkinci çalışmada ise, ilaç sektöründe büyük bir şirkette, yüksek öğrenme çevikliğine sahip bireylerin on yıllık dönemde daha sık ve daha kolay terfi aldıkları ve zam oranlarının daha yüksek olduğunu belirlenmiştir. Yani bu çalışma öğrenme çevikliği yüksek bireylerin kariyer süreçlerinde doğrudan somut etkileri olduğunu göstermektedir.

Mitchinson ve Morris (2014), liderlikte sürekli yeni beceriler edinme ve yeniliklere açık olmanın kritik önemini vurgular. Çalışma, iş başarısı ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yüksek öğrenme çevikliğine sahip bireylerin karmaşık sorunları çözme ve zorlu iş ortamlarına uyum sağlama konusunda daha etkili oldukları bulunmuştur. Deneyimlerinden

etkin bir şekilde öğrenme yeteneği olan liderler genellikle daha başarılı olurken, köklü davranış kalıplarına bağlı kalan liderlerin başarısızlık riski daha yüksektir. Başarılı liderler, kariyerleri boyunca sürekli öğrenme arzusuyla hareket ederler ve öğrenme çevikliğini sergileyerek becerilerini kullanırlar. Bu çalışma, liderlikte başarı için öğrenme çevikliğinin ve “sürekli gelişim” kavramının önemini vurgular.

De Meuse (2019), liderlik ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişkiyi bilimsel olarak değerlendirmek için bir meta-analiz gerçekleştirdi. Öğrenme çevikliği ile lider performansı ve potansiyeli arasındaki ilişki 20 farklı çalışmada, 4.897 çalışanı, çoğunluğu yönetici pozisyonunda olan bir grubu incelendi. Sonuçlar, öğrenme çevikliğinin liderlik başarısıyla oldukça pozitif ve anlamlı şekilde ilişkilendirildiğini doğruladı.

De Meuse ve diğerlerinin (2021) araştırması, farklı endüstrilerdeki liderler üzerinde yapılan çeşitli çalışmaları analiz ederek, öğrenme çevikliği ile liderlik performansı ilişkisinin anlamlı ve güçlü olduğunu bulmuştur.

Srimulyani (2023), tarafından yapılan çalışmada, işe bağlılığın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini araştırarak öğrenme çevikliği bir aracı etken olarak incelenmiştir. 109 çalışanın üzerinde yapılan araştırma sonuçları, işe bağlılığın öğrenme çevikliğini artırdığını ve öğrenme çevikliğinin yenilikçi iş davranışını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, işe bağlılığın öğrenme çevikliği aracılığıyla yenilikçi iş davranışını artırabildiği bulunmuştur. Bu bulgular, bireylerin işe bağlılık ve öğrenme çevikliği aracılığıyla organizasyonlardaki yeniliği nasıl teşvik ettiğini vurgulamaktadır.

2. KARIYERE UYUM SAĞLAMA BECERİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, kariyere uyum sağlama becerilerinin temel bileşenleri, iş yaşamına etkisi ve organizasyonel düzeyde nasıl geliştirilebileceği gibi konular, literatürdeki önemli çalışmalar ışığında ele alınacaktır.

2.1. Kariyer ve Kariyer Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar

Kariyer (Career) kavramı literatürde ilk defa 1937 yılında Everest Hughes tarafından “bireylerin çalışma hayatlarında hiyerarşik olarak ilerlemesi” şeklinde tanımlandı (Hughes, 1937). Anne Roe, 1956 yılında kaleme aldığı “The Psychology of Careers” adlı kitabında kariyeri "bireyin iş yaşamındaki gelişim süreci" olarak tanımlamıştır. Bu süreç, bireyin mesleki ilerlemeleri, deneyimleri ve becerilerini içerir. Roe, kariyerin bireylerin kişilik özellikleri ve çevresel etkenlerle etkileşim içinde şekillendiğini, dolayısıyla meslek seçimlerinin sonuçlarıyla elde edilen deneyimlerin de önemli bir rol oynadığını vurgular. (Roe, 1956). Başka bir çalışmada ise bireyin iş hayatındaki gelirinin, statüsünün, itibarının artmasını sağlamak için uğraşlarının tamamıdır (Aslan, 2014).

Kariyer Yönetimi (Career Management) kavramı ise ilk defa Holland tarafından 1973 yılında “Making Vocational Choices” adlı kitapta "bireylerin meslek seçimlerini, kişilik özelliklerine ve çevresel faktörlere dayanarak en iyi uyum sağlayacakları alanları belirleme süreci" olarak tanımlanmıştır (Hollan, 1973). Shein ise bu kavramı “çalışanların kariyerlerinde nasıl ilerleyeceği ile ilgili stratejilerinin tamamı” olarak tanımlar. Hall ise "bireylerin kariyer rotalarını belirleyip geliştirmeleri için gerekli olan süreçler" olarak tanımlar (Hall, 1976).

Kariyer konusunda sık kullanılan kavramlardan birisi olan *Kariyer planlama (Career Planning)* kavramı ise “çalışanın kariyerini nasıl şekillendirmek istediği ile ilgili kararları vererek bu doğrultular çerçevesinde uzun ve kısa vadeli yaptığı planlamaların ve stratejilerin tamamı” olarak tanımlanmaktadır (Super, 1980). Bir diğer sık kullanılan kavram *Kariyer*

kaynakları (Career Resources), bireylerin mesleki hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bilgi, beceri, deneyim ve destek unsurlarının tamamıdır. Bu kaynaklara örnek olarak ilgili eğitimler, rehberlik ve danışmanlık, bağlantı ağları ve kariyerle ilgili tüm hizmetler yer alır. Bireyler bu kaynakları kullanarak kariyerlerinde ilerleme fırsatı sağlarlar (Holland, 1997).

2.2. Kariyer Gelişim Teorileri

Çalışmanın bu bölümünde öne çıkan bazı kariyer gelişim teorilerinden bahsedilecektir.

İlk olarak kariyere uyum sağlama becerilerinin de temelini oluşturan *Kariyer inşa teorisinden (Career Construction Theory)* bahsedilecektir. Teori çalışanların kariyerlerini kendi yaşam hikayeleri ve deneyimleri aracılığıyla şekillendirmelerine odaklanır. Bu yaklaşım, bireylerin kariyer seçimlerini ve yönelimlerini belirlerken içsel değerlerini, hedeflerini ve çevresel faktörleri nasıl göz önünde bulundurdıklarını vurgular (Savickas, 2005).

Super tarafında geliştirilen *Gelişim Teorisi (Super's Development Theory)* çalışanların kariyerlerinin yaşamları boyunca devam eden bir gelişim süreci olduğunu iddia eder hatta bu sebeple kariyerin bireylerin kendilerini gerçekleştirme için önemini vurgular. Kariyer gelişimi Super'e göre dört farklı aşamadan oluşur bu aşamalar; Büyüme (Çocuklukta kariyer ile ilgili becerilerin gelişmesi), keşif (gençlikte kariyer seçeneklerinin incelenmesi ve seçimi), kurma (yetişkinlikte kariyerin inşa edilmesi ve devam etmesi) son olarak da düşünme (kariyeri gözden geçirerek emeklilik planlanması) şeklindedir (Super, 1990).

Schein'in Kariyer Dinamikleri Teorisi (Schein's Career Dynamics Theory) ise bireylerin kariyer gelişiminde çevresel faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca bu teori kariyer gelişimini hem kişisel değerlerin (inaç, hedef, öncelik gibi) hem de organizasyonel yapıların (şirket kültürü, yönetim tarzı gibi) etkileşimi ile şekillendiğini savunur (Schein, 1978).

2.3. Tanım

Literatürde “*Career Adaptability Skills*” olarak geçen bu kavram Türkiye çalışmalarında genellikle “*Kariyer Uyum Yetenekleri*” olarak kullanılmıştır ancak kavramın daha anlaşılır olması adına ayrıca *yetenek* kavramının doğuştan gelen bir özellik iken *beceri* kavramının ise sonradan geliştirilebilen bir özellik olması sebebiyle “*kariyer uyum yetenekleri*” yerine kavramın Türkçesi “*kariyere uyum sağlama becerileri*” olarak kullanılmıştır.

Kariyer, genellikle daha fazla maddi kazanç, statü, sorumluluk ve güç elde etmek amacıyla tercih edilen işte ilerleme olarak tanımlanmaktadır. Ancak, günümüzdeki iş ve finansal ortamın karmaşık ve belirsiz koşulları, kariyer olgusunu öngörülemez ve çok yönlü hale getirmiştir. Bireyler, bu zorlu ve değişken ortama uyum sağlamak için önemli kariyer fırsatlarını değerlendirmelidir. Bu bağlamda, bireylerin kariyere uyum sağlama becerileri önem kazanmakta ve kariyerlerinde başarı için temel bir rol oynamaktadır (Gerni ve Denizli, 2021). Bu tanım, günümüz iş dünyasının karmaşıklığını ve belirsizliğini vurgulayarak, kariyerin sadece maddi kazanç ve statü ile değil, aynı zamanda değişen koşullara uyum sağlama ve başarıyı sürdürme yeteneğiyle de ilişkilendirilmesini sağlar ve başarıyı anlık bir durum değerlendirmesi olmaktan çıkararak uzun vadede başarıyı koruyabilme ve bireyin kendi yetkinliklerinin üzerine yeni yetkinlikler inşa edebilme becerisi olarak değerlendirir.

Super ve Knasel (1981) tarafından öne sürülen “kariyere uyum sağlama becerileri” kavramı, “Bireyin çalışma hayatındaki değişikliklere uyum sağlama kapasitesi” olarak ifade edilmiştir. Savickas ise 1997 yılında, “kariyer olgunluğu” yerine “kariyere uyum sağlama becerileri (career adaptabilities)” terimini kullanmayı önermiş ve bu kavramı, bireylerin hem tahmin edilebilir iş görevlerine hazırlıklarını hem de tahmin edilemez iş koşullarındaki değişikliklere uyumlarını kapsayacak şekilde daha geniş bir perspektif ile ele almıştır (Johnston, 2018). 2005’te Savickas, bu kavramı “Hayat Tasarısı Paradigması”nın temel boyutlarından biri olarak yeniden tanımlamıştır, burada Hayat Tasarısı, bireylerin yaşamları boyunca süren, değişen ve gelişen öz-gelişim sürecini ifade etmektedir (Savickas ve diğerleri, 2009). Ayrıca,

Savickas'ın "Kariyer İnşa Teorisi" içinde, kariyere uyum sağlama becerileri, herhangi bir mesleki değişiklik ve bu mesleğin yeni gereklilikleri ile başa çıkabilmek ve bu durum için hazır olmak anlamına gelen psikososyal bir kavram olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda, kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin kariyerlerinde karşılaşılabilecekleri beklenmedik durumlara karşı esnekliklerini ve hazırlıklarını geliştirmelerini gerektiren önemli bir niteliktir yani *kariyer perspektifinden ele alınarak bir hazır bulunurluk hali* olarak da tanımlanabilir. Savickas'ın çalışmaları, bu yeteneğin, bireylerin mesleki rollerindeki başarılı adaptasyonları için merkezi bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kariyere uyum sağlama becerileri ölçekleri ve *kariyer inşası teorisi*, bu alandaki çalışmaların temelini oluşturur ve bireylerin kariyer rollerine adaptasyonunu destekleyici önemli araçlar olarak değerlendirilir (Savickas, 2005; Savickas ve diğerleri, 2009; Savickas ve Porfeli, 2012). Kariyere uyum sağlama araştırmaları, özellikle COVID-19 gibi küresel etkiler altında daha da önem kazanmıştır çünkü çalışma koşullarında ve çalışma şekillerinde kayda değer değişiklikler olmuştur ve bu durum kimileri için zorlayıcı geçerken kimileri için de bir fırsat olarak değerlendirilmiştir (Chen ve diğerleri, 2020).

Duffy (2010) tarafından yapılan bir tanıma göre, bireylerin çalışma hayatları ve kariyerleri hakkında kararlar verirken önemli olan becerilerin toplamını kariyere uyum sağlama becerileri olarak adlandırılmaktadır. Bu tanım, kariyer gelişimi sürecinde bireylerin adaptasyon becerileri ve iş ortamlarına uyum sağlama kabiliyetleri gibi yetkinlik setlerinin kritik önemini vurgulamaktadır.

Rottinghaus ve diğerleri (2005) tarafından belirtilen bireyin kariyere uyum sağlama becerileri, yeni iş rollerine kolaylıkla uyum sağlama, gelecekteki değişikliklere etkin bir şekilde yanıt verme ve beklenmedik durumları fırsatlara dönüştürme kapasitesini kapsamaktadır. Bu beceriler, bireylerin mesleki yolları boyunca karşılaştıkları zorlukları ve değişiklikleri yönetebilmelerini sağlayan temel unsurlardır. Kariyere uyum sağlama becerileri, özellikle hızlı değişen ve belirsiz iş ortamlarında, bireylerin başarılarını ve kariyer gelişimlerini destekleyen kritik faktörlerdir. Bu kabiliyetler, profesyonellerin kariyerlerinde karşılaştıkları zorluklara

proaktif ve esnek bir şekilde yaklaşımlarını sağlar, böylece kariyer yollarını etkin bir şekilde şekillendirebilirler.

Yousefi ve diğerleri (2011), kariyere uyum sağlama becerileri kavramını bireyin mevcut ve gelecekteki mesleki gelişim için gerekli olan görevlerin üstesinden gelme, işlerindeki değişimlere uyum sağlama ve işle ilgili stres düzeyiyle başa çıkma becerilerini kazanma ve hazır olma durumunu yansıtan psikolojik bir unsur olarak tanımlamıştır. Kariyere uyum sağlama becerilerini ise, “bireylerin kariyerlerindeki ilerlemeleri ve farklılaşan iş yaşam koşullarına uyum sağlama sürecinde gereken tutumları, becerileri ve aldıkları aksiyonları içeren temel bir yapı olarak açıkladı. Bu tanım, kariyere uyum sağlamanın sadece bireylerin iş ortamlarındaki performanslarını değil, aynı zamanda kişisel gelişimlerini ve iş stresiyle başa çıkma becerilerini de kapsadığını vurgulamaktadır.

Chen ve diğerleri (2020), Kariyere uyum sağlama becerilerini “bireyin kariyer hayatında geçiş sürecinde karşılarına çıkan farklı ve yeni unsurlar, faktörler arasında denge kurabilme yeteneği” olarak da tanımlamaktadır.

Bu tanımlar bağlamında, kariyere uyum sağlama becerisi; bireylerin iş yaşamında karşılaşılabilecekleri değişikliklere uyum sağlama, esneklik gösterme, beklenmedik durumlarla başa çıkma ve gelişimleri sürdürme becerileri seti olarak tanımlanabilir. Kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin kariyer başarıları ve kişisel gelişimleri için kritik bir rol oynamakta ve günümüz iş dünyasının karmaşıklığı ve belirsizliğiyle başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır.

2.4. Boyutlar

Kariyere uyum sağlama becerilerinin dört alt boyutu; kaygı, kontrol, merak ve güven olarak belirlenmiştir (Savickas ve Porfeli, 2012). *Kaygı boyutu*, bireyin geleceğe dair düşünme ve planlama yeteneğiyle ilişkilendirilirken, *kontrol boyutu* geleceğin şekillendirilmesine ilişkin

algılarla bağlantılıdır. *Merak boyutu*, kişinin çevresini ve kendi durumunu keşfetme yeteneğiyle bağlantılıdır, *güven boyutu* ise bireyin karşılaştığı durumlarla başa çıkma konusundaki inancıyla alakalı içsel birtakım boyutlardır (Savickas ve Porfeli, 2012). Bu belirlenen boyutlar, planlama, karar verme, keşif yapma ve problem çözme gibi kariyer becerileriyle ilişkilidir (Parola ve Mariconetti, 2022). Örneğin, bir birey endişe boyutunda yüksek puan alıyorsa, geleceğe yönelik daha detaylı planlar yapabilir ve olası riskleri daha dikkatli bir şekilde değerlendirerek planlı ve sağlam adımlarla ilerlemeye yatkındır. *Kontrol boyutu* güçlü olan bir kişi, hedeflerine ulaşmak için daha etkili bir şekilde kaynakları yönlendirebilir, sebep sonuç ilişkilerine kurmada başarı sağlar, attığı adımlardan emin olarak olasılıkları en aza indirerek hareket etmeye çalışırlar. Merak boyutunda yüksek olan bir birey, kariyer seçeneklerini araştırarak kendini ve çevresini daha iyi anlayabilir, olaylara farklı perspektiflerden bakmayı tercih eder yeni fırsatları görmeye ve bu fırsatlar karşısına çıktığında bu fırsatları değerlendirme konusunda başarılıdır. Güven boyutu güçlü olan bir birey, karşılaştığı zorluklarla başa çıkmak için daha cesur ve kendine güvenli bir şekilde adımlar atabilir ayrıca harekete geçmek için içsel bir motivasyonu vardır. Bu boyutlar (4C), bireyin kariyer yolculuğunda karşılaşacağı zorluklarla başa çıkma ve başarıya ulaşma sürecinde kritik öneme sahiptir (Savickas ve Porfeli, 2012; Parola ve Mariconetti, 2022). Bu boyutları inceleyelim.

2.4.1. Kaygı

Kaygı (Concern) bireylerin sürekli değişen iş dünyasına adaptasyon becerileri ve gelecekteki kariyer fırsatlarını öngörebilme kapasiteleri ile ilgilidir. Bu kavram, iş ortamındaki belirsizliklerle başa çıkma ve bu değişiklikleri kendi lehine çevirme yeteneğini kapsamaktadır. Kaygı, anlık adaptasyonların ötesine geçerek, uzun vadeli kariyer planlarını yapma ve bu planları etkin şekilde uygulama yeteneğini göstermektedir. Bireyin kaygı düzeyinin gelişmiş olması, bireyleri zorlu iş koşullarına karşı daha dirençli kılar ve kariyer kararları konusunda daha bilinçli hareket etmelerini sağlar. Bu, özellikle hızlı değişen sektörlerde ve belirsiz ekonomik koşullarda önem kazanır. Aktif kariyer planlaması ve sürekli profesyonel gelişim,

bireyleri gelecekteki kariyer olanaklarını daha iyi değerlendirmeye ve olası zorluklara karşı daha hazırlıklı olmaya yönlendirir. Sonuç olarak, bireylerin kariyer yollarını daha tatmin edici ve başarılı bir şekilde şekillendirmelerine yardımcı olur. Kaygı boyutu yüksek olan bireyler olası riskleri ve gelişim fırsatlarını daha kolay görürler ve harekete geçerler çünkü sürekli olarak çevrelerini analiz etme eğilimindedirler (Coetzee ve diğerleri, 2020; Parola ve Mariconetti, 2022).

Kısacası kaygı boyutu, bireylerin değişen iş ortamına adaptasyon becerilerini ve gelecekteki kariyer fırsatlarını öngörme kapasitelerini ifade eder. Bu, iş dünyasındaki belirsizliklerle başa çıkma ve kariyer planlaması yapma yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Ancak burada kaygı düzeyinin de kişiyi motive edecek sağlıklı bir seviyede olması hususundan bahsedilmektedir.

2.4.2. Kontrol

Kontrol (Control) boyutu, bireyin kendi kariyeri üzerindeki sorumluluğunu ve değişen koşullara uyum sağlamak için kullandığı öz düzenleme stratejilerini ifade eder. Bu boyut, bireyin kariyer hedeflerini ne kadar ciddiye aldığını ve bu hedeflere ulaşmak için ne kadar çaba harcadığını ifade etmektedir. Ayrıca, iş ortamındaki değişikliklere uyum sağlama yeteneği de bireyin kariyerindeki kontrolüyle ilişkilidir. Birey, kariyerinde karşılaştığı çeşitli durumlarla başa çıkmak ve hedeflerini gerçekleştirmek için kişisel yönetim stratejileri geliştirir ve kullanır. Bu stratejiler, zaman yönetimi, stresle başa çıkma ve odaklanma gibi becerileri içerebilir. Kontrol boyutu ayrıca, bireyin geleceği daha yönetilebilir bir şekilde algılamasıyla ilişkilidir. Birey, kariyerindeki değişimleri ve belirsizlikleri daha iyi tolere edebilir ve yönetebilir. Bu durum, bireyin öz güvenini artırır ve kariyerine olan inancını pekiştirir. Ayrıca, kariyer kontrolü yüksek olan bireyler, kendi kariyer yollarını çizme ve hedeflerine ulaşma konusunda daha etkin bir şekilde hareket ederler. (Coetzee ve diğerleri, 2020; Parola ve Mariconetti, 2022). Bu nedenle, kariyer kontrol boyutu, bireyin kariyer gelişiminde ve başarısında kritik bir rol oynar. Kendi kariyerlerini yönlendirme ve geliştirme konusundaki kararlılıkları ve motivasyonları

sayesinde, kariyerlerinde kontrolü yüksek olan bireyler, iş dünyasındaki değişen koşullara daha iyi uyum sağlayabilir ve uzun vadeli başarılar elde edebilirler.

2.4.3. Merak

Merak (Curiosity), bireylerin gelecek kariyer olanaklarını araştırma ve bu yolda başarı elde etme gibi içsel bir motivasyona dayanmaktadır. Bu kavram, iş ve profesyonel fırsatlara olan ilginin yanı sıra, bu fırsatları araştırma ve geliştirme arzusunu da içermektedir. Kariyer merakı, bir kişinin çevresel farkındalığı ve yeni bilgi, beceri ve deneyimleri keşfetme isteğini belirtir. Bu nitelik, kişinin profesyonel büyümesine sürekli katkıda bulunur ve kariyer yolculuğunda önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kariyer merakına sahip bireyler, alanlarındaki güncel trendleri izler, yeni iş metodolojilerini öğrenir ve kariyerlerini ilerletmek için stratejiler geliştirirler. Bu, onların profesyonel ağlarını genişletmelerine, sektörlerinde daha görünür olmalarına ve mevcut iş fırsatlarını etkin bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olur (Coetzee ve diğerleri, 2020; Parola ve Mariconetti, 2022).

Özetle, kariyer merakı, kişinin hem mesleki hem de kişisel gelişimine önemli ölçüde katkı sağlar. Aktif bir keşif ve öğrenme tutumu, bireylerin sürekli değişen iş ortamına uyum sağlamalarını ve bu ortamda başarılı olmalarını sağlayan kritik faktörlerden biridir.

2.4.4. Güven

Güven (Confidence), bireyin kariyerinde belirlediği hedeflere ulaşabileceğine olan inancını ifade etmektedir. Bu boyut, kişinin kariyer yolculuğunda karşılaşabileceği engellerle başa çıkma ve hedeflerine doğru ilerleme konusundaki kendine olan güvenini ifade etmektedir. Bireyin kariyerine olan güveni, bireyin kendi becerilerine ve kaynaklarına duyduğu güvenle yakından ilişkilidir. Bir bireyin kariyerine olan güveni yüksek olduğunda, kariyer hedeflerine ulaşma konusunda daha kararlı ve motive olma eğilimi gösterir. Zorluklarla karşılaştığında bile, bu kişi kendi becerileri ve deneyimleriyle başa çıkabileceğine olan güveni sayesinde cesaretini kaybetmez. Aksine, zorlukları fırsatlara dönüştürme ve kendi potansiyelini maksimize etme

konusunda kendine güvenle hareket eder. Kariyere güven aynı zamanda, risk almayı ve yeni fırsatları değerlendirmeyi cesaretle yapma kapasitesini de içerir. Bu güven duygusu, bireyin kariyerinde önemli kararlar alırken daha az tereddüt etmesine ve daha kararlı bir şekilde ilerlemesine olanak tanır. Ayrıca, kariyere dair güveni yüksek olan bireyler, başkalarıyla daha etkili bir şekilde iletişim kurabilir ve iş birliği yapabilirler, çünkü kendilerine olan güvenleri ile etkili bir şekilde öncü rolleri üstlenebilirler (Coetzee ve diğerleri, 2020; Parola ve Mariconetti, 2022).

Sonuç olarak, bireyin kariyerine güveni, bireyin kariyerindeki başarı ve memnuniyet düzeyini büyük ölçüde etkileyen önemli bir faktördür. Kendine güvenen bir birey, kariyerinde daha olumlu bir tutumla ilerler ve başarı için gerekli adımları atmaktan kaçınmaz. Bu nedenle, bireyin kariyerine güveninin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, bireylerin kariyerlerindeki ilerlemelerini desteklemenin ve daha tatmin edici iş hayatı oluşturma anahtarıdır.

2.5. Önem

Günümüzde işyeri ve meslek değişiklikleri daha sık ve hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu durum, bireylerin ve şirketlerin sürekli değişen koşullara proaktif bir şekilde uyum sağlama ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, kariyere uyum becerileri hem bireyler hem de şirketler için hayati bir önem kazanmıştır (Coetzee ve diğerleri, 2020). Kariyere uyum sağlama becerileri, bireyin iş yaşamındaki süreçlerde karşılaştığı tüm değişiklikleri başarılı bir şekilde yönetebilmesi için bir psikososyal kaynaktır. Özellikle, Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan kariyer hayatındaki belirsizlik ve öngörülemez süreçler, bu kavramın önemini daha da artırmıştır. Bu bağlamda, bireylerin ve şirketlerin kariyere uyum sağlama becerilerini geliştirmesi, hızla değişen iş ortamında başarıyı sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek için kritik bir faktördür. Bu beceriler, esneklik, adaptasyon ve öğrenme kapasitesi gibi önemli nitelikleri içerir, bu da bireylerin ve organizasyonların hızla değişen koşullara daha etkili bir şekilde uyum sağlamasını sağlar (Savickas ve Porfeli, 2012).

Bireyler, teknolojik ilerlemelere ayak uydurabilmek, esnekliklerini artırmak ve kariyer yönetimlerini daha etkin bir şekilde yapabilmek için çeşitli stratejiler denemektedirler. Bu durum, çalışanların kariyerlerinin artık sadece kuruluşa ait olmadığını ve bireylerin kendi kariyer yollarını belirleme sorumluluğunu üstlenmeleri gerektiği düşüncesini güçlendirmiştir. Bu gelişme, çalışanların kendi kariyerlerini yönlendirme ve geliştirme konusunda daha fazla özerklik kazanmalarını teşvik etmektedir. Bireyler, kendilerini sürekli olarak geliştirmek ve değişen iş dünyasına uyum sağlamak için çeşitli eğitim ve deneyimlerden yararlanmaktadırlar. Bu da çalışanların kariyerlerinde daha fazla kontrol ve etkinlik hissetmelerine olanak tanırken, aynı zamanda organizasyonların da daha becerikli ve esnek bir işgücüne sahip olmalarını sağlar. Bu nedenle, modern iş dünyasında, bireylerin kariyerlerini aktif bir şekilde yönetmeleri ve geliştirmeleri hem bireylerin hem de organizasyonların başarısı için kritik bir gereklilik haline gelmiştir (Savickas ve diğerleri, 2009).

Kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin kariyerlerindeki değişikliklere uyum sağlamalarını, kariyer sorunlarını çözmelerini ve kariyer stresiyle başa çıkmalarını kolaylaştırır. Bu süreçte duygusal zeka, bireylerin duygusal ve bilişsel davranışlarını uyumlu şekilde yönetmelerine yardımcı olur (Coetzee ve Harry, 2014).

Kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin değişen kariyer bağlamlarına uyum sağlamalarına, kariyer gelişim görevlerini başarıyla yönetmelerine ve çalışma temelli travmalarla başa çıkmalarına aynı zamandan daha sağlıklı bir iş hayatı yaşamalarına olanak tanır. Ayrıca, bireysel direnç oluşturma ve kendi kariyerlerini yönetme becerilerini artırır bu da bireyin stres düzeyini oldukça azaltmaktadır (Hartung ve Cadaret, 2017).

Kariyere uyum sağlama becerileri, çalışanların iş ortamlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırır ve böylece kariyer başarısı, iş performansı değerlendirmeleri ve refah düzeyi ile pozitif ilişkiler gösterir. Kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel işlevlerini iyileştirme kapasitesiyle önem taşır. İyi yönetilen kariyere uyum sağlama

becerileri, iş tatmini, yaşam kalitesi ve genel refah düzeyinde artışa katkıda bulunabilir (Zacher ve diğerleri, 2015; Johnston, 2018).

Bireyler bu değişen koşullarla karşılaştığında, genellikle bu değişime direnç gösterirler; ancak, kariyere uyum sağlama becerileri yüksek bireyler bu değişime daha az direnç gösterir (Perera ve McIlveen, 2017). Kariyere uyum sağlama becerilerinin 4 alt boyutu bireylerin kariyeriyle ilgili yeni durumlara olumlu ve proaktif bir yaklaşım sergilemesini sağlayarak başarılı olmalarında anahtar bir etkidir (Coetzee ve diğerleri, 2020). Savickas (2013), Kariyere uyum sağlama becerilerinin daha yüksek olduğu bireylerin, ileride karşılaşılabilecekleri yeni görevlere daha endişeli bir yaklaşım sergilediklerini, kariyerlerini kontrol altında tutmaya özen gösterdiklerini, yeni fırsatlara meraklı olduklarını ve başarıya olan güvenlerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Bu bağlamda, kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin kariyerlerinde karşılaşılabilecekleri değişimlere ve fırsatlara nasıl yaklaştıklarını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Bu beceriler, bireylerin esneklik, adaptasyon ve özgüven gibi nitelikleri geliştirmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda yeni koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarını da olanak tanır. Bu da bireylerin kariyerlerindeki başarı ve tatmin düzeyini artırırken, aynı zamanda organizasyonların da daha yenilikçi ve rekabetçi olmalarını sağlamaktadır. Kariyere uyum sağlama becerileri, çalışanların iş performansını ve genel iş tatminini artırma potansiyeline sahiptir. Aynı zamanda, iş yerinde adaptasyon süreçlerini kolaylaştırarak organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynarlar. Bu nedenle, kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin değişen iş koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde adapte olmasını sağlayarak hem bireysel kariyer gelişimini hem de şirketlerin başarısını destekleyen önemli bir süreçtir (Kanbur ve Şen, 2017).

Kariyere uyum sağlama becerileri, iş ve özel hayat dahil olmak üzere çeşitli alanlarda başarılı olmak için gerekli bir niteliktir. Bireylerin değişime uyum sağlama kapasiteleri, genel yaşam başarılarına ve iş tatminine doğrudan etki etmektedir (Hamtaux ve diğerleri, 2013).

Kariyer gelişimi, bireylerin aktif çabaları ve alınan stratejik kararlarla şekillenir. Ancak, hızla değişen iş dünyası, kariyer stratejilerinin sürekli gözden geçirilmesini ve uyum sağlanmasını zorunlu kılar. Son zamanlarda dikkat çeken "kariyere uyum sağlama becerileri" kavramı, özellikle gençlerin iş hayatına başarılı bir geçiş yapmalarında kritik bir role sahiptir. Bu beceri, değişen iş ortamlarına çabuk uyum sağlama ve kariyer yollarını etkin bir şekilde yönetme kapasitesini ifade eder, böylece gençlerin iş bulma süreçlerinde ve mesleki yaşamlarında başarılı olmalarını destekler (Kanten, 2012). Kariyere uyum sağlama becerileri, iş arayanların daha kaliteli yeniden istihdam bulmalarını sağlayabilir. Ayrıca, iş arama sürecinin yönetilmesinde kritik bir rol oynar, işsizlik süresini kısaltma ve alt işlerde çalışma gibi olumsuz durumların önlenmesine yardımcı olur (Koen ve diğerleri, 2010). Ayrıca kariyere uyum sağlama becerileri, çalışanların kariyer değişikliklerine açık olmalarını sağlayarak kariyer yatırımlarının algılanan sınırlarını azaltabilir (Zacher ve diğerleri, 2015).

Maggiori ve diğerleri (2013) çalışmasında, bireyin kariyere uyumuna dair becerilerin bireylerin yeniden iş bulmalarını kolaylaştırdığını belirtilmektedir. Ayrıca, uzun dönem işsiz kalan bireylerde kariyere uyum kaynaklarının zamanla arttığı ve bu kaynakların iş arama sürecinde aktif olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir. İş koşullarındaki değişikliklerin ise bireylerin kariyere uyum sağlama kapasitelerini etkileyebileceği ve bu durumun iş ve yaşam memnuniyeti üzerinde dolaylı etkilere sahip olabileceği belirtilmiştir. Bireylerin kariyere uyum sağlama becerisi, iş güvencesinin düşük olduğu koşullarda bile bireylerin iş ve genel yaşam memnuniyetini korumalarına yardımcı olur. Ayrıca, iş stresini azaltma ve profesyonel güvenliği artırma potansiyeline sahiptir (Maggiori ve diğerleri, 2013). Ayrıca bireyin kariyere uyum sağlama becerileri, genç yetişkinlerin kariyer kaygılarını azaltmada önemli bir rol oynar. Bu uyum, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını ve kariyer geçişlerini başarıyla yönetmelerini de sağlamaktadır (Creed ve diğerleri, 2009).

Kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin kariyer gelişimleri için yapması gereken görevleri, mesleki geçişleri ve iş travmalarını yönetmeleri için psikososyal kaynakları doğru ve etkili bir şekilde kullanmalarını sağlamaktadır (Hartung ve Cadaret, 2017).

Kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin profesyonel rollerinde kendilerini geliştirmelerine olanak tanıyarak iş hayatı ve yaşam memnuniyetini arttırır (Chen ve diğerleri, 2020). Kariyere uyum sağlama becerisi, bireylerin iş ve yaşam memnuniyetini korumalarına yardımcı olurken, aynı zamanda profesyonel güvenliklerini artırma potansiyeline de sahiptir (Koen ve diğerleri, 2012).

2.6. Etki Eden Faktörler

Kültürel değerlerin, bireylerin psikolojik sermayesi ve kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde belirleyici rol oynadığı tespit edilmiştir ayrıca psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik ve umut boyutlarının, kariyere uyum sağlama becerileri üzerindeki etkisinin yüksek olduğu gözlenmiştir (Taş ve Alparslan, 2020).

Yapılan bir çalışmada, bireyin kendi duygularını yönetme becerisinin kariyere uyum sağlama becerilerinin kaygı, kontrol, merak ve güven boyutları üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Bu sebeple duygusal zekanın geliştirilmesinin, bireylerin kariyere uyum sağlama becerilerini güçlendirmede kritik bir rol oynayabileceği desteklenmektedir (Coetzee ve Harry, 2014).

Kariyere uyum sağlama becerilerini etkileyen faktörler arasında; özgüven, stresle başa çıkma becerisi, duygusal zekâ, iletişim becerileri gibi bireysel psikososyal kaynaklar, kişinin sahip olduğu eğitim düzeyi ve iş deneyimleri, değişen koşullar ve yeni teknolojiler gibi çevresel değişiklikler ayrıca bireyin kişisel yaşamındaki değişikliklere yanıt verme becerileri bulunmaktadır (Hartung ve Cadaret, 2017).

Bireysel uyum yeteneği ve kariyere uyum sağlama becerileri arasında güçlü bir ilişki içindedir. Bireysel uyum yeteneği yüksek olan bireylerin, kariyere uyum sağlama becerilerinin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, bireysel uyum yeteneğinin, kişilik özellikleri ve kişinin içinde bulunduğu çalışma ortamı, işin gereksinimleri, çalışan ilişkileri gibi durumsal faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Hamtaux ve diğerleri, 2013).

Kariyere uyum sağlama becerileri, kariyer kaynaklarından olan çalışanın bilgi ve beceri miktarı, takdir görme gibi motivasyonel kaynaklar, iş yeri ortamı ve sosyo-ekonomik koşullar gibi çevresel kaynaklar ile yakından ilişkili olduğu bulunmuştur. Başka deyişle, bir kişinin kariyere uyum sağlama becerileri ne kadar güçlüyse, o kişinin sahip olduğu diğer kariyer kaynaklarıyla ilişkisi de o kadar güçlü oluyor. Ancak, ilginç olan şu ki, kariyere uyum sağlama becerileri, bu diğer kaynaklarla ilişkili olduğunda her bir kariyer başarısı yönünde farklı bir etkiye sahip oluyor. Örneğin, güçlü bir kariyere uyum sağlama becerileri (merak ve kontrol gibi) ve geniş bir profesyonel ağı kombinasyonu, bireyin kariyerinde hızlı ilerlemesine yardımcı olabilir. Ancak, destekleyici olmayan bir iş yeri ortamı, kariyere uyum sağlama becerileri yüksek olan bir çalışanın potansiyelini sınırlayabilir. Bu durum, kariyer planlaması ve gelişimi için önemli bir gösterge olarak dikkat çekiyor; çünkü kariyere uyum sağlama becerilerinin diğer kaynaklarla olan ilişkisi, kişinin kariyer başarısının çeşitli yönlerindeki etkinliğini belirliyor. (Haenggli ve Hirschi, 2020).

Zacher ve diğerleri, (2015) Brezilya’da 404 çalışan ile yaptıkları çalışmada kariyere uyum sağlama becerileri ve kariyer yatırımı arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Çalışmada kariyere uyum sağlama becerileri yüksek olan çalışanların, kariyer değişiklikleri için gerekli genel beceri, istek ve açıklığa sahip oldukları ve bu nedenle kariyer yatırımlarını terk etme konusunda daha az çekingen oldukları bulunmuştur. Merak boyutu, kariyer seçeneklerinin sınırlı oluşunun ve çalışanda oluşacak motivasyon düşüklüğü gibi duygusal maliyetlerin algılanmasını önemli ölçüde azaltmıştır. Endişe boyutu ise kariyer yatırımlarıyla pozitif bir ilişkili bulunmuştur. Başka deyişle merak, bireylerin kariyerlerindeki riskleri daha az algılamalarını sağladığını, endişenin ise onları kariyerlerine daha fazla yatırım yapmaya teşvik ettiğini göstermiştir.

Kariyere uyum sağlama becerileri geliştirmek için yapılan eğitimler, mezunların kariyer kaynaklarını artırarak, daha nitelikli işler bulmalarına olanak tanır. Ayrıca, ekonomik zorluklar gibi dış etmenler de kariyere uyum sağlama becerilerinin önemini artırabilir (Koen ve diğerleri, 2012).

İş koşulları, kariyere uyum sağlama becerilerini büyük ölçüde etkileyebilir. Özellikle iş güvencesizliği ve iş yerindeki stres gibi faktörler, bireylerin kariyere uyum sağlama becerilerini olumsuz yönde etkileyebilir. İş güvencesizliği, çalışanların geleceğe yönelik belirsizliği artırarak, kariyer hedeflerine odaklanmalarını zorlaştırabilir. Benzer şekilde, yüksek iş stresi, çalışanların kariyerlerini aktif olarak yönlendirme kapasitelerini azaltabilir, bu da merak ve kontrol gibi kariyere uyum sağlama becerilerini zayıflatabilir. Bu faktörler, bireylerin kariyerlerinde adaptasyon gösterme ve gelişme potansiyelini sınırlandırabilir. (Maggiori ve diğerleri, 2013).

2.7. İlgili Literatür Çalışması

Creed ve diğerleri (2009) gerçekleştirdikleri çalışma, 245 genç yetişkin üzerinde yapılmıştır. Araştırma; kariyer kaygıları, kariyere uyum sağlama becerileri ve bireylerin aile, arkadaşlar gibi sosyal destek sağlayıcılarıyla olan ilişkilerini, ayrıca hedef yönelimleri (öğrenmeye yönelik, hedefe yönelik ve hedeften kaçınma) gibi konuları ele almaktadır. Çalışmanın sonuçları, bireylerin kariyere uyum sağlama becerilerinin, hedeflere yönelik tutumları, kariyer kaygıları ve sosyal destek sistemleri arasındaki ilişkilerde önemli bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, kariyere uyum sağlama becerileri, bireylerin hedeflerine ulaşmada, kaygılarını yönetmede ve sosyal destekten yararlanmada kritik bir köprü işlevi görür. Bu beceriler, özellikle zorlu kariyer kararları sırasında bireylerin daha dayanıklı ve uyumlu olmalarını sağlar.

Koen ve diğerleri (2010) tarafından yürütülen bir araştırma, 248 işsiz birey üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bu bireylerin iş arama teknikleri ve bu tekniklerin işe yeniden yerleşme kalitesine olan etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmada, katılımcılar kendi kariyere uyum sağlama becerilerini ve tercih ettikleri iş arama yöntemlerini ifade etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, kariyere uyum sağlama becerilerinin iş arama yöntemleri üzerinde dolaylı bir etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Bulgular, iş arama tekniklerinin ve kariyere uyum sağlama becerilerinin, yeniden işe yerleşme sürecinde kritik bir rol oynadığını belirtmektedir.

Rossier ve diğerkleri (2012) Fransızca konuşan İsviçreliiler ile gerçekleştirdiğı ve 391 katılımcının bulunduğı araştırmada kariyere uyum sağlama becerileri, iş bağılılığı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Sonuçlar; katılımcıların yaş ve cinsiyetleri ile kariyere uyum sağlama becerileri arasında bir ilişki olmadığı, kariyere uyum sağlama becerilerinin; nörotisizm (stres, kaygı, endişe gibi negatif duygular) ve vicdanlılık gibi kişilik boyutları ile iş bağılılığı arasında güçlü bir ilişki gösterdiği yönündedir. Kariyere uyum sağlama becerileri, iş bağılılığını tahmin etme konusunda kişilik özelliklerine ek bir değer katmıştır. Ayrıca, kariyere uyum sağlama becerileri kişilik ve iş bağılılığı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamış, bu da kariyere uyum sağlama becerilerinin kişilik özelliklerinin gösterilmesine yardımcı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, kariyere uyum sağlama becerilerinin iş bağılılığı ve kişilik özellikleri ile olan yakın bağıını daha belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır.

Koen ve diğerkleri (2012) tarafından yapılan çalışmada, mezunların kariyere uyum sağlama kaynaklarını artırmak amacıyla bir eğitim programı geliştirilmiştir. Uzun vadeli bir alan araştırması yapılarak, 32 kişilik bir eğitim grubu ile 24 kişilik bir kontrol grubu arasında kariyere uyum sağlama becerileri boyutlarının gelişimi karşılaştırılmıştır. Eğitim alan katılımcılar, özellikle endişe, kontrol ve merak boyutlarında belirgin bir artış göstermiştir. Bu durum, eğitimin katılımcıların kontrol ve merak düzeylerini uzun vadede artırdığını işaret etmektedir. Ayrıca, eğitim alan katılımcılar, altı ay sonra iş bulduklarında, kontrol grubuna kıyasla daha yüksek bir iş kalitesi bildirmişlerdir. Bu sonuca göre kariyere uyum sağlama becerilerini geliştirmek bireyin iş bulma ihtimalini yükseltecektir,

Maggiori ve diğerkleri (2013) İsviçre'de yaşayan 2002 işsiz ve istihdam edilen yetişkinler üzerinde gerçekleştirdiğı araştırma, iş koşullarının (örneğin iş güvencesizliği ve iş talepleri) ve kariyere uyum sağlama becerilerinin, genel ve profesyonel yaşam memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. İş güvencesizliği düşük olan bireylerde kariyere uyum sağlama becerileri daha yüksek bulunmuş ve bu durum genel ve profesyonel refah düzeylerinde bir artışla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, kariyere uyum sağlama becerilerinin iş stresi ve profesyonel güvencesizlik arasındaki ilişkileri kısmen aracılık ettiğini göstermiştir.

Başka bir araştırma, bireysel uyum yeteneğinin sekiz boyutlu yapısını (1) Duygusal uyum, (2) Zihinsel uyum, (3) Fiziksel uyum, (4) İletişim becerileri, (5) Çevresel uyum, (6) Uyumlu davranışlar, (7) İşlevsellik, ve (8) Stresle başa çıkma yeteneği) incelemiş ve bu yapının kariyere uyum sağlama becerileri ölçekleriyle karşılaştırmasını yapmıştır. Bulgular, bireysel uyum yeteneğinin güçlü bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu ve kariyere uyum sağlama becerileri ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. (Hamtaux ve diğerleri, 2013).

Coetzee ve Harry (2014) tarafından 409 erken kariyer döneminde çağrı merkezi temsilci ile yapılan çalışma, duygusal zekanın kariyere uyum sağlama becerileri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayarak yapılmıştır ve duygusal zekanın, kariyere uyum sağlama becerilerini önemli ölçüde olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Analizler, duygusal zekanın kariyere uyum sağlama becerileri üzerindeki varyansın %40'ını açıkladığını ortaya koymuştur. Özellikle, kendi duygularını yönetme yeteneğinin, kariyere uyum sağlama becerilerinin farklı boyutları üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Hou, Wu ve Liu (2014) 810 Çinli lisansüstü öğrencisi ile yaptıkları çalışmada, proaktif kişiliğe sahip kişilerin kariyere uyum sağlama becerilerinin daha yüksek olduğu ayrıca istihdam baskısının bireyin kariyere uyum sağlama becerilerini olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. İş arama sürecindeki baskının bu ilişkide nasıl bir etkiye sahip olduğunu anlamak, kariyer danışmanlığı ve işe alım süreçlerinde daha etkili stratejiler geliştirmemize yardımcı olabilir.

Zacher ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışma Brezilya'daki 404 çalışan üzerinde yapılmış olup, kariyere uyum sağlama becerileri ile kariyer yatırımı (bireylerin gelecekteki kariyer hedeflerine ulaşmak için yaptığı zaman, çaba, eğitim, beceri geliştirme ve benzeri yatırımlar) arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçlar, kariyere uyum sağlama becerilerinin kariyer yatırımı zayıf bir şekilde negatif yönde öngördüğünü göstermiştir. Yani kariyere uyum sağlama becerileri yüksek olan bir kişinin kariyer hedefleri için daha az çaba harcayarak daha az yatırım yaptığı tespit edilmiştir.

Fiori ve diğerkleri (2015), İsviçre'deki 1671 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, kariyere uyum sağlama becerileri düzeyinin iş tatmini arasında doğru orantılı, iş stresi arasında ise ters orantılı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar, kariyere uyum sağlama becerilerinin geliştirilmesinin çalışanların iş memnuniyetini artırabileceği ve iş stresi seviyelerini azaltabileceği yönünde önemli ipuçları sunmaktadır.

Özler ve diğerkleri (2016), Kütahya'da lisans eğitimine devam eden 374 işletme bölümü öğrencisi ile yaptıkları çalışmada, kariyere uyum sağlama becerileri ile beş faktörlü kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, gelir grubu kontrol değişkeni olarak kullanıldığında gelir seviyesi daha az olan kesimin kariyere uyum sağlama becerilerinin kaygı boyutunun, daha yüksek gelir grubundan gelenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, Y kuşağının kariyere uyum sağlama becerilerinin kişilik özellikleri ve sosyo-ekonomik durumlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca kariyere uyum sağlama becerileri ile kişilik boyutlarından dışa dönüklük, sorumluluk ve açıklık ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin ve sosyo-ekonomik faktörlerin, kariyere uyum sağlama becerilerini etkileyebileceği söylenebilir.

Hartung ve Cadaret (2017) çalışmalarında, kariyere uyum sağlama becerilerinin psikolojik kökenleri ve gelişimi izlenmiş, kariyer araştırmaları ve müdahaleler için önemi değerlendirilmiştir. kariyere uyum sağlama becerileri, küresel ve yerel ekonomilerde ve değişen iş piyasalarında bireylerin kariyerlerini etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olan önemli bir kavramsal ve pratik çerçeve sunabileceğine vurgu yapılmıştır.

Kaya (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, risk alma davranışı ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir, çalışmaya kamu üniversitesinin işletme bölümünden 380 öğrenci katılmıştır. Bu çalışmanın bulguları, risk alma davranışlarının Kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde düşük seviyede etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle, kısa vadeli finansal ve etik riskler, kariyere uyum sağlama becerilerinin kontrol ve kaygı faktörleri üzerinde düşük düzeyde etkilidir; eğlence kaynaklı ve hile odaklı riskler ise

merak faktörüyle zayıf ilişkiler göstermektedir. Ayrıca, cinsiyet ve genel not ortalaması gibi kişisel değişkenlerin hem risk alma davranışları hem de kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu, ancak yaş değişkeninin bu faktörler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Kanbur ve Şen, (2017) Türkiye Kastamonu ilinde özel sektör ya da devlet memuru olarak çalışan 401 beyaz yaka çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, X ve Y kuşakları arasında kariyere uyum sağlama becerilerinde farklılıklar olup olmadığını incelemiş ve anlamlı seviyede farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. X kuşağı daha yüksek endişe ve kontrol seviyelerine sahipken, Y kuşağı daha düşük güven ve benzer merak seviyelerine sahip olduklarını bulmuşlardır.

Johnston (2018) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, kariyere uyum sağlama becerileri kavramı detaylı şekilde incelenmiş ve kariyere uyum sağlama becerilerinin tahmin edilmesinde önemli rol oynayan bazı faktörlerin, pozitif duygusal eğilim, kariyer endişesi, umut ve öğrenme eğilimi olduğunu belirtilmiştir.

Coetzee ve diğerleri (2020) tarafından 177 kişilik küresel bir katılımcı grubundan oluşan bir araştırma, kariyere uyum sağlama becerilerini öngören bir faktör olarak kariyer çevikliğini göstermiş ve sonuçlar, kariyer çevikliğinin teknoloji uyumluluğu, öğrenme çevikliği ve kariyer yönlendirme gibi alt boyutlarıyla anlamlı etkisini tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçları aynı zamanda, çevik öğrenme ile genel kariyere uyum sağlama becerileri düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ayrıca çevik öğrenmenin alt boyutları olan kariyer kontrol, kariyer merakı ve kariyer güveni ile de pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Yani, daha çevik öğrenmeye sahip bireyler, genel kariyere uyum sağlama becerileri, kariyer kontrol, kariyer merakı ve kariyer güveni gibi kariyer yönetimi becerilerini daha yüksek düzeyde sergileme eğilimindedirler. Bu bulgular, çevik öğrenmenin bireylerin kariyere uyum sağlama becerileri ve kariyer yönetimi becerilerini geliştirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çevik öğrenme, iş dünyasındaki değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini

artırabilir ve bireylerin kariyer hedeflerine daha fazla özgüvenle ilerlemelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle, kariyer danışmanları ve eğitimciler, bireylerin çevik öğrenme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için bu faktörü göz önünde bulundurabilirler.

Haenggli ve Hirschi, (2020) 574 çalışan ile üç aşamadan oluşan ve bir ay aralıklı olarak ölçümledikleri bir çalışmada çeşitli kariyer kaynaklarının ve kariyer başarının çeşitli yönlerinin birbirleri ile ilişkilerini incelemiştir. Çalışmada özsaygı ve iyimserlik gibi faktörlerin kariyere uyum sağlama becerilerinin alt boyutları ile pozitif ve anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca, kariyere uyum sağlama becerilerinin diğer kariyer kaynaklarına göre maaş ile negatif bir ilişki sergilediği bulunmuştur.

Taş ve Alparslan (2020) tarafından Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ndeki 1086 öğrenci arasında yapılmıştır. Araştırma kültürel değerler, psikolojik sermaye ve kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları, kültürel değerlerin bireylerin hem psikolojik sermaye hem de kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, öz aşmışlık ve değişime açıklık değerlerinin her iki alan üzerinde de en güçlü etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye bileşenlerinden umut ve öz yeterliliğin kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

3. BENLİK SAYGISI

Benlik saygısının temel bileşenleri, iş yaşamına etkisi ve organizasyonel düzeyde nasıl geliştirilebileceği gibi konular literatürdeki önemli çalışmalar ışığında ele alınacaktır.

3.1. Tanım

"Benlik saygısı" kavramı, literatürde ilk kez Amerikalı psikolog ve filozof William James tarafından 1890 yılında yayımlanan *The Principles of Psychology* adlı eserinde dile getirilmiştir.

James, bu terimi bireyin kendi değerine ve becerilerine ilişkin algısını ifade etmek için kullanmıştır (James, 1890). Bu kavram Rosenberg tarafından “*bireyin kendiyle ilgili olumlu veya olumsuz bir tutumunu ifade eden bir kavram*” olarak da tanımlamıştır. Bu tanım, bir kişinin kendisine yönelik duygusal bir değerlendirmeyi içerebileceğini belirtmektedir. Bu, benlik saygısının sadece dışsal etkilere değil, aynı zamanda kişinin içsel deneyimlerine ve kendisi ile ilgili olan algısına dayandığını göstermektedir (Rosenberg, 1995).

Başka bir tanıma göre ise, benlik saygısı basitçe, bir bireyin kendi değerini nasıl algıladığıyla ilgili öznel bir değerlendirmesinde kaynaklanmaktadır. Burada önemli olan nokta, benlik saygısının kişinin gerçekte ne yaşadığından ziyade kendi iç dünyasında nasıl hissettiğiyle ilgili olduğudur; bu da kişinin algıları ve deneyimleriyle şekillenen zamanla pozitif ya da negatif yönde gelişebilen ve değişen bir kavramdır (Smith ve Mackire, 2007, aktaran Xue, 2022).

Sevim ve Artan (2021), bireyin kendisini tanımlama sürecinde kullandığı özelliklere olumlu bir bakış açısıyla yaklaşma ve bu özelliklere saygı duyma durumunu vurgular. Bu da benlik saygısının sadece kişinin kendi iç dünyasında değil, aynı zamanda ilişkilerinde ve yaşamındaki diğer alanlarda da etkili olduğunu gösterir. Yani içsel boyut ile dışsal boyut arasında bir köprü niteliği görerek bireyin içsel dünyasındaki algısı dışarıdaki başarısını, dışarıdaki başarısı ise içerideki öz saygısını beslediği için çift taraflı bir akış söz konusudur.

Benlik saygısı, literatürde farklı kategorilere ayrılmıştır; Bunlardan ilki olan *narsistik benlik saygısı* düzeyi yüksek bireyler, genellikle diğerlerini küçümseme eğilimindedir ve kendilerini üstün gören kişilerdir. Örneğin, iş toplantılarında diğer katılımcıların fikirlerini önemsememek ve kendi düşüncelerini her zaman öne çıkarmak gibi davranışlar sergileyebilirler. Bu durum, kişisel ilişkilerde ve iş ortamlarında sorunlara yol açabilir. Öte yandan, diğer kategori olan *yüksek benlik saygısına sahip bireyler*, kendilerine güvenen ve kendi becerilerini takdir eden kişilerdir. Örneğin, yüksek benlik saygısına sahip biri, yeni bir projeye başlarken kendi becerilerine ve başarı şansına güvenebilir ve bu motivasyonla projeye odaklanabilir. Son olarak yüksek benlik saygısı, kişinin kendini gerçekleştirmesine ve başarılar

elde etmesine yardımcı olabilir. *Düşük benlik saygısına sahip bireyler* ise genellikle kendilerini değersiz veya yetersiz hissederler ve başarılarına şüpheci bir yaklaşım sergilerler. Örneğin, düşük benlik saygısına sahip biri, iş mülakatına giderken kendi becerilerine ve deneyimlerine güvenmekte zorlanabilir ve başarısız olacaklarından endişe duyabilir. Bu durum, kişinin potansiyelini tam olarak kullanmasını engelleyebilir ve olumsuz duygulara yol açabilir. Bu farklı benlik saygısı tipleri, benlik saygısının çeşitli yönlerini ve etkilerini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Örneğin, iş ortamında narsistik benlik saygısına sahip bir kişi, ekip çalışmasını zorlaştırabilirken yüksek benlik saygısına sahip bir kişi iş performansını artırabilir. Düşük benlik saygısı ise kişinin potansiyelini gerçekleştirmesini engelleyebilir ve stres kaynağı olabilir. Bu nedenle, bireylerin kendi benlik saygılarını anlamaları ve geliştirmeleri önemlidir. (Xue, 2022).

Rosenberg ve diğerleri (1995) benlik saygısını başka bir sınıflandırmaya tabi tutarak “Genel Benlik Saygısı” ve “Özel Benlik Saygısı” olarak ikiye ayırmışlardır. *Genel benlik saygısı*, bireyin herhangi bir ortamda hissettiği genel öz değer hissini ifade ederken, *özel benlik saygısı* ise bireyin bulunduğu alana göre değişen belirli alanlarda hissettiği biçimdir. Bu sınıflandırma, benlik saygısının evrensel ve durumsal yönlerini ayırmayı amaçlamaktadır. Örneğin, bir birey genel olarak kendine güvenir ve değerli hissederken, belirli bir alanda bu güven ve değer hissi azalabilir veya artabilir. Bu, benlik saygısının karmaşıklığını ve çeşitliliğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Benlik saygısı; öz değer, öz güven ve öz yeterlilik gibi bazı kelimelerle benzerlik gösterebilir ancak bu terimler karıştırılmamalıdır. Öz yeterlilikten farklı olarak, benlik saygısı bireyin becerilerini yansıtmak zorunda olmadığından daha çok, kendi değerlerini ve kendisine duyduğu saygıyı içeren içsel bir tutumu ifade eder. Yani, benlik saygısı, dışsal başarılarla değil, içsel kabul ve saygıyla ilgilidir. Bu da kişinin kendiyle barışık olma ve kendini değerli hissetme yeteneğine bağlıdır (Parola ve Mariconetti, 2022). Bu çalışmada öz yeterlilik kavramı benlik saygısının iki alt boyutundan birisi olarak ele alınacaktır.

Öz güven, bir bireyin çeşitli ortam ve durumlarla başa çıkabileceğine olan inancını ifade ederken, öz yeterlilik; belirli bir görevi başarabileceğine olan inançla ilgilidir. Öz değer ise, bir kişinin kendisini sevmesi ve kendiyle ilgili olumlu bir tutum geliştirmesiyle ilgilidir. Örneğin, bir kişi iş görüşmesine giderken yüksek öz güvene sahip olabilir ve mülakatı başarıyla tamamlayacağına inanabilir. Bu durumda, kişinin iş görüşmesindeki başarısına olan inancı öz güveniyle ilgilidir. Öte yandan, bir kişi belirli bir işi yapabileceğine olan inancına sahipse bu öz yeterliliğiyle ilgilidir. Ancak, kişinin kendini değerli ve sevilebilir hissetmesi, yani öz değer hissi, bu özgüven veya öz yeterlilikle aynı değildir. Öz değer hissi, kişinin kendi değerini kabul etmesi ve kendine olumlu bir şekilde yaklaşmasıyla ilgilidir. Bu kavramların ayrımı önemlidir çünkü her biri farklı yönlerini ve etkilerini kişinin yaşamında gösterebilir. Örneğin, bir kişi iş görüşmesine yüksek öz güvenle giderken, eğer öz yeterliliği düşükse, bu iş görüşmesinde başarısız olabilir. Ayrıca, kişinin öz değer hissi düşükse, ne kadar başarılı olursa olsun, mutlu veya tatmin olmuş hissetmeyebilir. Bu nedenle, bu kavramların farkını anlamak ve birbirinden ayırmak önemlidir. Benlik saygısı bireyin hem öz yeterliliğini hem de kendisi ile ne kadar barışık olduğu gibi farklı boyutları kapsayan bir kavramdır (Xue, 2022; Parola ve Mariconetti, 2022).

Benlik saygısı düzeyi güçlü olanlar, kendilerinin değerli ve becerili olduğunu düşünmeye eğilimlidirler. Bu kişiler becerilerine güvenir, başarılarına inanırlar. Örneğin, yüksek benlik saygısına sahip bir çalışan, zor bir proje üzerinde çalışırken kendine güvenle dolu olabilir ve projeyi başarıyla tamamlayacağına inanarak motive bir şekilde çalışabilir. Benlik saygısı yüksek olan bir birey, genellikle hedeflerine odaklanır ve bu hedeflere ulaşmak için kendine güvenir. Bunun aksine benlik saygısı düşük kişiler ise genellikle kendilerini değersiz veya beceriksiz olarak görürler. Bu kişiler kendi yeteneklerine ve becerilerine şüpheci bir yaklaşım sergilerler. Örneğin, düşük benlik saygısına sahip bir çalışan, bir görev üzerinde çalışırken sürekli olarak kendi becerilerini sorgulayabilir ve başarısız olacağından endişe edebilir. Benlik saygısı düşük olan bir birey, genellikle kendi potansiyelini göz ardı eder ve hedeflerine ulaşmak konusunda kendine güvensizlik yaşar. Bu örnekler, bireylerin benlik saygısının algıları,

inançları ve davranışları üzerindeki etkilerini açıkça göstermektedir. Benlik saygısının yüksek veya düşük olması, bireylerin yaşam tarzlarını ve kararlarını nasıl şekillendirebileceğini ve kendilerine nasıl yaklaşacaklarını belirleyebilir. (Cai ve diğerleri, 2015).

Benlik saygısı, temelde kişinin sahip olduğu kimliğini kabullenmesi ve sahip olduğu becerilerini iyi bir şekilde değerlendirmesiyle ilişkilendirilir. Bu, bireyin kendine verdiği değerle belirginleşir ve kişisel bir değerlendirme sürecini içerir. Yüksek benlik saygısı, bireyin kendisini son derece olumlu bir şekilde değerlendirdiğini ifade ederken, düşük benlik saygısı ise kişinin kendisini olumsuz bir şekilde değerlendirdiğini gösterir. (Baumeister ve diğerleri, 2003; Chrzanowski, 1981).

Benlik saygısı, bireylerin kendilerine olan değer yargılarını yansıtır ve psikolojik refahın önemli bir unsuru olarak kabul edilir (Salmela-Aro ve Nurmi, 2007) ve bireysel roller ve grup içindeki etkileşimler yoluyla sürekli olarak şekillenir ve doğrulanır (Cast ve Burke, 2002).

3.2. Boyutlar

Benlik saygısının iki boyutu olan "*öz yeterlilik*" ve "*kendini sevme*" iş ortamında çeşitli şekillerde kendini gösterebilir. Öz yeterlilik, bir çalışanın belirli bir görevi veya projeyi başarıyla tamamlama yeteneğine olan inancını ifade eder. İş ortamında bu, bir çalışanın karmaşık bir projeye başlarken kendine güvenle yaklaşması ve bu projeyi başarıyla yönetebileceğine inanması şeklinde görülür. Örneğin, yüksek öz yeterliliğe sahip bir mühendis, bir yazılım geliştirme projesinde karşısına çıkan teknik zorlukları aşabileceğine inanır ve bu güvenle çalışır. Bu inanç, çalışanın problem çözme becerilerini daha etkin bir şekilde kullanmasına ve projeyi zamanında tamamlamasına yardımcı olur. Kendini sevme ise, çalışanın kendi değerini kabul etmesi ve olumlu bir şekilde kendine yaklaşması anlamına gelir. Bu boyut, çalışanın iş yerindeki başarısızlıklar veya olumsuz geri bildirimlerle nasıl başa çıktığını etkiler. Örneğin, yüksek "*kendini sevme*" duygusuna sahip bir yönetici, bir projede başarısız olduğunda bu durumu kişisel bir eksiklik olarak görmek yerine bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirir. Böylece, olumsuz geri bildirimlerle daha yapıcı bir şekilde başa çıkar ve motivasyonunu korur.

İş yerinde, bir çalışanın yüksek öz yeterliliğe sahip olması, ancak kendini sevme konusunda eksiklik yaşaması mümkün olabilir. Örneğin, bir satış temsilcisi çok başarılı satışlar yapabilir ve bu alanda becerili olduğunu bilirken, aynı zamanda kendisini sürekli eleştirebilir ve içten içe yeterince değerli olmadığını düşünebilir. Bu, çalışanın iş yerinde yüksek performans göstermesine rağmen, sürekli olarak kendine yönelik olumsuz düşüncelerle mücadele etmesine yol açabilir. Diğer yandan, bir çalışan kendi değerine olan inancı yüksek, yani kendini sevme düzeyi güçlü olabilir, ancak öz yeterlilik konusunda zayıf olabilir. Örneğin, bir tasarımcı, yaratıcı yeteneklerinden emin olabilir ve iş yerinde iyi ilişkiler kurabilir, ancak karmaşık bir tasarım projesi karşısında yetersiz hissedebilir ve bu nedenle projeyi başarıyla tamamlayamayacağına inanabilir. Bu örnekler, benlik saygısının iş yerindeki davranışlar ve performans üzerindeki karmaşık etkilerini ve öz-yeterlilik ile kendini sevmenin iş hayatındaki önemli rolünü göstermektedir. Bu iki boyutun dengesi, bireyin genel iş tatmini, motivasyonu ve uzun vadeli başarıları üzerinde belirleyici olabilir (Tafarodi ve Swann 2001).

3.2.1. Kendini Sevme

Kendini sevme, çalışanın kendi değerini kabul etmesi ve olumlu bir şekilde kendine yaklaşması anlamına gelir ayrıca bireyin sosyal çevresinden aldığı olumlu geri bildirimler sonucunda oluşan bir içsel değerlendirmedir ve bu, bireyin genel benlik saygısının önemli bir bileşenidir. Kendini sevme boyutunu öz yeterlilikten ayırtıran husus, öz yeterlilik bireyin bir şeyleri başarabileceğine dair olan inancı ile ilgilidir. Kendini sevme boyutunda ise bireyin başarılı olup olmayacağına dair olan inancını göz önünde bulundurmaksızın kendisini eksikleriyle de kabul etme yani kendine duyduğu şefkat ile ilgilidir. Kendini sevme boyutu yüksek olarak değerlendirilen kişiler kendilerine karşı ılımlıdırlar, öz şefkat duyguları yüksektir. (Tafarodi ve Swann 2001).

Kendini sevme, kişinin toplumda kendini değerli ve sevilen biri olarak görme eğilimini yansıtan bir öz-değerlendirmedir. Örneğin, iş yerinde bir çalışan, meslektaşlarından ve

yöneticilerinden aldığı olumlu geri bildirimlerle kendini daha değerli hissedebilir. Bu çalışan, kendisinin takdir edildiğini ve saygı gördüğünü hissettiğinde, işine olan motivasyonu artar ve genel olarak kendini beğenme duygusu güçlenir. Kendini sevme düzeyi yüksek olan bu çalışan, iş yerindeki sosyal ilişkilerinde daha güvenli ve tatmin edici bir deneyim yaşar (Bosson ve Swann, 1999)

Psikolojik araştırmalarda, kendini sevme genellikle duygusal istikrar ile bağlantılıdır ve bireylerin olumlu bir benlik görüşünü sürdürme eğilimlerini yansıtır. Ancak bu durum, bazen kendini aldatma pahasına da olsa gerçekleşebilir. Kendini sevme, genel benlik saygısının kritik bir bileşeni olarak kalmaya devam eder ve bireylerin sosyal geri bildirimlere ve dışsal doğrulamaya nasıl tepki verdiklerini etkiler (Mar ve diğerleri, 2006). Kendini sevme, bireyin başkalarının gözünde nasıl algılandığına dair olan inancı ile de yakından ilişkilidir (Bardone ve diğerleri, 2003).

3.2.2. Öz Yeterlilik

Bu boyut kişinin yaşamındaki durumları kontrol edebilme yeteneğiyle ilgili olan değerlendirmeleri ifade etmektedir. Bu kavram, bir bireyin spesifik bir durumu yönetme veya spesifik bir hedefe ulaşma konusundaki kendine ve yapabileceklerine olan güvenini yansıtır. Öz yeterlilik algısı, bireyin kendi yetenekleri ve becerileriyle ilgili olan inançlarını içerir ve bu inançlar, kişinin davranışlarını ve motivasyonunu etkilemede kritik bir rol oynamaktadır. Kendisine inanan bireylerin başarıma ihtimali de orantılı olarak artar. (Bandura, 1999 aktaran Murphy 2021).

Öz yeterlilik, bireyin yeteneklerini değerlendirmesi sonucunda, belirli bir işi başarıyla tamamlayabileceğine olan inancını yansıtır. Örneğin, bir proje yöneticisi, karmaşık bir projeyi yönetme konusunda kendine güveniyorsa, bu yüksek öz yeterlilik düzeyine işaret eder. Bu

yönetici, projenin başarıyla tamamlanacağına inanır ve bu inanç, zorluklarla başa çıkma konusunda onu daha motive ve kararlı kılar. Sonuç olarak, yönetici, projenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gerekli adımları atmakta daha cesur davranabilir (Bosson ve Swann, 1999)

Öz yeterlilik kavramı; akademik başarı, yaratıcılık ve zeka gibi objektif ölçütlerle daha yakından ilişkilidir. Kendini sevmeden farklı olarak, öz yeterlilik, daha dengeli, uyumlu bir kişilik profili ile ilişkilidir. Öz yeterlilik, kişisel etkililik ve görev odaklılık üzerinde durarak, bireyin kendini algılamasında önemli bir rol oynar (Mar ve diğerleri, 2006). Bireyin belirli hedefleri gerçekleştirme inancını ve genel olarak kendine güvenini kapsamaktadır (Bardone ve diğerleri, 2003).

Geçmiş deneyimler, çevresel gözlemler ve algılar, aldığı olumlu ve olumsuz tüm geri bildirimler ve deneyimlediği tüm duygusal durumlar, bir bütünün parçası olarak bireyin öz yeterlilik inancını şekillendirir. Örneğin, bir bireyin geçmişteki başarıları veya aldığı olumlu geri bildirimler, gelecekteki başarılarını etkileyerek öz yeterlilik algısını güçlendirebilir. Bu nedenle, öz yeterlilik inancını anlamak ve geliştirmek için bu kaynakların dikkate alınması önemlidir. (Bandura, 1978: 142-143 aktaran Murphy 2021).

Öz yeterlilik, bir bireyin kendi yeteneklerine, bilgiye ve becerilere duyduğu güveni ifade eder. Bu güçlü inanç, bireyin kendine yönelik hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma konusundaki kararlılığını artırır. Yüksek öz yeterlilik algısı olan bireyler genellikle zorluklarla karşılaştıklarında pes etmek yerine çözüm yolları ararlar ve hedeflerine ulaşmak uğruna daha çok emek harcarlar. Bu durum, kariyer alanında da geçerlidir. Yüksek öz yeterlilik algısına sahip olan bireyler, işlerinde başarılı olmak için gerekli olan yeteneklere ve bilgiye sahip olduklarına inandıkları için daha fazla motivasyona sahiptirler. Bu da onların işlerinde daha yüksek performans göstermelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağlar. Dolayısıyla, öz yeterlilik algısının güçlendirilmesi, bireylerin kariyere uyum sağlama becerilerini artırarak iş hayatlarında daha başarılı olmalarına yardımcı olabilir (Gerni ve Denizli (2021).

3.3. Önem

Kendilik Doğrulama Teorisi'ne (Self-Verification Theory) göre, insanlar kendi inanç ve düşünceleriyle uyumlu hareket etmeyi tercih ederler çünkü kendileriyle çelişmektense, içsel dengeyi korumak isterler. Bu bağlamda, benlik saygısı yüksek olan kişiler, kendilerini daha zorlu ve başarı odaklı hedeflere yönlendirme eğilimindedir. Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, genellikle kariyerlerinde daha yüksek standartlar belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler. Bu durum, benlik saygısının kariyer tercihlerinde ve iş performansında önemli bir etken olduğunu ortaya koyar. Kısacası, benlik saygısı yüksek olan kişiler, kariyerlerinde daha iddialı hedeflere ulaşmaya çalışır ve bu hedeflere odaklanmış bir şekilde çalışırlar. Örneğin, yüksek benlik saygısına sahip bir mühendis, kendini sadece rutin işleri yapmakla sınırlamaz. Bunun yerine, büyük bir projeyi yönetmeyi veya yenilikçi bir ürün geliştirmeyi hedefler. Bu zorlu hedeflere ulaşmak için daha fazla sorumluluk alır ve gerektiğinde ek eğitimler alarak kendini geliştirir. Bu şekilde hem kendini ispatlar hem de kariyerinde ilerler. Bu örnek, benlik saygısının, kişinin kariyer hedeflerini belirlemede ve bu hedeflere ulaşmak için gösterdiği çabada nasıl bir rol oynadığını gösterir. (Miner, 1992 aktaran Cai ve diğerleri, 2015).

Benlik saygısı, bireylerin yaşam boyu karşılaştıkları başarılar ve başarısızlıklarla nasıl başa çıktıklarını etkileyebilir (Zeigler-Hill, 2013). Ayrıca *Kariyer İnşa Teorisinde (Career Construction Theory)* yer alan kariyer keşfi süreci benlik saygısı düzeyi daha fazla olan bireylerin dikkatini çekecek, buna uygun ortamlarda bulunmaya çaba göstereceklerdir çünkü yukarıda da bahsedildiği gibi başarı sağlayarak içsel dengeyi sağlayacaklardır. (Savickas, 2005).

Yüksek benlik saygısı, bireylerin zorluklarla başa çıkma kapasitelerini artırır ve genel yaşam tatminini yükseltir (Salmela-Aro ve Nurmi, 2007).

Benlik saygısı, bireyin kariyer başarısını etkileyen önemli bir etkidir. Bu durum, kişinin iş performansını etkileyebilecek bir faktör olan öz güvenin önemini vurgular. Yüksek bir benlik

saygısı, bireyin yaşadığı zorluklarla daha etkin bir şekilde başa çıkmasına ve kariyer hedeflerine daha etkili bir şekilde ilerlemesine yardımcı olabilir. Bu nedenle, kariyer başarısı için benlik saygısının önemi göz ardı edilmemelidir. İş dünyasında başarılı olmak isteyen bireylerin, benlik saygılarını geliştirmeye ve güçlendirmeye odaklanmaları önemlidir. (Kuster, Orth ve Meier, 2013). Bireylerin ilişkileri, kendi benlikleriyle olan ilişkilerine dayanır. Bu nedenle, benlik saygısı kişilerarası ilişkilerde hayati bir rol oynar. Kendine saygı duyan bireyler, duygusal ilişkilerinde sağlıklı davranışlar sergilerler. Çünkü insanların dış dünyayı algılama şekli, öncelikle kendi algılarına dayanır. Kendine değer veren ve olumlu düşüncelere sahip bireyler, karşıdaki insanlara da saygı gösterme ve onları sevmeye eğilimindedirler. Ancak, olumsuz öz değerlendirme yaparak kendileriyle ilgili negatif duygulara sahip olan bireylerin sağlıklı ilişkiler kurması zor olabilir. Bu durum bireyin iş yerlerinde kariyer süreçlerinde daha başarılı ilişkiler kurmalarını sağlamaya ve bireyin önüne çıkan engelleri daha sağlıklı ve kolay şekilde aşmasına yardımcı olacaktır.

Yüksek benlik saygısı, bireylerin kariyer belirsizliği ile başa çıkmalarını kolaylaştırır ve onlara daha net kariyer hedefleri belirleme konusunda yardımcı olur (Lin ve diğerleri, 2015).

Benlik saygısı, bireylerin sosyal etkileşimleri ve grup içindeki yerlerini sürdürmelerinde önemli bir role sahiptir (Cast ve Burke, 2002). Uzun boylamsal çalışmalar, benlik saygısının yüksek olmasının, bireylerin yaşamda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma becerilerini güçlendirdiğini ve genel yaşam başarılarını artırdığını göstermektedir (Zeigler-Hill, 2013).

3.4. Etki Eden Faktörler

Aile, bireylerin benlik saygısını şekillendiren en önemli ve benlik saygısının gelişim sürecinde rol alan ilk faktörlerden biridir. Aile, olumlu bir rol model oluşturarak bireyin benlik saygısının oluşumunda kritiktir. Aile içi iletişim ve yaşanan deneyimler, bireyin benlik gelişimini büyük ölçüde etkiler. Tutarsız, otoriter veya koruyucu bir aile ortamında yetişen bireylerde benlik saygısı olumsuz etkilenebilirken, sağlam ve demokratik bir aile yapısında yetişen bireylerde olumlu benlik saygısı gelişebilir. Ailelerin iletişim süreçleri ve verdikleri

tepkiler, bireyin çevresiyle olan ilişkilerini, kendine olan algılarını, özgüvenini ve yeteneklerini keşfetme sürecini etkiler. Bu durum, aile içi ilişkilerin ve iletişimin, bireyin benlik saygısını ve genel olarak psikolojik sağlığını önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Sağlıklı bir aile ortamı, bireyin kendini tanıması, değerini bilmesi ve başkalarıyla sağlıklı ilişkiler kurması için uygun bir zemin oluştururken, olumsuz bir ortam ise bireyin özsaygısını ve genel refahını olumsuz etkileyebilir. (Kayaalp ve Gündüz, 2018).

Benlik saygısının gelişiminde kişilik özellikleri, sosyoekonomik faktörler ve yaş gibi demografik özellikler önemlidir. Etnik azınlıklar ve farklı cinsiyetler arasında benlik saygısı gelişimi farklılık gösterebilir (Orth ve Robins, 2014). Yapılan bir araştırmada, benlik saygısının kişisel başarı ve sağlık gibi yaşamın önemli alanlarında etkili bir değişken olduğunu bulmuştur (Zeigler-Hill, 2013). Grup içi rollerin doğrulanması ve bireysel değer algısının pekiştirilmesi benlik saygısını artırırken, doğrulamanın eksikliği benlik saygısını olumsuz etkileyebilir (Cast ve Burke, 2002). Benlik saygısının gelişimi üzerinde bireyin yetiştirilme tarzı, karşılaştığı sosyal çevre ve yaşadığı travmatik olaylar gibi birçok faktör etkili olabilir (Salmela-Aro ve Nurmi, 2007).

Mruk (2006), Benlik saygısını etkileyen faktörlerin genetik yanı sıra çevresel faktörlerin de etkisi olduğunu vurgulamıştır. Bu faktörler arasında cinsiyet, kardeş sayısı, doğum sırası, ailenin tutumu, kültür, geçmiş deneyimler ve sosyal karşılaştırmalar gibi birçok etken yer almaktadır. Bireylerin kendileri ile ilgili yeterlilik ve başarılı olacaklarına dair inançlarının güçlendirilmesi, benlik gelişimini olumlu yönde etkilemektedir.

Benlik saygısı, en çok şekillendiği dönem gençlik sürecidir ve bu süreç bireyin gelecekteki yaşamını etkiler. Bu dönemde, bireyler kendileri hakkında olumlu veya olumsuz düşünceler geliştirirler ve çevresel etkilerin bu gelişime etkisi oldukça fazladır. Bu değerlendirme süreci, bireyin kendine olan bakış açısını belirler ve olumlu veya olumsuz benlik saygısına yol açabilir (Evren, 2010). Bu sebeple benlik saygısı hem genetik faktörlerin etkilediği bir kavram olarak

hem de zamanla bireyin maruz kaldığı çevresel faktörlerle gelişen bir kavram olarak değerlendirilmiştir.

Bireyin kariyeriyle ilişkili birçok aşamada önemli bir rol oynayan benlik saygısı, kariyer planlama, hedef belirleme ve karar alma gibi süreçlerde etkilidir. Bireylerin benlik saygıları yeterince yüksek değilse kariyer süreçlerinde ilerlemeleri genellikle zor olabilir. Buna karşılık, benlik saygısı yüksek olan bireyler stres altında daha etkili tepkiler verebilirler ve bu nedenle belirsizlikle başa çıkma ve daha üretken olma konusunda daha başarılı olabilirler (Hui ve diğerleri, 2018).

Benlik saygısı ve öz yeterlilik, bireylerin kendi işlerinde ve potansiyel iş fırsatlarında kendilerini nasıl algıladıklarını belirler; bu da kariyer başarısıyla doğrudan ilişkilidir (Ahmed ve diğerleri, 2019). Benlik saygısının gelişimi üzerinde kişinin içsel motivasyonları ve kendi kendine karar verme yeteneği etkili olabilir (Lin ve diğerleri, 2015).

3.5. İlgili Literatür Çalışması

Kuzgun (1982), üniversitede öğrenim görmeye devam eden bireyler ile yaptığı bir çalışmada, ebeveynlerin tutumlarının bireylerin kendini gerçekleştirme düzeyleri ile ilişkisini araştırmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda, aile sevgisi ile benlik saygısı arasında pozitif ve güçlü ilişkiler olduğunu belirlemiştir.

Özkan (1994) tarafından Selçuk Üniversitesi'nin dört fakültesinden birinci sınıf öğrencileri arasında yapıldı ve benlik saygısını etkileyen aile faktörlerini araştırmak amaçlandı. Çalışmada 550 öğrenci yer aldı. Araştırma sonuçları, öğrencilerin benlik saygısının cinsiyet, ebeveynlerin eğitim düzeyi, annenin mesleği, ailenin gelir düzeyi ve aile ilgisine bağlı olarak değiştiğini gösterdi. Bu faktörlerin benlik saygısı üzerinde belirgin bir etki bulunmuştur.

Pyszczyński ve diğerleri (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, benlik saygısının neden gerekli olduğunu teorik ve ampirik olarak incelenmiş ve benlik saygısının bireyler için temel

bir ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Temel bir ihtiyaç olmasının yanı sıra bireylerin kariyerleri için de oldukça önemli bir kavramdır.

Salmela-Aro ve Nurmi (2007) 297 kişi ile tamamladıkları çalışmalarında, niversite ğrencilerinin benlik saygılarının iş hayatındaki kariyerlerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Yapılan alışma sonuçlarına göre, yüksek benlik saygısına sahip olan öğrencilerin on yıl sonra kalıcı bir işe, yüksek maaşa ve yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgular, bireylerin benlik saygısının kariyer başarısını doğrudan etkilediğini destekler niteliktedir. Benlik saygısı düzeyi yüksek bireylerin kendilerine güveni ve değerleri ile uyumlu olarak, iş hayatında daha başarılı ve tatmin edici bir kariyere sahip olma olasılıkları daha yüksektir. Ayrıca, benlik saygısı düşük olan bireylerin işsizlik, tükenmişlik ve düşük iş düzeyi gibi olumsuz kariyer sonuçları ile ilişkilendirildiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, bireylerin kariyer başarısı için benlik saygısının güçlendirilmesi ve desteklenmesi önemlidir. Özellikle eğitim sürecinde, bireylerin özsaygılarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması ve pozitif geri bildirimlerin sağlanması, ileride daha başarılı ve tatmin edici bir kariyere adım atmalarına yardımcı olabilir.

Yapılan farklı çalışmalarda kişinin düşük benlik saygısının kariyer seçimindeki zorluklarla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır, birey kendinden emin olamadığı durumlarda kariyeri ile ilgili kaygısının arttığı belirlenmiştir (Mariconetti ve Rossier, 2019; Vignoli, 2009).

Doğan ve Eryılmaz (2013) tarafından benlik saygısı ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan bir çalışmaya 191 niversite ğrencisi katılmıştır ve sonucunda benlik saygısının öznel iyi oluşla pozitif yönde ilişkili olduğunu ve anlamlı bir yordayıcı olduğunu tespit edilmiştir.

Orth ve Robins (2014) tarafından yapılan çalışma, benlik saygısının bireyin hayatı boyunca dönem dönem nasıl değiştiğini ve yaşamlarındaki önemli sonuçlar üzerindeki etkileri anlamak amacıyla geçmişteki uzunlamasına çalışmaları incelemektedir. Uzun vadeli çalışmalar, benlik

saygısının yüksek olmasının, bireylerin yaşamda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma becerilerini güçlendirdiğini ve genel yaşam başarılarını artırdığını göstermektedir.

Kariyere uyum sağlama becerilerini tanımlarken bahsedilen “Kariyer İnşa Teorisi”ne göre, birey kariyer rollerine kendisini uyarlama sürecinde uyum kabiliyeti, uyum sağlayabilirlik, uyum sağlama ve adaptasyon gibi bir örüntü ile gerçekleştirir (Savickas ve Porfeli, 2012). Bahsedilen kariyer inşa teorisinde en önemli kavramlardan birisi olan kariyere uyum sağlama becerileri, çalışanların iş hayatındaki rollerinde ve rol geçişlerinde adaptasyon sürecinde kullandığı kendini düzenleme kaynaklarına odaklanır ve böylece başarılı bir uyum sağlama sürecine ulaşmayı amaçlar. Yükseltilmiş benlik saygısı, çalışanın kariyerinde karşılaşacağı zorluklarla pazarlık yapmada bireyin güvenini arttıracak için kariyere uyum sağlama becerilerini yordayan kariyere uyum sağlama becerileri faktörlerinden birisidir (Rudolph ve diğerleri, 2017).

Mariconetti ve Rossier (2019) İsviçre’de yaptıkları bir çalışmada meslek tercihi yapma aşamasındaki 357 kişi üzerindeki çalışmalarında benlik saygısı ile kariyere uyum sağlama becerilerinin ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca benlik saygısının da yaşam memnuniyetini etkilediği bulunmuştur.

Ahmed ve diğerleri (2019) tarafından yapılan ve Pakistan’da 233 çalışanın katılımıyla gerçekleşen çalışmada, kariyer başarısı üzerinde benlik saygısının ve öz yeterliğin rolünün incelenmiştir, bulgular bireylerin kendi işlerindeki başarı algılarının öz yeterlik ve benlik saygısı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

4. HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Öğrenme çevikliği, bireylerin yeni bilgileri hızlı bir şekilde öğrenip bu bilgileri farklı ve beklenmedik durumlarda etkin bir şekilde uygulayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (De Meuse, Dai ve Hallenbeck, 2010). Bu kavram, bireylerin sürekli değişen iş ortamlarına hızlıca

uyum sağlama kapasitesini artırır. Kariyere uyum sağlama becerileri ise bireylerin mesleki yaşamlarında karşılaştıkları değişimlere uyum sağlama, esneklik gösterme, beklenmedik durumlarla başa çıkma ve mesleki gelişimlerini sürdürme becerilerini ifade etmektedir (Savickas ve Porfeli, 2012).

COVID-19 pandemisi, çalışma şekillerini ciddi oranda değiştirmiş, kariyer hayatlarında bireyler ciddi değişiklikler yapma durumunda kalmış yeni yetkinlik setleri ve beceriler eklenmiştir. Bu beceriler, kişisel gelişim, eleştirel düşünme ve yenilikçilik gibi alanlarda önemlidir. Yapılan bir araştırma, katılımcıların çoğunun pandemi döneminde yeni beceriler öğrendiğini ve bu öğrendiklerini kariyerlerinde meydana gelen değişikliklerde uygulamalarının kariyerlerine uyum sağlamada olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Verma ve Verma, 2023).

Kariyerde geçişler önemlidir çünkü yeni durumlarla karşılaşmak, eski davranış kalıplarını bırakmayı ve yeni beceriler öğrenmeyi gerektirir. Kariyerlerinde başarılı çalışanlar, günlük deneyimlerinden öğrenerek gelişirler. Ancak bazı çalışanlar, ilk başarılarının getirdiği alışkanlıklara sıkı sıkıya bağlı kalabilir ve yeni koşullara uyum sağlamayı ihmal edebilirler. Öğrenme çevikliği kavramı, uzun vadeli başarı için önemli bir faktördür (De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010). Endüstri 4.0'ın sürekli ve hızlı değişimleri, çalışanların bu değişimlere uyum sağlamalarını, hızla öğrenmelerini ve dirençli olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple değişen koşullara uyum sağlayabilmek için kariyer çevikliğinin alt boyutlarından olan öğrenme çevikliğinin, teknoloji odaklı iş dünyasının taleplerine proaktif karşılık verilmesine yardımcı olan kariyere uyum sağlama becerilerinin daha iyi anlaşılması ve doğru şekilde yönetilerek bireye ve kuruma fayda sağlanabilmesi için daha detaylı incelenmelerine ihtiyaç vardır (Coetzee ve diğerleri, 2020).

Öğrenme çevikliğinin, bireylerin kariyere uyum sağlama becerilerini nasıl geliştirdiğini anlamak için bu iki kavramın alt boyutları incelenmelidir. Öğrenme çevikliğinin alt boyutları arasında zihinsel çeviklik, değişim çevikliği ve insan ilişkilerinde çeviklik gibi unsurlar

bulunmaktadır (Gravett ve Caldwell, 2016). Zihinsel çeviklik, bireylerin karmaşık durumları hızlı bir şekilde analiz edebilme ve yenilikçi çözümler geliştirebilme beceilerini ifade etmektedir (De Meuse, Dai ve Hallenbeck, 2010). Bu beceri, kariyere uyum sağlama becerilerinin alt boyutlarından biri olan merak ile ilişkilendirilebilir. Merak, bireylerin mesleki fırsatları araştırma ve yeni bilgi ve beceriler edinme arzusunu ifade eder (Savickas ve Porfeli, 2012).

Değişim çevikliği, bireylerin belirsizlikler karşısında esnek olma ve yeni durumlara hızlı uyum sağlama becerilerini ifade eder (DeRue ve diğerleri, 2012). Bu boyut, kariyere uyum sağlama becerilerinin kontrol ve güven alt boyutlarıyla ilişkilendirilebilir. Kontrol, bireylerin kariyerlerindeki değişikliklere karşı proaktif bir tutum sergilemelerini ve bu değişiklikleri yönetme becerilerini ifade eder (Savickas ve Porfeli, 2012). Güven ise bireylerin kariyerlerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma konusunda kendilerine olan inançlarını ifade eder.

Öğrenme çevikliği ve kariyere uyum sağlama becerileri arasında literatürde doğrudan bir çalışma olmamakla birlikte aralarında bir ilişki olabileceğini destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur. Örneğin; DeRue ve diğerleri (2012), öğrenme çevikliğinin yüksek olduğu bireylerin, kariyer geçişlerinde daha başarılı olduklarını ve bu bireylerin, kariyere uyum sağlama becerilerinin gelişmiş olmasının bu süreçte kritik bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu araştırmalar, öğrenme çevikliği yüksek olan bireylerin, yeni ve belirsiz mesleki durumlarla başa çıkmada daha etkin olduklarını göstermektedir. Ek olarak Lombardo ve Eichinger (2000), öğrenme çevikliği ile liderlik potansiyeli ve kariyer başarısı arasında güçlü bir korelasyon olduğunu bulmuştur. Bu, bireylerin mesleki gelişimlerinde esneklik ve adaptasyon becerilerinin, onların öğrenme çeviklikleri ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Coetzee ve diğerleri (2020), kariyer çevikliğinin bir alt boyutu olan çevik öğrenmenin bireylerin genel kariyere uyum sağlama becerileriyle pozitif bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, bu çalışma çevik öğrenmenin kontrol, merak, güven gibi alt boyutlarla da olumlu ilişkiler kurduğunu göstermiştir.

Özetle, çevik öğrenme becerilerine sahip bireylerin kariyer yönetimi becerileri daha etkili bir şekilde kullanma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. *Çevik öğrenme*, iş dünyasındaki değişikliklere uyum sağlama kapasitesini artırabilir ve bireylerin kariyer hedeflerine daha büyük bir güvenle ulaşmalarını destekleyebilir. (Coetzee ve diğerleri, 2020). Bu bağlamda çalışmanın ilk hipotezi şu şekildedir:

H₁: Öğrenme çevikliğinin kariyere uyum becerileri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Öğrenme çevikliği, bireyin kendine olan inancını ve kendi becerilerini değerlendirme biçimini doğrudan etkileyebilir. Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, yeni beceriler öğrenme ve hatalardan ders alma konusunda daha motive olabilirler, çünkü kendilerine güvenleri yüksektir ve başarılı olabileceklerine dair inançları vardır. Benlik saygısının bu süreçte nasıl bir motivasyon kaynağı olabileceğine dikkat çekmektedir. Benlik saygısı yüksek bireyler, başarısızlık korkusu olmadan yeni deneyimlere açık olabilir ve bu durum, onların sürekli öğrenme ve adaptasyon süreçlerinde daha etkin olmalarını sağlar. Bu kişiler, başarısızlıktan korkmak yerine bilinmeze doğru adım atma, anlama ve öğrenmeye heveslidirler. Bu ilişki, bireyin kendi becerilerine olan güveni ile doğrudan bağlantılıdır ve öğrenme çevikliğini artıran temel bir unsurdur (De Meuse ve diğerleri, 2010)

Sosyal öğrenme teorisi daha önce de bahsedildiği üzere öğrenme çevikliğinin temellerin oluşturan önemli teorilerden birisidir. Sosyal öğrenme teorisi, bireylerin davranışlarının sonuçlarına ilişkin beklentilerinin ve bu sonuçların kişisel değer ve tatmin üzerindeki etkilerinin, benlik saygısını şekillendiren önemli faktörler olduğunu öne sürer. Bu bağlamda, öğrenme çevikliği yüksek olan bireylerin, sosyal öğrenme süreçleri aracılığıyla daha yüksek benlik saygısına sahip olabilecekleri savunulabilir. Bu, öğrenme çevikliği ile benlik saygısı arasındaki pozitif ilişkinin teorik bir temele dayandırılmasına katkı sağlamaktadır (Burke, 1983).

Benlik saygısının alt boyutlarından birisi olan öz yeterlilik, Bandura'nın *Sosyal Öğrenme Teorisi*'nde, bireyin belirli bir durumda başarılı olabileceğine dair inancı olarak tanımlanır.

Yüksek öz yeterlilik, bireyin kendi becerilerine olan güvenini artırır, bu da genel benlik saygısını destekler. Öz yeterlilik, bireylerin yeni beceriler öğrenme ve zorluklarla başa çıkma istekliliğini artırırken, başarısızlık korkusunu azaltır. Bu nedenle, yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, yeni öğrenme fırsatlarına daha açık olur ve bu da onların öğrenme becerisini artırır (Bandura ve Walters, 1977)

Benlik saygısının, bireylerin yaşamlarında belirleyici bir rol oynadığı ve bu öz yeterlilik duygusunun, kişinin başarılarına ulaşma kapasitesine olan güvenini artırdığı vurgulanmaktadır. Bu durum, öğrenme çevikliğiyle doğrudan bağlantılı olabilir, çünkü öğrenme çevikliği yüksek bireylerin kariyerlerinde başarılı olmaları sebebiyle kendilerine olan inançları dolayısıyla benlik saygıları artacaktır. Aynı şekilde yüksek benlik saygısı, bireyleri yeni beceriler öğrenme ve zorluklarla başa çıkma konusunda daha istekli hale getirir (Orth ve Robins, 2014) Bu bağlamda çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₂: Öğrenme çevikliğinin benlik saygısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Birçok araştırma, benlik saygısının kariyere uyum sağlama becerileri ile olan ilişkisini incelemiştir. Örneğin, Erol ve Orth (2011), yaptıkları çalışmada yüksek benlik saygısının kariyer kontrol alt boyutu ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Cai ve diğerleri (2015) tarafından gerçekleştirilen boylamsal bir çalışmada, benlik saygısı ve kariyere uyum sağlama becerilerinin doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Van Vianen ve diğerleri (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da benlik saygısı ile kariyere uyum sağlama becerileri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Hou, Wu ve Liu (2014) tarafından yapılan çalışmanın bulguları proaktif kişiliğin kariyere uyum sağlama becerilerini etkilediğini ve benlik saygının alt boyutlarından olan öz yeterliliğinin bu ilişkide aracı bir rol oynadığını göstermiştir.

Yapılan başka bir çalışmaya göre kariyere uyum sağlama becerilerinin tüm boyutlarının bireyin benlik saygısını hem etkilediği hem de benlik saygısından etkilendiği tespit etmiştir (Xue, 2022). Kariyere uyum sağlama becerileri, bireyin kariyer yolculuğunda karşılaştığı

zorluklara ne kadar iyi uyum sağladığını ve bu süreçlerde nasıl başarılı olabileceğini gösterir. Benlik saygısı bu süreçte önemli bir rol oynar. Yüksek benlik saygısı olan bireyler, yeni rolleri kabul etme ve kariyerlerinde ilerleme konusunda daha cesur ve daha kendine güvenen adımlar atabilirler ve yüksek benlik saygısının, bireylerin kariyerlerinde daha aktif ve kontrol sahibi olmalarını sağladığını göstermektedir. Bu durum, kariyer adaptasyon süreçlerinde bireylerin daha etkili olmalarına ve kariyer başarılarına katkı sağlamaktadır (Erol ve Orth, 2011). Bu bağlamda çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H₃: Benlik saygısının kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Kaya (2021), benlik saygıları ile mesleki benlik saygıları puanlarının arasındaki ilişkiyi incelemiş ve benlik saygısı arttıkça mesleki benlik saygısının da arttığını belirlemiştir ve bu durumun bireylerin başarısında bir etken olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan bazı uzun vadeli çalışmalar, potansiyelleri düşük olarak değerlendirilen yöneticilerin kendilerine gelişim fırsatları sunulduğunda ve kendilerine olan güveni artırıldığında beklenenden daha yüksek bir başarı elde ettikleri gözlemlendi (Campbell ve Grant, 1974 aktaran De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010). Bu durum bireylerin içsel olarak kendilerine inançlarını arttırdığı bu da benlik saygısında özellikle öz yeterlilik boyutunu etkilediği için öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine etkisinde benlik saygısının aracı rolü olduğu düşünülmektedir.

Xue (2022) ve diğer araştırmalar, benlik saygısının, bireylerin kendilerine olan güvenlerini artırarak, yeni kariyer fırsatlarına adapte olmalarını kolaylaştırdığını göstermektedir. Bu, bireylerin hem öğrenme çevikliğini hem de kariyere uyum sağlama becerilerini artıran temel bir faktördür ve bu bağlamda, benlik saygısının aracı rolü, bu iki değişken arasındaki ilişkide önemli bir yere sahiptir. Öz saygı veya benlik saygısı, bireyin kariyer başarısında önemli bir rol oynar. Bu durum, bireyin kendi yeteneklerine ve becerilerine olan güveninin, iş performansını belirleyen kritik bir faktör olduğunu gösterir. Yüksek öz saygı seviyesi, kişinin zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkmasına ve hedeflerine daha etkili bir şekilde ilerlemesine yardımcı olabilir (Kuster, Orth ve Meier, 2013).

Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, kendilerine olan güvenleri sayesinde yeni deneyimlere daha açık olabilirler ve başarısızlık korkusu yaşamadan öğrenme süreçlerine katılabilirler. Bu durum, onların öğrenme çevikliği seviyelerini artırarak, kariyerlerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma ve uyum sağlama becerilerini geliştirebilir (De Meuse ve diğerleri, 2010). Sosyal öğrenme teorisine göre, bireylerin davranışları üzerindeki beklentileri ve bu beklentilerin sonuçları, benlik saygısını şekillendiren önemli unsurlar arasındadır (Bandura ve Walters, 1977). Bu bağlamda, öğrenme çevikliğine ilişkin algısı yüksek bireylerin, benlik saygılarına ilişkin algıları aracılığıyla kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algıları daha etkin bir şekilde kullanmaları mümkündür.

Öz yeterlilik, benlik saygısının bir alt boyutu olarak, bireyin öğrenme süreçlerinde ve zorluklarla başa çıkmada daha başarılı olmasını sağlar ve bu, öğrenme çevikliğiyle doğrudan ilişkilidir (Orth ve Robins, 2014). Bu bağlamda çalışmanın son hipotezi şu şekildedir:

H₄: Benlik saygısı, öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerindeki etkisinde aracı bir role sahiptir.

5. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu bölümde, çalışmanın amaçları, önemi, incelenen araştırma modeli ve bu model çerçevesinde oluşturulan hipotezler açıklanacaktır. Çalışmanın varsayımları, sınırlamaları, incelenen evren ve örneklem detayları da bu kısımda yer alacak. Veri toplama teknikleri ve analiz için kullanılan ölçekler, bu ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik değerleri de bölümde ele alınacaktır.

5.1. Amaç ve Özgün Değer

Çalışmada, öğrenme çevikliği ve kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkiyi aydınlatmayı ve benlik saygısının bu etkileşimdeki potansiyel rolünü keşfetmeyi hedeflemektedir.

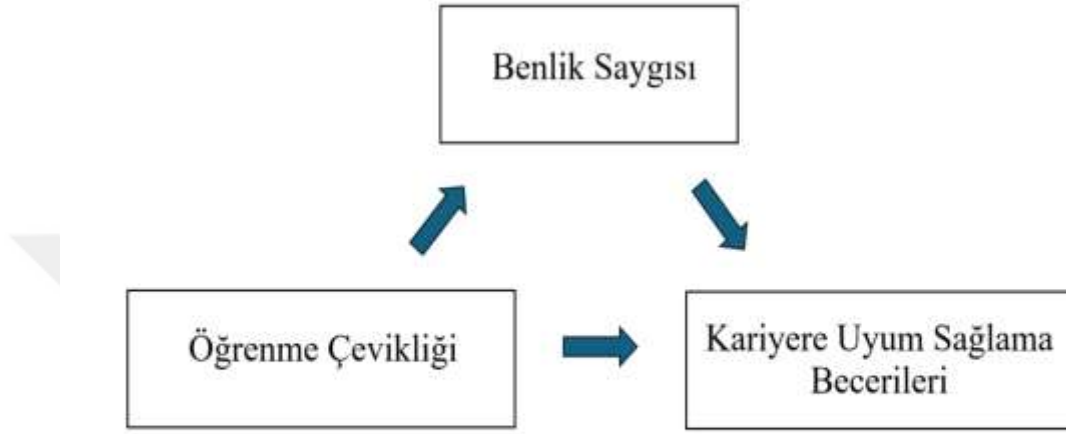
Bu araştırmanın özgün değeri, literatürde öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısı arasındaki ilişkilerin incelenmesi açısından bir ilk olmasıdır. Literatürde, kariyere uyum sağlama becerilerinin benlik saygısı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, öğrenme çevikliğinin bu iki değişkenle olan ilişkisine dair somut bir araştırma mevcut değildir. Buna ek olarak literatürde öğrenme çevikliği daha çok eğitim çerçevesinde araştırılmıştır ve bu sebeple örneklem genelde öğrenciler olmuştur bunun aksine bu çalışma kariyer açısından ele alınması, örneklemi beyaz yaka çalışanlardan oluşması sebebiyle özgün bir çalışma olma niteliği taşımaktadır.

Öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri ile olumlu yönde bir ilişkinin varlığı ve bu ilişkide benlik saygısının aracı rolü bu çalışma ile ilk kez ele alınmakta ve analiz etmektedir. Ayrıca öğrenme çevikliği kavramı daha çok eğitim çerçevesinde incelendiği için kariyer çerçevesinde incelenmesi de çalışmanın özgün değerini belirtmektedir.

5.2. Model ve Hipotezler

Bu tez çalışmasında, öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişki ve bu ilişkide benlik saygısının aracı rolü incelenmiştir. Bireylerin demografik özellikleri ile çalışanın kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algısı, çalışanın öğrenme çevikliğine yönelik algısı ve çalışanın benlik saygısına yönelik algısı arasındaki ilişkiler de ele alınacaktır. Araştırmanın temel soruları şunlardır: Öğrenme çevikliğine yönelik algı, kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algı ve benlik saygısına yönelik algı arasında bir ilişki var mıdır? Bu ilişkide benlik saygısının aracı etkisi mevcut mudur? sorularına yanıt arayarak, bu alandaki ampirik bilgi boşluğunun doldurulması hedeflenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın modeli Şekil 2’de görüldüğü gibidir:

Şekil 2. Araştırma Modeli



Bu çalışmada Baron ve Kennedy'nin (1986) 3 aşamalı aracılık etkisi ölçümü kullanılmıştır. Buna göre: Bağımsız değişken olan öğrenme çevikliğinin bağımlı değişken olan kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde etkisi birinci hipotez olmalıdır. Bağımsız değişken olan öğrenme çevikliğinin aracı değişken olan benlik saygısı üzerinde etkisi ikinci hipotez olmalıdır. Aracı değişken olan benlik saygısı regresyon analizine dâhil edildiğinde öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasında bir ilişki bulunmazsa tam aracılık etkisi, eğer ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracı etki oluşmaktadır (Yıldız, 2019).

Şekil 2'deki modelde öğrenme çevikliğine yönelik algı bağımsız değişken, kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algı bağımlı değişken, benlik saygısına yönelik algı aracı değişken ve demografik özellikler ise kontrol değişkenidir. Bu çerçevede, çalışmanın teorik temelini oluşturan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H₁: Öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₂: Öğrenme çevikliğinin benlik saygısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₃: Benlik saygısının kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₄: Benlik saygısı, öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerindeki etkisinde aracı bir role sahiptir.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları teknik ve metodolojik yaklaşımlar, örneklem seçimi ve dış etkenler açısından aşağıda açıklandığı gibidir:

Örneklem Seçimi: Araştırmacının çevresi ve ulaşılabilir kitle ile sınırlı kalan örnekleme yöntemi, örneklem grubunun çeşitliliğini ve temsil gücünü sınırlayabilir. Araştırmaya gönüllü olarak katılan beyaz yakalı çalışanların, anket sorularına kendi durumlarına en uygun cevapları verecekleri varsayımı, subjektif yorumlama riski taşır ve araştırmanın objektifliğini etkileyebilmektedir.

Dış Etkenler ve Ekonomik Dalgalanmalar: Araştırma sürecinde ülke genelindeki ekonomik değişiklikler demografik bilgi toplama formundaki baremlerin geçerliliğini etkileyebilir. Ekonomik dalgalanmalar ve pandemi gibi global etkenler, çalışanların işe ve niteliklerine yönelik algılarını ve dolayısıyla araştırma sonuçlarını etkileyebilmektedir.

Yöntemsel Kısıtlar: Araştırma, örneklem grubunun çalışma evrenini temsil ettiğini, kullanılan ölçeklerin ve anketin kavramsal çerçeveye uygun olduğunu, anket yönteminin ve çevrimiçi dağıtımının örneklem için uygun olduğunu ve toplanan verilerin analiziyle araştırma hedeflerine ulaşılacağını varsaymaktadır.

Bu sınırlılıklar, araştırmanın bulgularının yorumlanması ve genellemeler yapılması aşamasında dikkate alınmalıdır.

5.4. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmada, çalışanın öğrenme çevikliğine yönelik algısı, çalışanın kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algısı ve çalışanın benlik saygısına yönelik algısı arasındaki ilişkileri incelemek için anket yöntemi seçilmiştir. Toplam 353 İstanbul'da ikamet eden ve kolayda örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiş ve anketler, WhatsApp, E-Mail ve LinkedIn mesajları aracılığıyla dağıtılmıştır. Bu yaklaşım, geniş bir örneklem grubundan hızlı ve kolay veri toplama imkânı sağlamış, öğrenme çevikliği, benlik saygısı ve kariyere uyum sağlama becerilerinin ölçümünde kullanılacak ölçeklerin seçimi ise yapılan pilot çalışma ile kontrol edilmiş ve ön hazırlık tamamlanmıştır. Kontrol değişkeni olarak ise cinsiyet, yaş, deneyim süresi ve eğitim durumu kullanılmıştır.

5.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Tez çalışmasında kullanılan veri toplama araçları, özellikle kavramlar arası ilişkileri incelemek üzere tasarlanmış bir ankete dayanmaktadır. Bu çalışmada demografik sorular, öğrenme çevikliğine yönelik algı ölçeği, kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algı ölçeği, benlik saygısına yönelik algı ölçeği kullanılarak toplamda 74 maddeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu Ekler bölümünde yer almaktadır.

Demografik Sorular: Demografik sorular yaş, eğitim durumu, kıdem ve cinsiyet olmak üzere 4 sorudan oluşmaktadır.

Öğrenme Çevikliği Ölçeği: Öğrenme çevikliğine yönelik algıyı ölçmek amacıyla Gravett ve Caldwell (2016) tarafından geliştirilen ölçek kullanılacaktır. Ölçek, 25 maddeden oluşan ve dört faktörlü bir yapı sergileyen bir yapıya sahiptir. Bu faktörler; zihinsel çeviklik, insan ilişkilerinde çevikliği, değişimde çevikliği ve sonuçlara odaklanma çevikliği şeklinde isimlendirilmiştir. 4., 6. ve 14. maddeler ters puanlanmıştır. Ölçekteki ifadeler örnek olarak "Yeni bilgiler öğrenebileceğim konusunda iyimserim" ve "Yeni bilgileri araştırmaktan keyif alırım" ifadeleri verilebilir. Ölçek, 1 ile 5 arasında sıralanmış bir likert ölçeğidir.

Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ölçeği: Kariyere uyum sağlama becerilerine yönelik algıyı ölçmek için Savickas ve Profeli (2012) tarafından oluşturulmuş ölçek uygulanmıştır. Ölçek, kontrol, merak, kaygı ve güven olmak üzere dört alt boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 1 ile 5 arasında sıralanmış bir likert ölçeğidir. Ölçekteki örnek ifadeler arasında "Geleceğim için hazırlık yapıyorum" ve "Kendim için doğru olanı yaparım" bulunmaktadır.

İki Boyutlu Benlik Saygısı Ölçeği: Bu çalışmada Tafarodi ve Swan (2001) tarafından geliştirilen katılımcıların benlik saygısına yönelik algıları ölçmeye yönelik 20 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek kendisi sevme ve öz yeterlilik olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. Ölçekteki maddelerden bazı örnekler: “Kendimi değersiz görmeye eğilimliyim” ve “Yaptığım işlerde oldukça yeterliyim.” şeklindedir.

5.7. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada kullanılan her ölçek için faktör analizleri ve iç tutarlılık testleri gerçekleştirilmiştir. Tüm ölçekler için SPSS programı kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin hem orijinal dillerinde hem de Türkçe olarak literatürde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bulunmaktadır, buna ek olarak profesyonel seviyede İngilizcesi olan iki kişinin yorumları alınmıştır ve alan yazındaki diğer çalışmalarda ilgili ölçekler daha önce kullanılmıştır. Bu çalışmada kapsam geçerliliği, araştırmanın amacına uygun olarak seçilen değişkenlerin ve ölçüm araçlarının, ilgili literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda belirlenmesiyle sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket, alanında geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden seçilmiştir. Ayrıca, kapsam geçerliliğinin sağlanması için ilgili alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Bu sayede, araştırmanın tüm boyutlarının kapsamlı bir şekilde ele alınması ve araştırma sorularına uygun verilerin toplanması hedeflenmiştir.

Farklı bir örneklemden elde edilen veriler nedeniyle yapı geçerliliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, güvenilirlik düzeyi için ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alpha katsayısı) gerçekleştirilmiştir.

5.7.1. Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde, araştırmada kullanılan tüm ölçekler için yapılan geçerlilik analizlerinin sonuçları sunulmuştur. Her ölçek için öncelikle açıklayıcı faktör analizi (EFA) yapılmış, ardından doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile ölçeklerin faktör yapısı ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları, ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.

Öğrenme Çevikliği Ölçeği

Kavram, bireylerin değişen koşullara ve ihtiyaçlara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlama becerilerini ifade eder. Bu bağlamda geliştirilen Öğrenme Çevikliği Ölçeği, insanların öğrenme süreçlerindeki çevikliklerini ölçmek için tasarlanmıştır. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeğin pratik uygulamalar için ne derecede uygun olduğunu belirlemek için kritik önem taşımaktadır.

Aşağıdaki bölümde, Öğrenme Çevikliği Ölçeğinin geçerlilik analizi sonuçları incelenmiştir. Bu analiz, ölçeğin yapısını ve ölçüm özelliklerini detaylandırmakta, ayrıca ölçeğin araştırmalarda kullanılabilirliğini değerlendirmektedir.

Araştırmada kullanılan Öğrenme Çevikliği Ölçeği, KMO ve Bartlett küresellik testi kullanılarak değerlendirilmiştir. KMO, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Analiz sonuçları tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1. Öğrenme Çevikliği Ölçeği için KMO ve Bartlett Küresellik Testi

KMO and Bartlett Küresellik Testi	0.854	
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçüsü	Ki-kare	3147.688
Bartlett Küresellik Testi	F	231
	P	0

Ölçek için hesaplanan KMO skoru 0.854 olup, bu değer 0.70'in üzerinde olduğundan ölçeklerin örnekleme verimliliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen p değeri 0.05'in altında olduğundan, faktör analizi için değişkenler arasında yeterli bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Öğrenme Çevikliği Ölçeğinin Bartlett testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2= 3147.688$, $df = 231$, $p < .001$).

Öğrenme çevikliğinin dört faktörünün tanımlanmasıyla elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğrenme Çevikliğinin Açıklanan Toplam Varyansı

Açıklanan Toplam Varyans	İlk Özdeğerler			Çıkarma Toplamı Kare Yük Değerleri			Döndürme Toplamı Kare Yük Değerleri
	Faktörler	Genel Toplam	% Değişkenlik Birikimli%	Genel Toplam	% Değişkenlik Birikimli %	Genel Toplam	
	1	6.472	29.42	29.42	6.472	29.42	4.577
	2	2.27	10.319	39.739	2.27	10.319	3.242
	3	2.039	9.268	49.007	2.039	9.268	4.339
	4	1.671	7.597	56.604	1.671	7.597	4.059
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi							

Toplamda, dört faktörün tanımlanmasıyla elde edilen sonuçlar toplam varyansın %56.604'ünü açıklamaktadır. Bu bulgular, ölçeğin geçerli olduğunu desteklemektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda .5'ten daha düşük bir değer alması sebebiyle 3 madde analizden çıkarılarak devam edilmiştir. Faktör analizi ile ilgili detaylı tablolar aşağıda verilmiştir.

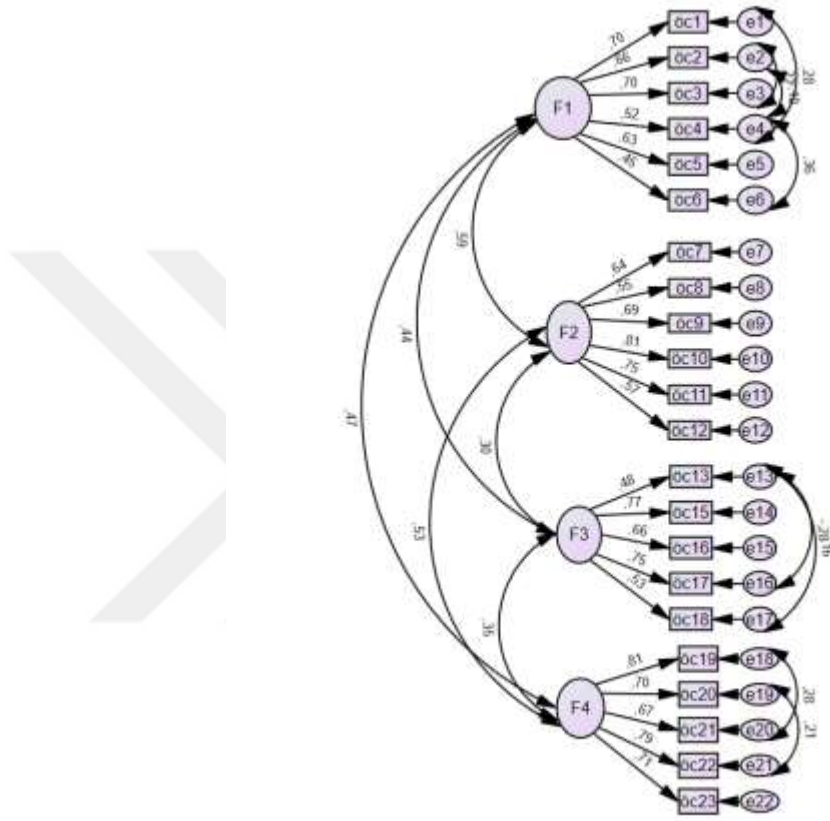
Tablo 3. Öğrenme Çevikliği Bileşen Matrisi

Soru #	Bileşen			
	1	2	3	4
1			0,730	
2			0,563	
3			0,702	
4			0,796	

5		0,516
6		0,667
7	0,622	
8	0,655	
9	0,761	
10	0,716	
11	0,839	
12	0,635	
13		0,638
14		0,773
15		0,743
16		0,653
17		0,733
18	0,856	
19	0,725	
20	0,755	
21	0,731	
22	0,843	
Döndürme Yöntemi: Promax (Kaizen Normalizasyonu ile)		

Açıklayıcı faktör analizinin ardından SPSS AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin analiz şemasına aşağıdaki şekilde yer verilmektedir.

Şekil 3. Öğrenme Çevikliği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekilde DFA sonrası uyum değerleri incelenmiştir ve sonuçlar 22 maddeden 4 faktörden oluşan örtük yapının yeterli düzeyde temsil edildiği gözlemlenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri ise aşağıdaki şekildedir.

Tablo 4. Öğrenme Çevikliği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri		Sınır Değerler
CMIN/df	2,043	≤ 5
AGFI	0,879	$\geq 0,80$
GFI	0,907	
CFI	0,932	

IFI	0,933	
TLI	0,919	
RMSEA	0,054	≤ 0.1

Elde edilen sonuçlara göre uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Böylece öğrenme çevikliği ölçeğinin hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre kabul edilebilir değerlerde olduğu tespit edilmiş ve bu bağlamda analizlere devam edilmiştir.

Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ölçeği

Kavram, iş dünyasının sürekli değişen taleplerine ve zorluklarına hızlı ve etkili bir biçimde uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Bu bağlamda geliştirilen kariyere uyum sağlama becerileri Ölçeği, bireylerin kariyer süreçlerindeki uyum kabiliyetlerini değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeğin kariyer gelişimi ve danışmanlığı alanındaki pratik uygulamalar için ne derecede uygun olduğunu belirlemek için kritik önem taşımaktadır. Aşağıdaki bölümde, kariyere uyum sağlama becerileri Ölçeğinin geçerlilik analizi sonuçları incelenmiştir. Bu analiz, ölçeğin yapısını ve ölçüm özelliklerini detaylandırmakta, ayrıca ölçeğin kariyer danışmanlığı ve gelişimi araştırmalarında kullanılabilirliğini değerlendirmektedir.

Araştırmada kullanılan kariyere uyum sağlama becerileri Ölçeği, KMO ve Bartlett Küresellik Testi kullanılarak değerlendirilmiştir. KMO, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ölçeği İçin KMO Ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett Küresellik Testi		0.893
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçüsü	Ki-kare	3295.098
Bartlett Küresellik Testi	F	153

	P	0
--	---	---

Ölçek için hesaplanan KMO skoru 0.893'ün, ki bu değer 0.70'in üzerinde olduğundan ölçeklerin örnekleme verimliliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen p değeri 0.05'in altındaysa, faktör analizi için değişkenler arasında yeterli bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Kariyere uyum sağlama becerileri ölçeğinin Bartlett testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2= 3295.098$, $df = 153$, $p = .000$).

Kariyere uyum sağlama becerilerinin dört faktörünün tanımlanmasıyla elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6. Kariyere Uyum Sağlama Becerilerinin Açıklanan Toplam Varyansı

Açıklanan Toplam Varyans	İlk Özdeğerler			Çıkarma Toplamı Kare Yük Değerleri			Döndürme Toplamı Kare Yük Değerleri
	Faktörler	Genel Toplam	% Değişkenlik Birikimli%	Genel Toplam	% Değişkenlik	Birikimli %	Genel Toplam
	1	7.334	40.746	7.334	40.746	40.746	5.438
	2	1.943	10.793	1.943	10.793	51.538	3.336
	3	1.437	7.984	1.437	7.984	59.522	4.283
	4	1.059	5.884	1.059	5.884	65.406	4.903
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi							

Toplamda, dört faktörün tanımlanmasıyla elde edilen sonuçlar toplam varyansın %65,406'sını açıklamaktadır. Bu bulgular, ölçeğin geçerli olduğunu desteklemektedir.

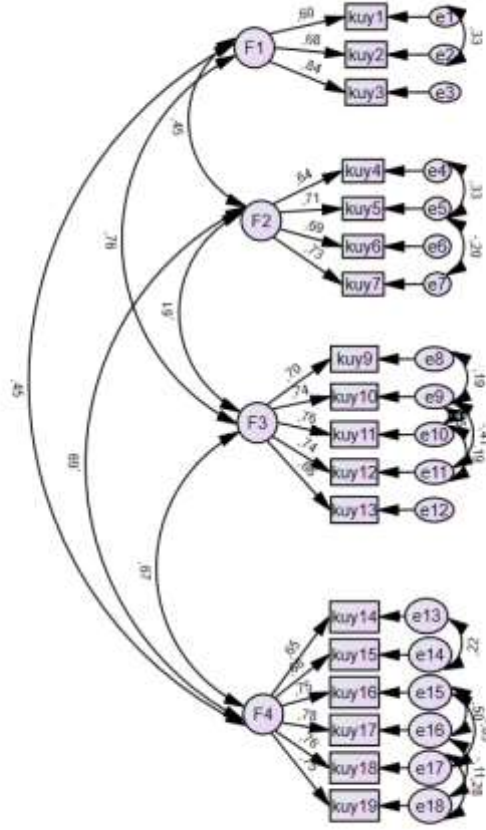
Orijinal ölçekte için 4 alt boyut ve 25 soru bulunmaktadır. Yapılan faktör analizine sonucuna göre ise .5'in altında bir değer alması sebebiyle 7 soru analizden çıkarılarak analize devam edilmiştir. Faktör analizi ile ilgili detaylı tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 7. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Bileşen Matrisi

	Bileşen			
Soru #	1	2	3	4
1		0.865		
2		0.780		
3		0.630		
4			0.850	
5			0.818	
6			0.761	
7			0.513	
8				0.659
9				0.615
10				0.775
11				0.667
12				0.695
13	0.552			
14	0.645			
15	0.844			
16	0.906			
17	0.784			
18	0.672			
Döndürme Yöntemi: Promax (Kaizen Normalizasyonu ile)				

Açıklayıcı faktör analizinin ardından SPSS AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin analiz şemasına aşağıdaki şekilde yer verilmektedir.

Şekil 4. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekilde DFA sonrası uyum değerleri incelenmiştir ve sonuçlar 18 maddeden 4 faktörden oluşan örtük yapının yeterli düzeyde temsil edildiği gözlemlenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri ise aşağıdaki şekildedir.

Tablo 8. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri		Sınır Değerler
CMIN/df	2,896	≤ 5
AGFI	0,863	$\geq 0,80$
GFI	0,906	
CFI	0,931	

IFI	0,932	
TLI	0,91	
RMSEA	0,073	≤ 0.1

Elde edilen sonuçlara göre uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Böylece kariyere uyum sağlama becerileri anketinin hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre kabul edilebilir değerlerde olduğu tespit edilmiş ve bu bağlamda analizlere devam edilmiştir.

Benlik Saygısı Ölçeği

Benlik saygısı, bireyin kendine olan saygısını ve kendini değerlendirme sürecini ifade eder. Bu kavramsal çerçevede geliştirilen Benlik Saygısı Ölçeği, bireylerin kendilerini ne derece olumlu veya olumsuz gördüklerini ölçmek için tasarlanmıştır. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeğin uygulamalar için ne derecede uygun olduğunu belirlemesi sebebiyle incelenmiştir.

Aşağıdaki bölümde, Benlik Saygısı Ölçeğinin faktör analizi sonuçları ele alınmıştır. Bu analiz, ölçeğin yapısal bileşenlerini ve ölçüm özelliklerini ayrıntılı bir şekilde ortaya koymakta, ayrıca ölçeğin pratikte ve araştırmalarda kullanımının uygunluğunu değerlendirmektedir.

Araştırmada kullanılan kariyere uyum sağlama becerileri Ölçeği, KMO ve Bartlett Küresellik Testi kullanılarak değerlendirilmiştir. KMO, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 9. Benlik Saygısı Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett Küresellik Testi	0.895	
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçüsü Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	3384.561
	F	120
	P	0

Ölçek için hesaplanan KMO skoru 0.895'tir, ki bu değer 0.70'in üzerinde olduğundan ölçeklerin örnekleme verimliliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi, ölçeklerin içerdikleri değişkenler arasında yeterli bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Elde edilen p değeri 0.05'in altındaysa, faktör analizi için değişkenler arasında yeterli bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Öğrenme çevikliği ölçeğinin Bartlett testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2= 3384.561$, $df= 120$, $p = .000$).

Yapılan faktör analizine sonucuna göre ise .5'in altında bir değer alması sebebiyle 4 soru analizden çıkarılarak analize devam edilmiştir. Faktör analizi ile ilgili detaylı tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 10. Benlik Saygısının Açıklanan Toplam Varyansı

Açıklanan Toplam Varyans	İlk Özdeğerler			Çıkarma Toplamı Kare Yük Değerleri			Döndürme Toplamı Kare Yük Değerleri
	Faktörler	Genel Toplam	% Değişkenlik Birikimli%	Genel Toplam	% Değişkenlik	Birikimli %	Genel Toplam
	1	6.519	40.747	6.519	40.747	40.747	5.609
	2	2.672	16.7	2.672	16.7	57.447	4.952
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi							

Toplamda, dört faktörün tanımlanmasıyla elde edilen sonuçlar toplam varyansın %57.447'sini açıklamaktadır. Bu bulgular, ölçeğin geçerli olduğunu desteklemektedir.

Orijinal ölçekte için 2 alt boyut ve 20 soru bulunmaktadır. Yapılan faktör analizine sonucuna göre ise .5'in altında bir değer alması sebebiyle 4 soru analizden çıkarılarak analize devam edilmiştir. Faktör analizi ile ilgili detaylı tablolar aşağıda verilmiştir.

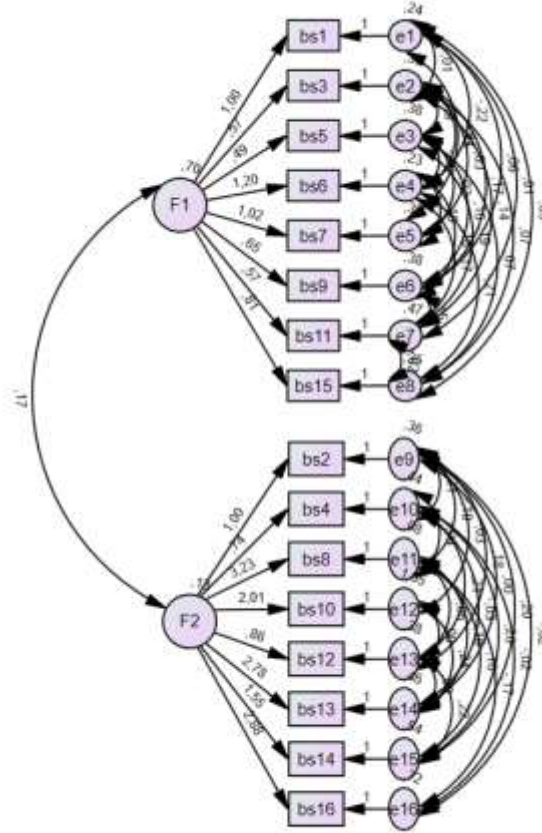
Tablo 11. Benlik Saygısı Bileşen Matrisi

	Bileşen
--	----------------

Soru #	1	2
1	0.82	
3	0.767	
5	0.758	
6	0.623	
7	0.822	
9	0.766	
11	0.721	
15	0.816	
2		0.773
4		0.69
8		0.613
10		0.715
12		0.782
13		0.722
14		0.806
16		0.602
Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşen Analizi Döndürme Yöntemi: Promax (Kaizen Normalizasyonu ile)		

Açıklayıcı faktör analizinin ardından SPSS AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin analiz şemasına aşağıdaki şekilde yer verilmektedir.

Şekil 5. Benlik Saygısı Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekilde DFA sonrası uyum değerleri incelenmiştir ve sonuçlar 16 maddeden 2 faktörden oluşan örtük yapının yeterli düzeyde temsil edildiği gözlemlenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerleri ise aşağıdaki şekildedir.

Tablo 12. Benlik Saygısı Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri		Sınır Değerler
CMIN/df	4,476	≤ 5
AGFI	0,828	$\geq 0,80$
GFI	0,924	

CFI	0,937	
IFI	0,938	
TLI	0,875	
RMSEA	0,099	≤ 0.1

Yapılan analiz sonucuna göre uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Böylece benlik saygısı anketinin hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre kabul edilebilir değerlerde olduğu tespit edilmiş ve bu bağlamda analizlere devam edilmiştir.

5.7.2. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada, güvenilirliklerini değerlendirmek için tüm ölçeklere Cronbach Alpha testi uygulandı. Bu testin detaylı sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Ölçeklerin Güvenilirlik İstatistikleri

	Standartlaştırılmış			
	Cronbach's	Maddeler	M	Madde
	Alpha	Temelinde		Sayısı
	Cronbach's Alpha			
Öğrenme Çevikliği	0.874	0.880	3.952	22
Zihinsel Çeviklik	0.794	0.804	4.056	6
İnsan İlişkilerinde Çeviklik	0.827	0.830	4.104	6
Değişimde Çeviklik	0.761	0.775	3.678	5
Sonuç Odaklılıkta Çeviklik	0.861	0.865	3.92	5
Kariyere Uyum Sağlama Becerileri	0.910	0.913	4.325	18
Kaygı	0.792	0.792	4.156	3
Kontrol	0.794	0.796	4.453	4

Merak	0.826	0.833	4.176	5
Güven	0.881	0.882	4.448	6
Benlik Saygısı	0.897	0.901	3.809	16
Öz Yeterlilik	0.868	0.879	3.655	8
Kendini Sevme	0.894	0.899	3.964	8

Yapılan analiz sonuçlarına göre Öğrenme Çevikliği ölçeğinin iç tutarlılık düzeyi (.88) oldukça iyidir, alt boyutlar incelendiğinde ise en yüksek iç tutarlılık düzeyi sonuç odaklılıkta çeviklik boyutu (.861) iken en düşük iç tutarlılık düzeyi ise değişimde çeviklik boyutu (.761) olarak tespit edilmiştir. Kariyere uyum sağlama becerileri incelendiğinde ise iç tutarlılık düzeyi (.91) oldukça yüksek bulunmuştur. Alt boyutlar incelendiğinde ise en yüksek iç tutarlık boyutu güven (.882) iken en düşük iç tutarlılık ise kaygı (.792) olarak ölçülmüştür. Son olarak benlik saygısı ölçeği incelendiğinde ise yine iç tutarlılık düzeyi oldukça yüksek (.897) bulunmuştur, benlik saygısı ölçeğinin alt boyutlarından kendini sevme boyutunun iç tutarlılık düzeyi .894 iken kendini sevme boyutunun iç tutarlılık düzeyi ise .868 olarak tespit edilmiştir.

6. BULGULAR

Veriler, eksik/yanlış değerler ve aykırı değerler açısından kontrol edilmiş olup, araştırmanın örneklemini, evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemle seçilen 353 katılımcı anketi analizlerde kullanılmıştır. 353 katılımcı, İstanbul’da ikamet eden beyaz yakalı çalışan, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiş ve anketler, WhatsApp, E-Mail ve LinkedIn mesajları aracılığıyla dağıtılmıştır. Bu aşamada demografik özellikler, araştırmada kullanılan tanımlayıcı analizler ve hipotez test sonuçlarına ilişkin bilgiler sunulacaktır.

Burada sırasıyla cinsiyet, yaş, deneyim yılı ve eğitim durumu olarak belirlenen demografik değişkenlerin dağılımları incelenmiş, normal dağılım analizleri tamamlanmış, demografik değişkenlerin; öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısı ile karşılaştırmaları tamamlanmış ardından araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerini incelemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmış ve son olarak da aracı etkiyi incelemek amacıyla YEM analizi yapılmıştır.

6.1. Demografik Analizler

Bu bölümde, örneklemin yaş, cinsiyet, deneyim yılı ve eğitim durumu gibi kişisel özelliklerine yönelik dağılımlar incelenmiş ve bu kişisel özelliklere ilişkin tanımlayıcı analizler, tablolar ile sunulmuştur. İlk olarak cinsiyet dağılımına ilişkin yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 14. Cinsiyet Dağılımı

		F	%
Cinsiyet	Erkek	151	42.8

Kadın	202	57.2
Toplam	353	100,0

Tablo 14’de gerçekleştirilen frekans analizine yer verilmiş ve sonuçlar, katılımcıların %42,8’inin erkek ve %57,2’sinin kadın olduğunu göstermektedir. Yaş dağılımına ilişkin yapılan analiz sonuçları ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 15. Yaş Dağılımı

		F	%
Yaş	18-24	34	9.6
	25-34	83	23.5
	35-44	72	20.4
	45-54	105	29.7
	55 ve üzeri	59	16.7
	Toplam	353	100

Tablo 15’de gerçekleştirilen frekans analizine yer verilmiş ve sonuçlar, katılımcıların %9,6 oranında 18-24 yaş grubunda, %23,5 oranında 25-35 yaş grubunda, %20,4 oranında 35-44 yaş grubunda, %29,7 oranında 45-54 yaş grubunda ve %16,7’sinin 55 ve üzeri yaşlarda olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi dağılımına ilişkin yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 16. Eğitim Durumu Dağılımı

f	%
---	---

	İlkokul	3	0.8
	Lise	45	12.7
Eğitim	Ön Lisans	42	11.9
Durumu	Lisans	194	55
	Lisansüstü	69	19.5
	Toplam	353	100,0

Tablo 13’te gerçekleştirilen frekans analizine yer verilmiş ve sonuçlar, katılımcıların %0.8 oranında ilkokul, %12.7 oranında lise, %11.9 oranında ön lisans, %55 oranında lisans ve %19.5 oranında lisansüstü düzeyde eğitim aldığını göstermektedir. Deneyim Süresi dağılımına ilişkin yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 17. Deneyim Süresi Dağılımı

	f	%
1-2 sene	38	10.8
3-5 sene	43	12.2
6-10 sene	55	15.6
Deneyim 11-15 sene	44	12.5
16 sene ve üstü	173	49
Toplam	353	100,0

Tablo 14’te gerçekleştirilen frekans analizine yer verilmiş ve sonuçlar, katılımcıların %10,8 oranında 1-2 sene, %12.2 oranında 3-5 sene, %15.6 oranında 6-10 sene, %12.5 oranında 11-15 sene ve %49 oranında 16 sene ve üstü deneyime sahip olduğunu göstermektedir.

6.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Bu bölümde kullanılan ölçekler ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler analiz edilecektir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve deneyim süresi gibi demografik faktörlerin ölçeklerle olan ilişkileri incelenecek ve bulgular detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

6.2.1. Normal Dağılım Analizleri

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulguları test etmek amacı ile korelasyon, Anova, t-testi gibi analizler uygulanacaktır ancak bu analizleri uygulamadan önce normal dağılımın olup olmadığını tespit etmek amacıyla değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Analiz sonucuna ilişkin tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 18. Normallik Testi

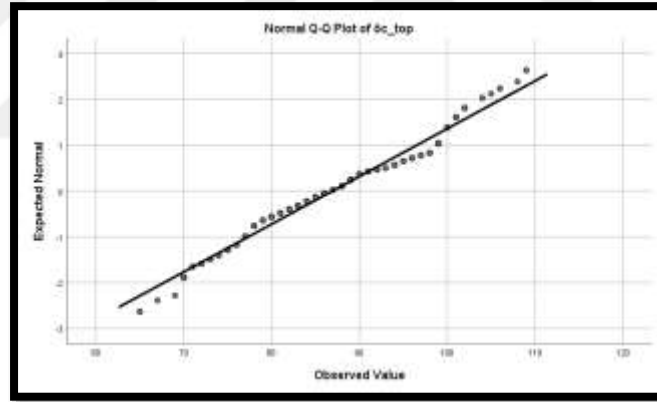
Değişken	İstatistik Ölçüsü	Değerler	Standart Hata
Öğrenme Çevikliği	Ortalama	86.9433	
	Varyans	92.145	
	Standart Sapma	9.59919	
	Çarpıklık	0.051	0.13
	Basıklık	-0.914	0.259
Zihinsel Çeviklik	Ortalama	24.3343	
	Varyans	12.82	
	Standart Sapma	3.58047	
	Çarpıklık	-0.239	0.13
	Basıklık	-0.373	0.259
Değişimde Çeviklik	Ortalama	24.6232	
	Varyans	12.321	
	Standart Sapma	3.51009	
	Çarpıklık	-0.342	0.13

	Basıklık	-0.291	0.259
İnsan İlişkilerinde Çeviklik	Ortalama	18.3881	
	Varyans	9.488	
	Standart Sapma	3.08028	
	Çarpıklık	0.404	0.13
	Basıklık	-0.432	0.259
Sonuç Odaklılıkta Çeviklik	Ortalama	19.5977	
	Varyans	10.843	
	Standart Sapma	3.29293	
	Çarpıklık	0.003	0.13
	Basıklık	-0.975	0.259
Kariyere Uyum Sağlama Becerileri	Ortalama	77.8499	
	Varyans	65.798	
	Standart Sapma	8.11162	
	Çarpıklık	-0.486	0.13
	Basıklık	0.474	0.259
Kaygı	Ortalama	12.4674	
	Varyans	4.301	
	Standart Sapma	2.07383	
	Çarpıklık	-0.927	0.13
	Basıklık	1.617	0.259
Kontrol	Ortalama	17.813	
	Varyans	4.323	
	Standart Sapma	2.07916	
	Çarpıklık	-0.905	0.13
	Basıklık	0.856	0.259

Merak	Ortalama	20.881	
	Varyans	9.202	
	Standart Sapma	3.03343	
	Çarpıklık	-0.582	0.13
	Basıklık	0.865	0.259
Güven	Ortalama	26.6884	
	Varyans	8.931	
	Standart Sapma	2.98848	
	Çarpıklık	-0.857	0.13
	Basıklık	1.176	0.259
Benlik Saygısı	Ortalama	60.9518	
	Varyans	96.291	
	Standart Sapma	9.81276	
	Çarpıklık	-0.289	0.13
	Basıklık	-0.608	0.259
Kendini Sevme	Ortalama	31.711	
	Varyans	30.058	
	Standart Sapma	5.48255	
	Çarpıklık	-0.551	0.13
	Basıklık	0.609	0.259
Öz Yeterlilik	Ortalama	29.2408	
	Varyans	36.496	
	Standart Sapma	6.04118	
	Çarpıklık	0.529	0.13
	Basıklık	-0.656	0.259

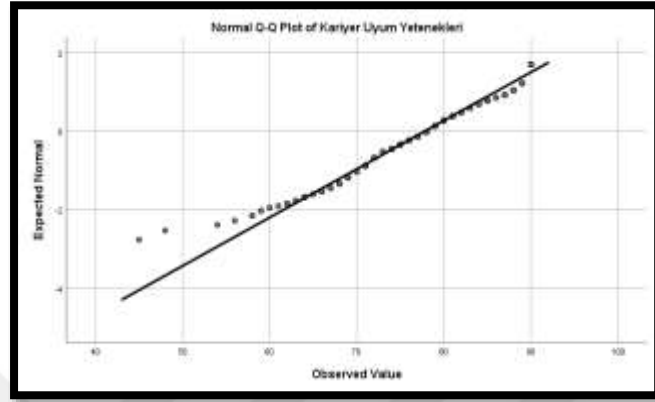
Sonuçlar incelendiğinde, çarpıklık değerlerinin tamamının -1 ile +1 arasında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca basıklık değerleri incelendiğinde, iki değer hariç tamamının -1 ile +1 arasında olduğu, sadece kariyere uyum sağlama becerilerinin güven alt boyutunun 1.176 ve kaygı boyutunun 1.617 ile -2 ile +2 arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Literatürde yaygın olarak -1 ile +1 arasındaki değerler kabul edilmekle birlikte, farklı kaynaklarda -2 ile +2 arasındaki değerlerin de kabul edilebilir olduğu açıklanmıştır (Byrne, 2010; George ve Mallery, 2010). Aynı zamanda normal dağılıma bakarken Q-Q Pilot grafiğine ait noktaların grafikteki doğru üzerinde ya da yakınında olması gerekmektedir. Grafik sonuçlarına ilişkin şekiller aşağıda bulunmaktadır. Öğrenme çevikliğine ait grafik aşağıdaki şekildedir.

Şekil 6. Öğrenme Çevikliği Q-Q Pilot Grafiği



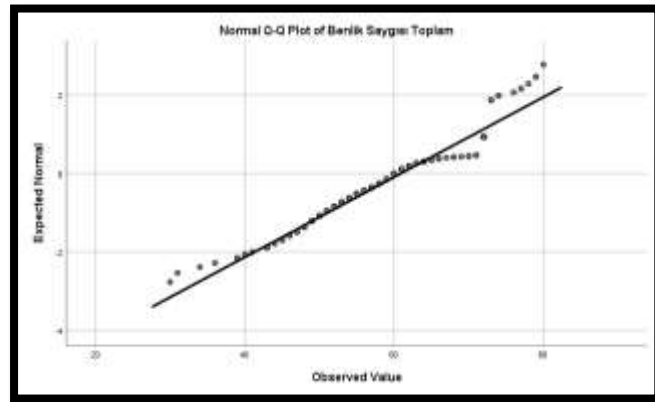
Noktaların doğrunun üzerinde ve doğruya yakın olması sebebiyle öğrenme çevikliği sonuçları normal dağılım göstermektedir. Kariyere uyum sağlama becerilerine ait grafik ise aşağıdaki şekildedir.

Şekil 7. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Q-Q Pilot Grafiği



Noktaların doğrunun üzerinde ve doğruya yakın olması sebebiyle kariyere uyum sağlama becerileri sonuçları normal dağılım göstermektedir. Son olarak benlik saygısına ait grafik ise aşağıdaki şekildedir.

Şekil 8. Benlik Saygısı Q-Q Pilot Grafiği



Bu sebeple, analiz sonuçları incelendiğinde değişkenlerin tamamının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Normal dağılım sebebi ile analize t-testi ve Anova ile devam edilmiştir.

6.2.2. Ölçek Düzeyleri ile Cinsiyet Değişkeni Karşılaştırması

Cinsiyet demografik değişkenine göre gruplar arasındaki farklılıkları araştırmak için, değişkenlerin normal dağılıma sahip olması nedeniyle t-testi tercih edilmiştir. Kadınlar ve erkekler arasında öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısı ile ilgili ölçek düzeyleri karşılaştırılmıştır. Yapılan t testi sonuçlarına ilişkin detaylı bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 19. Ölçek Düzeyleri ile Cinsiyet Karşılaştırma

		Cinsiyet			T	P
Cinsiyet		F	Ort.	SS		
Öğrenme Çevikliği	Erkek	151	87.2583	9.76010	0.532	0.595
	Kadın	202	86.7079	9.49464		
Zihinsel Çeviklik	Erkek	151	24.4040	3.71516	0.316	0.752
	Kadın	202	24.2822	3.48480		
Değişimde Çeviklik	Erkek	151	18.6623	3.01527	1.448	0.149
	Kadın	202	18.1832	3.11969		
İnsan İlişkilerinde Çeviklik	Erkek	151	24.4172	3.67398	-0.953	0.341
	Kadın	202	24.7772	3.38344		
Sonuç Odaklılığında Çeviklik	Erkek	151	19.7748	3.31094	0.873	0.383
	Kadın	202	19.4653	3.28138		
Kariyere Uyum	Erkek	151	77.6954	8.16904	-0.309	0.758
	Kadın	202	77.9653	8.08683		

Sağlama Becerileri						
Kaygı	Erkek	151	12.6225	2.14085	1.216	0.225
	Kadın	202	12.3515	2.01986		
Kontrol	Erkek	151	17.7947	2.05042	-0.143	0.886
	Kadın	202	17.8267	2.10535		
Merak	Erkek	151	20.7815	3.03731	-0.533	0.595
	Kadın	202	20.9554	3.03594		
Güven	Erkek	151	26.4967	2.89799	-1.042	0.298
	Kadın	202	26.8317	3.05365		
Benlik Saygısı	Erkek	151	61.1788	9.91503	0.375	0.708
	Kadın	202	60.7822	9.75685		
Kendini Sevmeye	Erkek	151	32.1457	5.74502	1.289	0.198
	Kadın	202	31.3861	5.26883		
Öz Yeterlilik	Erkek	151	29.0331	5.94241	-0.558	0.577
	Kadın	202	29.3960	6.12406		

Öğrenme çevikliği ve alt boyutları incelendiğinde ölçek düzeyleri açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0,05$). Yani öğrenme çevikliği ve alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Kariyere uyum sağlama becerileri ve alt boyutları incelendiğinde ölçek düzeyleri açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0,05$). Yani kariyere uyum sağlama becerileri ve alt boyutlarının düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Benlik Saygısı ve alt boyutları incelendiğinde ölçek düzeyleri açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0,05$). Yani benlik saygısı ve alt boyutlarının düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

6.2.3. Ölçek Düzeyleri ile Yaş Değişkeni Karşılaştırması

Yaş demografik değişkenine özgü gruplar arasındaki farklılıkları araştırmak için, değişkenlerin normal dağılıma sahip olması nedeniyle ANOVA testi kullanılmıştır. Ayrıca, ANOVA testinde değişkenler arasında farklılık olduğu durumlarda, varyansların homojenliği ve örneklemeler arasında farklılık olması göz önünde bulundurularak Hochberg's GT2 analizinin kullanılması önerilmektedir (Field, 2009). Bu bağlamda, Yaşa göre 18-24, 25-34, 35-44, 45-54 ve 55 ve üzeri özelinde öğrenme çevikliği, benlik saygısı ve kariyere uyum sağlama becerileri düzeylerinin karşılaştırılması için ANOVA testi uygulanmıştır.

İlk olarak öğrenme çevikliği ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Analize ilişkin detaylar tabloda sunulmuştur:

Tablo 20. Öğrenme Çevikliği Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma

		Yaş			ANOVA		
		F	Ort.	Ss	F	P	Fark**
Öğrenme Çevikliği	18-24	34	87.7059	9.13378	6,078	0.001*	2>4, 3>4
	25-34	83	88.9518	9.56863			
	35-44	72	89.9583	8.43774			
	45-54	105	83.9048	9.60821			
	55 ve üzeri	59	85.4068	9.64922			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen grafik aşağıda sunulmuştur. 45-54 yaş grubunun öğrenme çevikliği düzeyi 25-34 ve 35-44 yaş grubuna göre daha düşük bulunmuştur.

Öğrenme çevikliğinin ardından ilk alt boyut olan zihinsel çeviklik ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Analize göre elde edilen aşağıda sunulmuştur.

Tablo 21. Zihinsel Çeviklik Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma

		Yaş			ANOVA		
		f	Ort.	Ss	F	P	Fark**
Zihinsel Çeviklik	18-24	34	24.5294	3.93304	3.634	0.006*	3>4, 3>5
	25-34	83	24.7952	3.39210			
	35-44	72	25.3611	2.92298			
	45-54	105	23.6095	3.78635			
	55 ve üzeri	59	23.6102	3.66727			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

Analiz sonuçlarına göre zihinsel çeviklik ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır (p<0,05). 35-44 yaş grubundakilerin zihinsel çeviklik düzeyleri 45-54 yaş grubundakilere ve 55 ve üzeri yaş grubundakilere göre daha yüksektir.

Öğrenme çevikliğinin ardından ilk alt boyut olan insan ilişkilerinde çeviklik ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Analize göre elde edilen aşağıda sunulmuştur.

Tablo 22. İnsan İlişkilerinde Çeviklik Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma

		Yaş			ANOVA		
		f	Ort.	Ss	F	P	Fark**

İnsan İlişkilerinde Çeviklik	18-24	34	23.74	2.94	9.133	0.001*	2>1, 2>4, 2>5, 3>4, 3>5
	25-34	83	26.08	3.77			
	35-44	72	25.53	2.84			
	45-54	105	23.64	3.38			
	55 ve üzeri	59	23.73	3.51			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

İnsan ilişkilerinde çeviklik ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 25-34 yaş grubunda olanların insan ilişkilerinde çeviklik düzeylerinin 18-24 yaş grubundakilere, 45-54 yaş grubundakilere ve 55 ve üzeri yaş grubundakilere kıyasla daha yüksektir ayrıca 35-44 yaş grubunda olanların insan ilişkilerinde çeviklik düzeylerinin 45-54 yaş grubundakilere ve 55 ve üzerine kıyasla daha yüksektir.

Bir diğer alt boyut olan değişimde çeviklik ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 23. Değişimde Çeviklik Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma

		Yaş			ANOVA		
		f	Ort.	Ss	F	P	Far k**
Değişimde Çeviklik	18-24	34	19.68	4.34	3.315	0.011*	1>4
	25-34	83	18.90	3.52			
	35-44	72	18.01	2.48			
	45-54	105	17.82	2.68			
	55 ve üzeri	59	18.39	2.63			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

Değişimde çeviklik ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 18-24 yaş grubunda olanların değişimde çeviklik düzeylerinin 45-54 yaş grubuna kıyasla daha yüksektir.

Son alt boyut olan sonuç odaklılıkta çeviklik ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen grafik aşağıda sunulmuştur.

Tablo 24. Sonuç Odaklılıkta Çeviklik Düzeyi ile Yaş Karşılaştırma

		Yaş			ANOVA		
		f	Ort.	Ss	F	P	Fark**
Sonuç Odaklılıkta Çeviklik	18-24	34	19.76	3.60	5.584	0.001*	3>2, 3>4
	25-34	83	19.16	2.45			
	35-44	72	21.05	3.55			
	45-54	105	18.83	3.40			
	55 ve üzeri	59	19.67	3.09			

$p<0,05$, ** Hochberg's GT2 Testi

Sonuç odaklılıkta çeviklik ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 35-44 yaş grubunda olanların sonuç odaklılıkta çeviklik düzeylerinin 45-54 yaş grubundakiler ve 25-34 yaş grubuna kıyasla daha yüksektir.

Bağımlı değişken olan kariyere uyum sağlama becerileri ve alt boyutları ile yaş grupları arasındaki ilişki Anova analizi ile incelenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda detaylı şekilde incelenmiştir.

Tablo 25. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri ve Alt Boyutları Düzeyleri İle Yaş Karşılaştırma

	Yaş	ANOVA
--	-----	-------

		F	Ort.	Ss	F	P	Fark**
Kariyere Uyum Sağlama Becerileri	18-24	34	75.56	10.50	1.505	0.2	-
	25-34	83	77.86	8.15			
	35-44	72	79.17	7.72			
	45-54	105	78.30	7.43			
	55 ve üzeri	59	76.76	8.01			
Kaygı	18-24	34	12.38	2.34	1.202	0.31	-
	25-34	83	12.59	1.98			
	35-44	72	12.56	2.14			
	45-54	105	12.63	1.74			
	55 ve üzeri	59	11.95	2.46			
Kontrol	18-24	34	17.24	2.57	1.021	0.396	-
	25-34	83	17.84	2.13			
	35-44	72	18.07	2.16			
	45-54	105	17.88	1.90			
	55 ve üzeri	59	17.68	1.88			
Merak	18-24	34	20.50	3.75	0.454	0.769	-
	25-34	83	20.81	3.06			
	35-44	72	21.19	2.76			
	45-54	105	20.98	2.82			
	55 ve üzeri	59	20.64	3.27			
Güven	18-24	34	25.44	3.92	2.518	0.041	3>1

	25-34	83	26.61	3.03			
	35-44	72	27.35	2.88			
	45-54	105	26.81	2.59			
	55 ve üzeri	59	26.49	2.96			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

Bağımlı değişken olan kariyere uyum sağlama becerileri ile yaş grupları anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Kariyere uyum sağlama becerilerinin alt boyutları incelenmiş ve alt boyutlardan yalnızca güven boyutu için anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ($p<0,05$). Sonuca göre 35-44 yaş grubunda olanların güven düzeyleri ve 18-24 yaş grubuna kıyasla daha yüksektir.

Aracı değişken olan benlik saygısı ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 26. Benlik Saygısı ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Yaş Karşılaştırma

		Yaş			ANOVA		
		F	Ort.	Ss	F	p	Fark**
Benlik Saygısı	18-24	34	55.53	11.73	4.332	0.009	1<4, 1<5
	25-34	83	60.11	10.30			
	35-44	72	60.40	9.30			
	45-54	105	62.78	8.80			
	55 ve üzeri	59	62.68	9.15			
Kendini Sevme	18-24	34	28.91	7.94	7.680	0.001	1<3, 1<4, 1<5, 2<5
	25-34	83	30.20	4.67			

	35-44	72	32.43	6.11			
	45-54	105	31.92	3.72			
	55 ve üzeri	59	34.19	5.51			
Öz Yeterlilik	18-24	34	26.62	4.77	4.966	0.001	1<4, 3<4,
	25-34	83	29.90	7.04			
	35-44	72	27.97	4.26			
	45-54	105	30.86	6.90			
	55 ve üzeri	59	28.49	4.35			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

Analiz sonuçlarına göre benlik saygısı düzeyi ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p<0,05). 18-24 yaş grubundakilerin benlik saygısı düzeyleri, 45-54 yaş ayrıca 55 ve üzerindekiyle kıyasla anlamlı derecede düşük olduğu görülmüştür.

Benlik saygısının ilk alt boyutu olan kendini sevme ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara göre kendini sevme düzeyi ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p<0,05). 18-24 yaş grubundakilerin kendini sevme düzeyleri, 35-44, 45-54 ve 55 ve üzeri yaş grubundakilere kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, 25-34 yaş grubundakilerin kendini sevme düzeyleri, 55 ve üzeri yaş grubundakilere göre anlamlı derecede düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Öz yeterlilik ile yaş değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Öz yeterlilik düzeyi açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p<0,05). 45-54 yaş grubundakilerin öz yeterlilik düzeyleri, 18-44 yaş grubu ve 35-44 yaş grubuna kıyasla daha yüksektir.

6.2.4. Ölçek Düzeyleri ile Eğitim Durumu Değişkeni Karşılaştırması

Eğitim durumu demografik değişkenine özgü gruplar arasındaki farklılıkları araştırmak için, değişkenlerin normal dağılıma sahip olması nedeniyle ANOVA testi kullanılmıştır. Ayrıca, ANOVA testinde değişkenler arasında farklılık olduğu durumlarda, varyansların homojenliği ve örneklemeler arasında farklılık olması göz önünde bulundurularak Hochberg's GT2 analizinin kullanılması önerilmektedir (Field, 2009). Bu bağlamda, İlkokul, Lise, Ön lisans, Lisans ve Lisansüstü özelinde öğrenme çevikliği, benlik saygısı ve kariyere uyum sağlama becerileri düzeylerinin karşılaştırılması için ANOVA testi uygulanmıştır.

İlk olarak eğitim düzeyi ile öğrenme çevikliği ve tüm boyutları incelenmiştir ve analize ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 27. Öğrenme Çevikliği ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Eğitim Düzeyi Karşılaştırma

		Eğitim Düzeyi			ANOVA		
		F	Ort.	Ss	F	p	Fark**
Öğrenme Çevikliği	İlkokul	3	83.33	9.81	1.050	0.381	-
	Lise	45	86.20	11.72			
	Ön Lisans	42	89.07	5.91			
	Lisans	194	86.36	9.47			
	Lisansüstü	69	87.93	10.20			
Zihinsel Çeviklik	İlkokul	3	22.67	5.13	1.362	0.247	-
	Lise	45	24.36	4.22			
	Ön Lisans	42	25.17	3.15			
	Lisans	194	24.02	3.46			
	Lisansüstü	69	24.77	3.62			

İnsan İlişkileri nde Çeviklik	İlkokul	3	24.67	3.21	1.081	0.366	-
	Lise	45	23.64	3.94			
	Ön Lisans	42	25.00	2.73			
	Lisans	194	24.69	3.53			
	Lisansüstü	69	24.84	3.58			
Değişim de Çeviklik	İlkokul	3	15.33	0.58	1.361	0.247	-
	Lise	45	18.38	3.25			
	Ön Lisans	42	18.90	3.46			
	Lisans	194	18.22	3.04			
	Lisansüstü	69	18.70	2.86			
Sonuç Odaklılık ta Çeviklik	İlkokul	3	20.67	2.08	0.480	0.803	-
	Lise	45	19.82	3.82			
	Ön Lisans	42	20.00	3.27			
	Lisans	194	19.43	3.14			
	Lisansüstü	69	19.62	3.44			

p<0,05* *Hochberg's GT2 Testi

Yapılan analiz sonucuna göre öğrenme çevikliği ve tüm boyutları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0,05$). Başka bir deyişle, bu faktörler eğitim düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

Eğitim düzeyi ile kariyere uyum sağlama becerileri ve tüm boyutları incelenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 28. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ve Alt Boyutları Düzeyleri İle Eğitim Düzeyi Karşılaştırma

		Eğitim Düzeyi			ANOVA		
		F	Ort.	Ss	F	P	Fark**
Kariyere Uyum Sağlama Becerileri	İlkokul	3	73.33	15.04	1.079	0.367	-
	Lise	45	77.91	9.36			
	Ön Lisans	42	79.64	6.95			
	Lisans	194	77.29	8.01			
	Lisansüstü	69	78.48	7.88			
Kaygı	İlkokul	3	10.33	5.03	1.431	0.223	-
	Lise	45	12.42	2.49			
	Ön Lisans	42	12.69	1.83			
	Lisans	194	12.36	2.08			
	Lisansüstü	69	12.77	1.70			
Kontrol	İlkokul	3	19.33	0.58	0.844	0.498	-
	Lise	45	17.67	2.41			
	Ön Lisans	42	18.19	1.81			
	Lisans	194	17.76	2.00			
	Lisansüstü	69	17.77	2.24			
Merak	İlkokul	3	16.00	8.54	1.573	0.536	-
	Lise	45	20.91	3.51			
	Ön Lisans	42	21.31	2.56			
	Lisans	194	20.73	2.90			

	Lisansüstü	69	21.25	2.89			
Güven	İlkokul	3	27.67	2.52	0.13 0	0.34 2	-
	Lise	45	26.91	3.32			
	Ön Lisans	42	27.45	2.91			
	Lisans	194	26.45	2.99			
	Lisansüstü	69	26.70	2.81			

p<0,05* Hochberg's GT2 Testi

Yapılan analiz sonucuna göre kariyere uyum sağlama becerileri ve tüm boyutları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0,05$). Başka bir deyişle, bu faktörler eğitim düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermemektedir.

Benlik saygısı ve alt boyutları eğitim düzeyi açısından incelenmiş ve analize ilişkin detaylar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 29. Benlik Saygısı ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Eğitim Düzeyi Karşılaştırma

		Eğitim Düzeyi			ANOVA		
		F	Ort.	Ss	F	p	Fark**
Benlik Saygısı	İlkokul	3	59.00	6.56	0.889	0.471	-
	Lise	45	58.76	10.39			
	Ön Lisans	42	61.05	9.82			
	Lisans	194	61.02	9.78			
	Lisansüstü	69	62.23	9.63			
Kendini Sevme	İlkokul	3	31.67	4.04	0.561	0.691	-
	Lise	45	30.67	5.37			
	Ön Lisans	42	32.29	6.41			

	Lisans	194	31.74	5.40			
	Lisansüstü	69	31.97	5.29			
Öz Yeterlilik	İlkokul	3	27.33	3.21	1.044	0.384	-
	Lise	45	28.09	6.42			
	Ön Lisans	42	28.76	4.75			
	Lisans	194	29.28	6.10			
	Lisansüstü	69	30.26	6.38			

p<0,05* Hochberg's GT2 Testi

Benlik saygısı eğitim düzeyi açısından incelenmiş ve tüm boyutları incelenmiş ve anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0,05$). Yani, katılımcıların benlik saygısı, kendini sevme ve öz yeterlilik düzeyleri eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır.

6.2.5. Ölçek Düzeyleri ile Deneyim Süresi Değişkeni Karşılaştırması

Deneyim süresi demografik değişkenine özgü gruplar arasındaki farklılıkları araştırmak için, değişkenlerin normal dağılıma sahip olması nedeniyle ANOVA testi kullanılmıştır. Ayrıca, ANOVA testinde değişkenler arasında farklılık olduğu durumlarda, varyansların homojenliği ve örneklemeler arasında farklılık olması göz önünde bulundurularak Hochberg's GT2 analizinin kullanılması önerilmektedir (Field, 2009). Bu bağlamda, 1-2 sene, 3-5 sene, 6-10 sene, 11-15 sene ve 16 sene ve üzeri özelinde öğrenme çevikliği, benlik saygısı ve kariyere uyum sağlama becerileri düzeylerinin karşılaştırılması için ANOVA testi uygulanmıştır.

İlk olarak öğrenme çevikliği ve alt boyutlarının deneyim süresi ile ilişkisini incelemek amacıyla Anova testi uygulanmıştır ve yapılan analiz sonuçlarına ait grafikler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 30. Öğrenme Çevikliği ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Deneyim Yılı Düzeyi Karşılaştırma

Süre (Yıl)		Deneyim Süresi			ANOVA		
		F	Ort.	Ss	F	p	Fark**
Öğrenme Çevikliği	1-2	38	85.47	10.00	3.985	0.004	3>5
	3-5	43	89.23	8.04			
	6-10	55	90.71	9.67			
	11-15	44	86.70	8.61			
	16 ve üstü	173	85.56	9.75			
Zihinsel Çeviklik	1-2	38	23.97	3.89	2.935	0.021	4>5
	3-5	43	25.02	2.86			
	6-10	55	25.56	3.63			
	11-15	44	24.30	3.51			
	16 ve üstü	173	23.86	3.59			
İnsan İlişkilerinde Çeviklik	1-2	38	24.24	3.51	3.963	0.004	4>5
	3-5	43	25.28	3.30			
	6-10	55	26.05	3.89			
	11-15	44	24.68	2.77			
	16 ve üstü	173	24.08	3.48			
Değişimde Çeviklik	1-2	38	18.45	3.94	3.004	0.019	2>4
	3-5	43	19.51	3.82			
	6-10	55	18.96	3.21			
	11-15	44	17.64	2.62			
	16 ve üstü	173	18.10	2.63			
	1-2	38	18.82	3.05	1.196	0.312	-
	3-5	43	19.42	2.85			

Sonuç	6-10	55	20.13	3.23			
Odaklılıkta	11-15	44	20.09	3.40			
Çeviklik	16 ve üstü	173	19.52	3.43			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

Öğrenme çevikliği ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 6-10 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların öğrenme çevikliği düzeyleri, 16 yıl üzeri deneyimli katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Zihinsel çeviklik ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 11-15 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların zihinsel çeviklik düzeyleri, 16 yıl ve üstü deneyimli katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

İnsan ilişkilerinde çeviklik ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 11-15 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların insan ilişkilerinde çeviklik düzeyleri, 16 yıl ve üstü kıyasla daha yüksektir.

Değişimde çeviklik ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 3-5 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların değişimde çeviklik düzeyleri, 11-15 yıl deneyime sahip olan katılımcılara göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Sonuç odaklılıkta çeviklik düzeyi ile deneyim süresi arasındaki ilişkide bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

İkinci olarak bağımlı değişken olan kariyere uyum sağlama becerileri ile deneyim süresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre elde edilen grafik aşağıda sunulmuştur.

Tablo 31. Kariyere Uyum Sağlama Becerileri Ve Alt Boyutları Düzeyleri İle Deneyim Yılı Düzeyi Karşılaştırma

Süre (Yıl)		Deneyim Süresi			ANOVA		
		F	Ort.	Ss	F	p	Fark**
Kariyere Uyum Sağlama Becerileri	1-2	38	74.03	9.43	3.662	0.006	3>1, 5>1
	3-5	43	77.30	8.42			
	6-10	55	80.29	8.25			
	11-15	44	77.23	7.43			
	16 ve üstü	173	78.21	7.59			
Kaygı	1-2	38	12.00	2.40	1.324	0.261	-
	3-5	43	12.23	2.18			
	6-10	55	12.89	2.14			
	11-15	44	12.30	1.64			
	16 ve üstü	173	12.54	2.04			
Kontrol	1-2	38	17.00	2.44	2.721	0.030	3>1
	3-5	43	17.93	1.99			
	6-10	55	18.42	1.75			
	11-15	44	17.75	2.27			
	16 ve üstü	173	17.79	2.02			
Merak	1-2	38	19.79	4.04	1.733	0.348	-
	3-5	43	20.79	3.10			
	6-10	55	21.36	3.31			
	11-15	44	20.73	2.38			
	16 ve üstü	173	21.03	2.78			
Güven	1-2	38	25.24	3.37	4.049	0.003	3>1, 5>1
	3-5	43	26.35	3.28			

	6-10	55	27.62	2.95			
	11-15	44	26.45	2.81			
	16 ve üstü	173	26.86	2.77			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

Bu tabloda kariyere uyum sağlama becerileri kategorik olarak ilişkilendirilmiştir. Kariyere uyum sağlama becerileri ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 1-2 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların kariyere uyum sağlama becerileri düzeyleri, 6-10 yıl deneyime sahip olan ve 16 yıl ve üstü grubuna kıyasla daha düşüktür.

Kaygı düzeyi ile deneyim süresi arasındaki ilişkide anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0,05$).

Kontrol ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 1-2 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların kontrol düzeyleri, 6-10 yıl deneyime sahip olan katılımcılara göre anlamlı derecede düşük bulunmuştur.

Merak düzeyi açısından deneyim yılı ile arasındaki ilişkide anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Güven ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 1-2 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların güven düzeyleri, 6-10 yıl deneyim grubu ve 16 yıl ve üstü grubuna kıyasla daha düşüktür.

Son olarak aracı değişken olan benlik saygısı ile deneyim süresi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile yapılan analiz sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 32. Benlik Saygısı ve Alt Boyutları Düzeyleri ile Deneyim Yılı Düzeyi Karşılaştırma

Süre (Yıl)		Deneyim Süresi			ANOVA		
		F	Ort.	Ss	F	P	Fark**
Benlik Saygısı	1-2	38	54.37	11.56	5.829	0.001	3>1, 4>1, 5>1
	3-5	43	59.74	9.94			
	6-10	55	62.62	10.02			
	11-15	44	60.86	8.68			
	16 ve üstü	173	62.19	9.03			
Kendini Sevme	1-2	38	28.39	7.27	4.922	0.015	3>1, 4>1, 5>1
	3-5	43	30.95	5.29			
	6-10	55	31.62	5.52			
	11-15	44	32.45	4.84			
	16 ve üstü	173	32.47	4.96			
Öz Yeterlilik	1-2	38	25.97	5.40	4.675	0.001	3>1, 5>1
	3-5	43	28.79	6.09			
	6-10	55	31.00	6.30			
	11-15	44	28.41	5.28			
	16 ve üstü	173	29.72	6.01			

p<0,05, ** Hochberg's GT2 Testi

Benlik saygısı ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır (p<0,05). 1-2 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların benlik saygısı düzeyleri, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üstü grubuna kıyasla daha düşüktür.

Kendini sevme ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 1-2 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların kendini sevme düzeyleri diğer gruplara kıyasla daha düşüktür.

Öz yeterlilik ile deneyim süresi arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$). 1-2 yıl deneyim yılı grubundaki katılımcıların öz yeterlilik düzeyleri, diğer gruplara kıyasla daha düşüktür.

6.3. Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizleri

Araştırma kapsamında değişkenler arasında olası ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri, benlik saygısı kavramlarının ilişkilerini tespit için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33. Korelasyon Analizleri

N=353	Öğrenme Çevikliği	Zihinsel Çeviklik	Değişimde Çeviklik	İnsan İlişkilerinde Çeviklik	Sonuç Odaklılıkta Çeviklik	Kariyer Uyum Yetenekleri	Kaygı	Kontrol	Merak	Güven	Benlik Saygısı	Kendini Sevme	Öz Yeterlilik
Öğrenme Çevikliği	1	.751**	.594**	.769**	.723**	.560**	.401**	.463**	.429**	.486**	.296**	.261**	.244**
Zihinsel Çeviklik		1	.261**	.470**	.357**	.422**	.319**	.346**	.285**	.393**	.300**	.299**	.216**
Değişimde Çeviklik			1	.235**	.262**	.350**	.324**	.290**	.244**	.275**	.148**	0.082	.166**
İnsan İlişkilerinde Çeviklik				1	.445**	.454**	.274**	.372**	.401**	.376**	.199**	.146**	.191**
Sonuç Odaklılıkta Çeviklik					1	.364**	.227**	.305**	.285**	.330**	.186**	.203**	.118*
Kariyer Uyum Yetenekleri						1	.715**	.744**	.866**	.822**	.546**	.455**	.474**
Kaygı							1	.362**	.595**	.391**	.371**	.310**	.321**
Kontrol								1	.511**	.553**	.495**	.419**	.424**
Merak									1	.566**	.431**	.375**	.361**
Güven										1	.442**	.348**	.403**
Benlik Saygısı											1	.835**	.866**
Kendini Sevme												1	.449**
Öz Yeterlilik													1

*0.001 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Korelasyon analizine göre elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

Öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.560$, $p < 0.01$). Bu bulgu, öğrenme çevikliğinin arttıkça kariyere uyum sağlama becerilerinin de arttığını göstermektedir. Ayrıca, değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %31'dir. Yani, kariyere uyum sağlama becerilerinin %31'i öğrenme çevikliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Öğrenme çevikliği ile benlik saygısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.296$, $p < 0.01$). Bu bulgu, öğrenme çevikliğinin arttıkça benlik saygısının da arttığını göstermektedir. Ayrıca, değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %9'dur. Yani, benlik saygısının %9'u öğrenme çevikliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Kariyere uyum sağlama becerileri ile benlik saygısı pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.546$, $p < 0.01$). Bu bulgu, kariyere uyum sağlama becerileri arttıkça benlik saygısının da arttığını göstermektedir. Ayrıca, değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %30'dur. Yani, benlik saygısının %30'u kariyere uyum sağlama becerilerinden kaynaklanıyor olabilir.

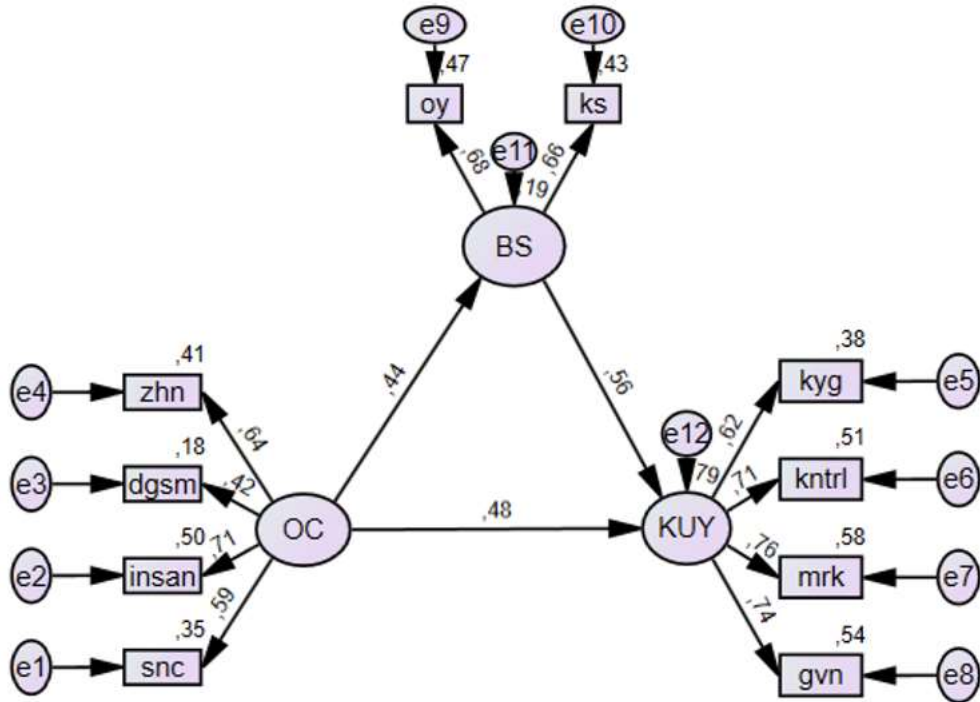
6.4. YEM ile Hipotezlerin Analizleri

Araştırmada, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri ve öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkide benlik saygısının aracı etkisi, AMOS programı kullanılarak yapısal denklik modellemesi (SEM) ile test edilmiştir. Modelde öğrenme çevikliği dışsal değişken olarak, benlik saygısı ve kariyere uyum sağlama becerileri ise içsel değişkenler

olarak ele alınmıştır. Araştırma kapsamında kurgulanan modele ilişkin diyagram standardize edilmiş kestirim sonuçları aşağıdaki modelde gösterilmiştir.

Diyagramdaki oklar üzerinde standardize edilmiş yol katsayıları bulunmaktadır. Modele ilişkin diyagram Şekil 9'daki gibidir.

Şekil 9. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi



Araştırmanın bu aşamasında, araştırma modelinin elde edilen verilerle uyumu incelenmiştir. Literatür taraması sonucunda oluşturulan modelin veri setiyle uyum düzeyini belirten uyum indeks değerleri değerlendirilmiştir. Özellikle ki-kare istatistiği ve RMSEA ve çeşitli uyum iyiliği indeksleri ölçümlenmiştir. Sonuçlar tabloda sunulmuştur.

Tablo 34. Modelin Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

<i>Model Uyum Endeksleri</i>	<i>Değerler</i>
Ki-kare (Chi Square- X2) değeri	103.425
Serbestlik derecesi (df)	32
Anlamlılık düzeyi	,000
Parametre sayısı	353
CMIN/df	3,232
GFI, Uyum iyiliği endeksi	,949
IFI, Artırımlı uyum iyiliği endeksi	,931
CFI, Karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi	,930
NFI, Normalleştirilmiş uyum iyiliği endeksi	,904
RFI, Göreceli uyum iyiliği endeksi	,864
RMSEA, Yaklaşım hatasının kök ortalama karesi	,080

Araştırmada değerlendirilen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 35’te görülmektedir. Yapılan analiz sonucuna göre “Goodness of Fit” (GFI) değeri iyi uyum göstererek 0,95 olduğu görülmüştür. Ayrıca “Normed Fit” (NFI) değerinin 0,904 ile, “Incremental Fit” (IFI) değerinin 0,931 ile iyi uyum gösterdiği, “Comparative Fit” (CFI) değerinin 0,930 ile iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Buna ek olarak “Relative Fit” (RFI) değerinin 0,864 ile iyi uyum göstermiştir. “Root Mean Square Error of Approximation” (RMSEA) değerinin 0,080 ile kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür. Tablo incelendiğinde modelin uyum iyiliği değerlerinin gerekli ölçütleri sağladığı, dolayısıyla kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Yapılan YEM analizi sonuçları şu şekildedir:

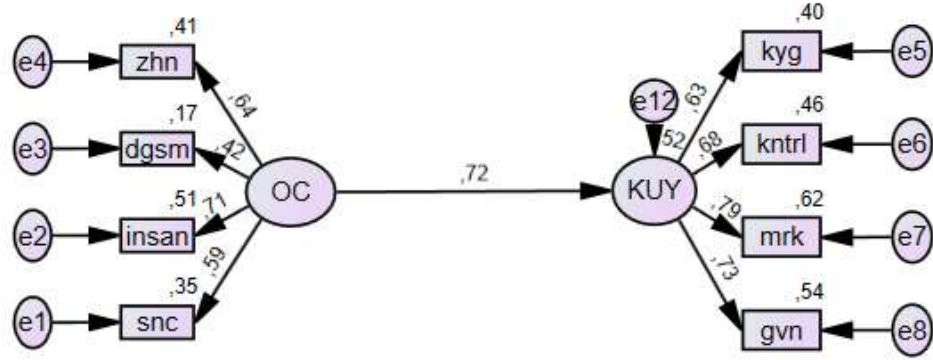
Öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde 0.48 düzeyinde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, öğrenme çevikliğinin bireylerin kariyere uyum sağlama becerilerini anlamlı bir şekilde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu analiz sonucuna göre, **“Öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”** hipotezi desteklenmektedir (H_1).

Yapılan analiz sonucunda, öğrenme çevikliğinin benlik saygısı üzerinde 0.44 düzeyinde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, öğrenme çevikliğinin bireylerin benlik saygısını anlamlı bir şekilde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu analiz sonucuna göre, **“Öğrenme çevikliğinin benlik saygısı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”** Hipotezi desteklenmektedir (H_2).

Yapılan analiz sonucunda, benlik saygısının kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde 0.56 düzeyinde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, öğrenme çevikliğinin bireylerin benlik saygısını anlamlı bir şekilde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu analiz sonucuna göre, **H_3 : Benlik saygısının kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”** hipotezi desteklenmektedir.

Araştırmada öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine etkisinde benlik saygısının aracı rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla benlik saygısı aracı değişkeni modelden çıkarılmış ve elde edilen model Şekil 10’da sunulmuştur.

Şekil 10. Benlik Saygısı Çıkarılarak Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi



Oluşturulan aracısız modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 36’da gösterilmiştir.

Tablodaki bulgular uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu yönündedir.

Tablo 35. Model Uyum İndeksleri

<i>Model Uyum Endeksleri</i>	<i>Değerler</i>
Ki-kare (Chi Square- X2) değeri	69.662
Serbestlik derecesi (df)	19
Anlamlılık düzeyi	,000
Parametre sayısı	353
CMIN/df	3,664
GFI, Uyum iyiliği endeksi	,955
IFI, Artırımlı uyum iyiliği endeksi	,938

CFI, Karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi	,937
NFI, Normlaştırılmış uyum iyiliği endeksi	,916
RFI, Göreceli uyum iyiliği endeksi	,877
RMSEA, Yaklaşım hatasının kök ortalama karesi	,087

Araştırmada değerlendirilen aracısız modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 35’te sunulmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre “Goodness of Fit” (GFI) değeri iyi uyum göstererek 0,955 olduğu görülmüştür. Ayrıca “Normed Fit” (NFI) değerinin 0,916 ile, “Incremental Fit” (IFI) değerinin 0,938 ile iyi uyum gösterdiği, “Comparative Fit” (CFI) değerinin 0,937 ile iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Buna ek olarak “Relative Fit” (RFI) değerinin 0,877 ile iyi uyum göstermiştir. Yaklaşım hatasının kök ortalama karesi değerinin 0,087 ile kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmüştür. Tablo incelendiğinde modelin uyum iyiliği değerlerinin gerekli ölçütleri sağladığı, dolayısıyla kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin testine ilişkin yapılan yapısal eşitlik modellemesi analizinde modelin kestirim değerleri Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 36. Aracılık Rolü Kestirim Sonuçları

	Benlik Saygısı		Kariyere Uyum Sağlama Becerileri	
	β	SH	β	SH
Öğrenme Çevikliği			0,724*	0,067

R kare			0,524
Öğrenme			
Çevikliği	0,441	0,189	
R kare		0,195	
Öğrenme			
Çevikliği		0,484*	0,056
Benlik Saygısı		0,563	0,029
R kare			0,792
Dolaylı Etki			0,248* (0,085-0,267)

*<0,001

Öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,724$; $p<0,001$). Öğrenme çevikliği ile benlik saygısı arasında pozitif yönlü bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ($\beta=0,441$; $p<0,001$). Öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki dolaylı etki 0,248 ve %95 güven aralığı 0,085-0,267 olarak elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir deyişle öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerindeki etkisi, benlik saygısı hesaba katılmadan ele alındığında regresyon katsayısı 0.72 iken, benlik saygısı aracı değişken olarak incelenerek bu ilişkiden ayrıştırıldığında regresyon katsayısı 0.48'e düşmüştür. Bu analiz sonucuna göre, aracı değişken olan benlik saygısının öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkideki payı hesaplanmıştır. Dolaylı etkinin toplam etkiye bölünmesiyle elde edilen oran, aracı değişkenin bu ilişkideki payını yüzde olarak göstermektedir. Dolaylı etki/toplam etki oranı, $0.248/0.72=0.34$ yani %34'tür. Başka bir deyişle, aracı değişkenin bu model içindeki payı 34'tür.

Bu sonuç, bize öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine etkisinde benlik saygısının kısmi aracı rol üstlendiğini; dolayısıyla “Öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine etkisinde benlik saygısı aracı bir rol üstlenmektedir” hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Ek olarak yapılan Sobel Testi ile benlik saygısının öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine olan etkisinde aracı rolü hesaplanmış ve aracılık etkisi $p < 0,05$ olarak anlamlı bulunmuştur. Böylece aracılık rolü doğrulanmıştır. Yapılan testin sonuçları şekilde gösterilmektedir.

Şekil 11. Sobel Testi Sonuçları

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.441	Sobel test:	2.31666066	0.1071728
b	0.563	Aroian test:	2.31363701	0.10731286
s _a	0.189	Goodman test:	2.3196962	0.10703255
s _b	0.029	Reset all	Calculate	

Bu bulgular, benlik saygısının öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceğini desteklemektedir. Bu analiz sonucuna göre ***"Benlik saygısı, öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır"*** (H_4) hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş ortamlarının dinamik, karmaşık ve belirsiz doğası, bireylerin sahip olduğu yetkinliklerin ve becerilerinin sürekli olarak eskimesine ve değişerek yenilenmesine yol açar. Başarılı çalışanlar, değişen durumlara ve kariyerlerinde karşılaştıkları yeni durumlara uyum sağlayabilme esnekliğini ve çevikliğini sergilemelidir. Yeni durumları doğru bir şekilde algılamak ve kariyerlerinde bu durumlara çevik bir şekilde uyum sağlayabilmek yeni başarı kriteridir. Deneyimlerden öğrenme isteği ve yeteneği, çalışanlar özellikle yöneticiler için kritik bir başarı faktörü haline gelmiştir (De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010).

Kariyerde geçişler önemlidir çünkü yeni durumlarla karşılaşmak, eski davranış kalıplarını bırakmayı ve yeni beceriler öğrenmeyi gerektirir. Kariyerlerinde başarılı çalışanlar, günlük deneyimlerinden öğrenerek gelişirler. Ancak bazı çalışanlar, ilk başarılarının getirdiği alışkanlıklara sıkı sıkıya bağlı kalabilir ve yeni koşullara uyum sağlamayı ihmal edebilirler. Öğrenme çevikliği kavramı, uzun vadeli başarı için önemli bir faktördür (De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010). Endüstri 4.0'ın sürekli ve hızlı değişimleri, çalışanların bu değişimlere uyum sağlamalarını, hızla öğrenmelerini ve dirençli olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple değişen koşullara uyum sağlayabilmek için kariyer çevikliğinin alt boyutlarından olan öğrenme çevikliğinin, teknoloji odaklı iş dünyasının taleplerine proaktif karşılık verilmesine yardımcı olan kariyere uyum sağlama becerilerinin daha iyi anlaşılması ve doğru şekilde yönetilerek bireye ve kuruma fayda sağlanabilmesi için daha detaylı incelenmelerine ihtiyaç vardır (Coetzee

ve diğerkleri, 2020). Bu perspektiften öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine etkisinde benlik saygısının aracı rolünün ele alındığı bu çalışma, ilgili literatüre ve uygulamada çalışanlara ve şirketlere katkı sağlaması açısından önemli olduğu ileri sürülebilir.

Bu çalışma öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Literatürde öğrenme çevikliğinin, kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkide aracı değişken olarak ele alındığı ilk çalışmadır. Sonuçlar benlik saygısının öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerileri üzerindeki etkisinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, benlik saygısının, öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı söylenebilir. Literatürde öğrenme çevikliği bu perspektiften daha önce ele alınmamıştır ancak günümüz dünyasının koşulları ve ihtiyaçları göz önüne alındığında hem birey kapsamında hem de örgüt kapsamında daha iyi anlaşılması ve doğru konumlandırılabilmesi oldukça önem arz etmektedir. Çünkü başarılı çalışanlar başarılı şirketlerin temelidir.

Türkiye’de öğrenme çevikliği kavramı daha çok eğitim süreci çerçevesinde incelenmiştir ve kariyer süreci için yeterli çalışma yapılmamıştır ancak yapılan diğerk yurt dışı çalışmalarında özellikle liderliğin önemli yordayıcılarından birisi olarak görülmüş ve öğrenme çevikliği yüksek çalışanların geleceğin potansiyel liderleri olduğu düşünülmüştür (De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010; De Meuse, Dai, ve Hallenbeck, 2010: s. 119; McCall ve diğerkleri, 1988).

Araştırmanın çalışma evreni İstanbul’da faaliyet gösteren çeşitli kurumların beyaz yaka çalışanları olarak belirlenmiştir. Çalışma evreni ve örneklemi olarak bir meslek grubu

seçilmemiştir çünkü öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısı kavramlarının tüm beyaz yakalarda gözlemlenebileceği varsayılmıştır. Bu bağlamda 353 beyaz yakalı çalışandan veri elde edilmiştir.

Örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde; %42.8'i erkeklerden %57.2'si ise kadınlarda oluşmaktadır. Yaş aralıkları olarak dağılımlar incelendiğinde ise en yüksek katılımın %29,7 oranla 45-54 yaş grubu olduğu, en düşük katılımın ise %9.6 oranla 18-24 yaş grubu olduğu söylenebilir, bunu haricinde katılımcıların %23,5 oranında 25-35 yaş grubunda, %20,4 oranında 35-44 yaş grubunda, ve %16,7'sinin 55 ve üzeri yaşlarda olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumları incelendiğinde %55'inin lisans ve %19.5'inin lisansüstü düzeyde eğitim aldığı görülmüştür. Deneyim süresi incelendiğinde ise katılımcıların %10.8'inin 1-2 yıl, %12.2'sinin 3-5 sene, %15.6 oranında 6-10 sene, %12.5 oranında 11-15 sene ve %49 oranında 16 yıl ve üstü deneyime sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri için açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Kavramlar arası ilişkileri, etkileri analiz etmek amacı ile korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Son olarak aracı etkiyi analiz etmek amacıyla da YEM kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular ve araştırma hipotezleri, yapılan literatür taramasından da yola çıkarak aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır;

Hipotez 1'in testi için yapılan korelasyon analizi sonuçları, öğrenme çevikliği ile kariyere uyum sağlama becerileri arasında orta derecede bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerinin alt boyutlarından "güven"

ile en yüksek, "kaygı" ile ise en az seviyede anlamlı bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. **H₁** literatürde ilk olma özelliği taşıdığı için daha önce bu iki kavram arasındaki ilişkiye dair bir literatür bulunmamaktadır. Hipotez 2’de öğrenme çevikliği ile benlik saygısı incelendiğinde ise iki kavram arasında pozitif ve düşük bir ilişki bulunmuştur. Benlik saygısının alt boyutlarından olan “kendini sevmeye” boyutu ile öğrenme çevikliği arasında “öz yeterlilik” boyutuna göre daha yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. **H₂** literatürde ilk olma özelliği taşıdığı için daha önce bu iki kavram arasındaki ilişkiye dair bir literatür bulunmamaktadır. **H₃**’ün testi için yapılan benlik saygısı ile kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönlü orta derecede anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu sonucun ilgili literatürde de desteklendiğini göstermiştir (Xue, 2022; İsmail ve diğerleri, 2016; Chan ve Chan, 2021; Hlad’o ve diğerleri, 2022). **H₄**’ün testi için yapılan YEM analizi sonuçlarına göre ise benlik saygısının bu ilişkide kısmi aracı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre günümüzün değişen koşullarında insan kaynakları yönetimi sürecinde çalışanların seçme yerleştirme ve kariyer gelişim süreçlerinde çalışanların kariyerlerine daha kolay bir şekilde uyum sağlayabilmesi için kariyere uyum sağlama becerilerinin öncüllerinden olan öğrenme çevikliğinin bireylerde geliştirilmesi ve geleceğin lideri olacak çalışanlarının potansiyellerinin keşfedilmesi açısından önemlidir. Ayrıca bireyin benlik saygısının da bu noktada kısmi aracı rolünü düşündüğümüzde çalışanların benlik saygısını arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar çalışanların kariyer serüvenlerinde bir katalizör görevi göreceği düşünülebilir.

Hipotezlere ek olarak öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısının demografik özelliklere göre nasıl değişkenlik gösterdiği incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Cinsiyet. Değişkenler ile demografik bilgilerden cinsiyet incelendiğinde; öğrenme çevikliği ve alt boyutları, kariyere uyum sağlama becerileri ve alt boyutları, benlik saygısı ve alt boyutları cinsiyet açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Lombardo ve Eichinger (2002), bu bulgulara paralel olarak öğrenme çevikliği ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Ancak, kadın yöneticilerin insan çevikliği yönünde erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur (Lombardo ve Eichinger, 2002). Buna benzer şekilde literatürde yapılan başka bir araştırmada cinsiyet ile kariyere uyum sağlama becerileri arasında bir ilişki, tespit edilmemiştir (Rossier ve diğerler, 2012).

Yaş. Öğrenme çevikliği açısından 25-34 ve 35-44 grubundakilerin öğrenme çevikliğinin daha fazla olduğu bulunmuştur. Bu yaş grupları çalışanların liderlik yolunda ilerlemeleri ve kariyer gelişimlerinin devam ettiği bir süreç olması yönüyle önemlidir. Bu çalışma bulgularının aksine Yaş ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişki incelendiğinde iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Demeuse ve diğerleri, 2008). Öğrenme çevikliğinin alt boyutları incelendiğinde ise zihinsel çeviklik 35-44 yaş grubunda insan ilişkilerinde çeviklik 25-34 yaşındakilerde, sonuç odaklılıkta çeviklik ise 35-44 grubundakilerde anlamlı derecede yüksektir. Değişimde çeviklik boyutunda bu çalışmada anlamlı bir farklılık görünmezken Lombarda ve Eichinger (2002) genç bireylerin değişimde çeviklik boyutunu yaşlılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bazı kaynaklarda "değişim çevikliği" boyutunun yaş ile ters orantılı olduğu sonucuna varılmıştır (Ibarra ve Obodaru, 2009).

Kariyere uyum sağlama becerilerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır, sadece güven alt boyutu kapsamında 35-44 yaş grubu anlamlı derecede yüksek

bulunmuştur. Buna benzer şekilde literatürde yapılan başka bir araştırmada yaş ile kariyere uyum sağlama becerileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Rossier ve diğerler, 2012).

Benlik saygısında ise 18-24 yaş grubundakilerin anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir. Öz yeterlilik boyutunda 45-54 yaş grubunun öz yeterlilik düzeyleri anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Kendini sevmeye boyutunda ise 18-24 yaş grubunun anlamlı derecede düşük olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim Düzeyi. Değişkenler ile demografik bilgilerden eğitim düzeyi incelendiğinde; öğrenme çevikliği ve alt boyutları, kariyere uyum sağlama becerileri ve alt boyutları, benlik saygısı ve alt boyutları eğitim düzeyi açısından incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun aksine literatürde Dries ve diğerleri (2012) eğitim seviyesinin ve iş deneyiminin de öğrenme çevikliği ile pozitif ilişkisini ortaya koymuştur.

Deneyim yılı. Öğrenme çevikliği açısından, 6-10 yıl deneyimli katılımcıların düzeyleri anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Zihinsel çeviklik açısından, 11-15 yıl deneyimli katılımcıların düzeyleri anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. İnsan ilişkilerinde çeviklik açısından, 11-15 yıl deneyimli katılımcıların düzeyleri anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Değişimde çeviklik açısından, 3-5 yıl deneyimli katılımcıların düzeyleri anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Kariyere uyum sağlama becerileri açısından ve alt boyutları incelendiğinde, 1-2 yıl deneyimli katılımcıların düzeyleri anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Benlik saygısı ve alt boyutları incelendiğinde, 1-2 yıl deneyimli katılımcıların düzeyleri anlamlı derecede düşük bulunmuştur.

İşletmeler İçin Öneriler:

Öğrenme çevikliğinin kariyere uyum sağlama becerilerine etkisinde benlik saygısının aracı rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu kapsamlı araştırma modelin elde edilen bulgular sonucunda kurumlara, insan kaynakları yöneticilerine ve liderlere aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Öğrenme çevikliği ve benlik saygısı kariyere uyum sağlama becerilerini artırmada önemli bir rol oynamaktadır ve kariyere uyum sağlama becerileri yüksek bireyler hem kendileri kariyer hayatlarında başarılı ve refah düzeyi yüksek olacaktır hem de dolaylı olarak şirketlere kazanç sağlayacaktır. Bu sebeple işletmeler çalışanlarının bu becerileri geliştirmek için sürekli eğitim ve gelişim programları düzenlemelidir. Bu programlar, özellikle değişim yönetimi ve zihinsel esneklik üzerine yoğunlaşmalıdır. Ayrıca çalışanların benlik saygısını artırmaya yönelik faaliyetler (örneğin, takdir etme, mentorluk programları, iş başarısını kutlama) organize edilerek, çalışanların kendi becerilerine olan güvenlerini ve genel iş tatminlerini artırmak önemlidir.
- Benlik saygısının kariyere uyum sağlama becerileri üzerinde aracı rol oynadığı dikkate alındığında, benlik saygısını destekleyici bir kültür oluşturmak kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların "well-being" çalışmalarına önem veren, pozitif ve destekleyici bir iş ortamının teşvik edilmesi gerekmektedir.
- Kapsayıcı liderlik gelişimi kapsamında özellikle yönetici seviyesinde çalışanlara liderlik becerileri geliştirme eğitimleri verilmeli, öğrenme çevikliğine ve insan ilişkilerine vurgu yapılmalıdır. Bu, yöneticilerin hem kendilerini hem de ekiplerini sürekli geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

- İşletmeler seçme yerleştirme sürecinde özellikle lider olarak yetiştirmeyi planladığı bireyler için öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısını daha iyi analiz etme rollere özgü süreçler geliştirerek doğru potansiyeli doğru yerde kullanmayı hedeflemelidir ayrıca rotasyon ve kariyer planlama gibi süreçlerde de bu faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde de sadece somut çıktılara odaklanmak yerine potansiyeli de görmek, ödüllendirmek ve bireylerin kariyer yolunu daha iyi çizmek amacıyla bu kavramları ölçmeli ve destek sağlanması gereken noktada bu kavramları arttırmaya yönelik destek vermelidir.
- Demografik farklılıkları dikkate alınarak çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine göre değişen ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, kişiye özel gelişim planları hazırlanmalıdır.

Gelecekte Yapılması Planlanan Çalışmalar İçin Öneriler:

- Araştırmanın bulguları demografik değişkenlerin öğrenme çevikliği, kariyere uyum sağlama becerileri ve benlik saygısı üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için demografik değişkenler daha detaylı incelenebilir. Örneğin kuşaklar arası farklılıklar ele almak faydalı olacaktır.
- Öğrenme çevikliğinin ve benlik saygısının kariyere uyum sağlama becerilerine etkisinin zaman içindeki değişimini gözlemlemek için uzun dönemli panel çalışmaları yapılmalıdır. Böylece bireylerin kariyer döngülerinde bu kavramlardan ne derece ve nasıl etkilendiklerini ve bireylerin bu yetkinliklerini

geliştirmek için en uygun dönemin ne zaman olduğu gibi sorulara yanıt verilebilir.

- Farklı kültürel arka planlara sahip bireylerin öğrenme evikliği ve kariyere uyum sağlama becerileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, kültürel faktörlerin bu dinamikler üzerindeki etkisini anlamada yardımcı olacaktır. Ayrıca sektörler arası inceleme sektörler arası farklılıkları, örgüt kültürü gibi etkenleri kontrol ederek bu kavramları incelemek daha derinlemesine bir çalışma olacaktır.
- Örneklemenin daha geniş çalışılması gerekmektedir bu rneklem İstanbul’da beyaz yakalı çalışanlarla sınırlı kaldığı için nispeten dar bir örnekleme sahiptir daha geniş coğrafyada daha fazla katılımcı ve mavi, gri yaka da katılarak daha kapsamlı bir çalışma bu kavramları ve ilişkileri açıklamada daha faydalı olacaktır
- Son olarak öğrenme evikliği kavramı özellikle Türkiye’de daha çok eğitim alanında anlaşılmaya çalışılması ve kariyer hayatında yeterince incelenmemiş olması sebebiyle bu alanda daha fazla çalışma yapılması önerilmektedir. ğrenme evikliği kavramını ve bu kavramın öncüllerini ya da sonuçlarını daha iyi anlamak liderlik potansiyelini anlamak ve geliştirmek için oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, H., Nawaz, S., ve Rasheed, M. I. (2019). Self-efficacy, self-esteem, and career success: the role of perceived employability. *Journal of Management Sciences*, 6(2), 18-32.
- Ashford, S. J., ve Derue, D. S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146-154.
- Aslan, Metin, (2014), Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, s.16
- Ausubel, D. P. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bandura, A., ve Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Bandura, A. (2001). *Social cognitive theory: An agentic perspective*. Annual Review of Psychology, 52, 1-26.
- Bardone, A. M., Perez, M., Abramson, L. Y., ve Joiner Jr, T. E. (2003). Self-competence and self-liking in the prediction of change in bulimic symptoms. *International Journal of Eating Disorders*, 34(3), 361-369.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

- Bosson, J. K., ve Swann Jr, W. B. (1999). Self-liking, self-competence, and the quest for self-verification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1230-1241.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?. *Psychological science in the public interest*, 4(1), 1-44.
- Burke, J. P. (1983). Rapprochement of Rotter's Social Learning Theory with self-esteem constructs. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 11(1), 81-91.
- Byrne, B. M., ve Van de Vijver, F. J. (2010). Testing for measurement and structural equivalence in large-scale cross-cultural studies: Addressing the issue of nonequivalence. *International journal of testing*, 10(2), 107-132.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., ... ve Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 86-94.
- Cast, A. D., ve Burke, P. J. (2002). A theory of self-esteem. *Social forces*, 80(3), 1041-1068.
- Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., ve Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in Web of Science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5986.
- Chrzanowski, G. (1981). The genesis and nature of self-esteem. *American Journal of Psychotherapy*, 35(1), 38-46.

- Coetzee, M., ve Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90-97.
- Creed, P. A., Fallon, T., ve Hood, M. (2009). The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of vocational behavior*, 74(2), 219-229.
- Çokkültürlü, F. K. D. S. Ö., Algi, V., & Arslan, F. D. S. Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi Journal of Social Research and Behavioral Sciences.
- Dai, G., ve De Meuse, K. P. (2021). Learning agility and the changing nature of leadership. In *The Age of Agility: Building Learning Agile Leaders and Organizations* (p. 31).
- De Meuse, K. P. (2019). A meta-analysis of the relationship between learning agility and leader success. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1).
- De Meuse, K. P., ve Feng, S. (2015). The development and validation of the TALENTx7 Assessment: A psychological measure of learning agility. *Leader's Gene Consulting*, Shanghai.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Hallenbeck, G. S., ve Tang, K. Y. (2008). Using learning agility to identify high potentials around.
- De Meuse, K. P., Dai, G., ve Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2).
- De Meuse, K. P., Dai, G., Hallenbeck, G. S., ve Tang, K. Y. (2008). Using learning agility to identify high potentials around the world. *Korn/Ferry Institute*, 1-22.

- De Meuse, K. P., ve Harvey, V. S. (2021). Learning agility. The age of agility: Building learning agile leaders and organizations, 1.
- DeRue, D. S., ve Ashford, S. J. (2010). Power to the people: Where has personal agency gone in leadership development? *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 24-27.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., ve Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258-279
- Doğan, T., ve Eryılmaz, A. (2013). Benlik saygısı ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 107-117.
- Domjan, M. (2010). *The principles of learning and behavior*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Duffy, R. D. (2010). Sense of control and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Career Assessment*, 18(4), 420-430.
- Dries, N., Vantilborgh, T., ve Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340-358.
- Eichinger, R. W., ve Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *People and Strategy*, 27(4), 12.
- Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., ve Capretta, C. C. (2010). FYI for learning agility. Minneapolis: Lominger

- Erol, R. Y., ve Orth, U. (2011). Self-esteem development from age 14 to 30 years: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 607-619.
- Evren, K. (2010). İlköğretim 6. 7. Ve 8. Sınıf Öğrencilerinin Benlik Saygıları ile Matematik Kaygıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 156-180.
- Ferry, K. (2015). Assessment of leadership potential. Retrieved from http://static.kornferry.com/media/sidebar_downloads/KFALP_Technical_Maul_final.pdf
- Field, A. N. D. Y. (2009). SPSS. *Discovering statistics using SPSS. 2nd ed. Porto Alegre, RS: Artmed.*
- Fiori, M., Bollmann, G., ve Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, (91), 113-121.
- George, D., ve Mallery, P. (2010). SPSS for Windows: Step by step. Boston.
- Gerni, G. M., ve Denizli, A. A. (2021). Öz Yeterliliğin Kariyere uyum sağlama becerilerine Etkisinde Proaktif Kişiliğin Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 1-19.
- Gravett, L. S., ve Caldwell, S. A. (2016). What is learning agility? Palgrave Macmillan US, 1-8.
- Haenggli, M., ve Hirschi, A. (2020). Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. *Journal of vocational behavior*, 119, 103414.

- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Hamtaux, A., Houssemand, C., ve Vrignaud, P. (2013). Individual and career adaptability: Comparing models and measures. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 130-141.
- Hartung, P. J., ve Cadaret, M. C. (2017). Career adaptability: Changing self and situation for satisfaction and success. *Psychology of career adaptability, employability and resilience*, 15-28.
- Hlad'o, P., Juhaňák, L., Hloušková, L., ve Lazarová, B. (2022). Exploring the roles of career adaptability, self-esteem, and work values in life satisfaction among emerging adults during their career transition. *Emerging Adulthood*, 10(1), 135-148.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of counseling psychology*, 6(1), 35.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hou, C., Wu, L., ve Liu, Z. (2014). Effect of proactive personality and decision-making self-efficacy on career adaptability among Chinese graduates. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 903-912.
- Hughes, E. (1937). *The Society of Individuals*. New York: A. Knopf.
- Hui, T., Yuen, M., ve Chen, G. (2018). Career adaptability, self-esteem, and social support among Hong Kong University students. *Journal of Vocational Behavior*.

- Ismail, S., Ferreira, N., ve Coetzee, M. (2016). Young emerging adults' gradueness and career adaptability: Exploring the moderating role of self-esteem. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 1-10.
- James, W. (1890). The principles of psychology. *Henry Holt*.
- Joanne Chan, S. H., ve Chan, K. T. (2021). The indirect effects of Self-Esteem and future work self on career adaptability factors: A study of Chinese undergraduate students. *Journal of Employment Counseling*, 58(2), 50-73.
- Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3-30.
- Kanbur, E., ve ŞEN, S. (2017). X ve Y Kuşığı Çalışanlarının Kariyer uyum yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması. *Electronic Turkish Studies*, 12(12).
- Kanten, S. (2012). Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 191-205.
- Kaya, E. Ü. (2017). Risk Alma Davranışlarının Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisi ve Bu Değişkenle İlişkisi: Yükseköğretimde Kişisel Değişkenler Açısından Bir Bakış. *International Journal of Social Science*, 55, 289-312.
- Kayaalp, İ., ve Gündüz, B. (2018). Ergenlerin Anne Baba Tutumları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkide Benlik Saygısının Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 514-536.

- Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E., Zikic, J., ve Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126-139.
- Koen, J., Klehe, U. C., ve Van Vianen, A. E. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 395-408.
- Kuster, F., Orth, U., ve Meier, L. L. (2013). High self-esteem prospectively predicts better work conditions and outcomes. *Social Psychological and Personality Science*, 4(6), 668-675.
- Kuzgun, Y. (1982). Mesleki Rehberliğin Bireylerin Yetenek ve İlgilerine Uygun Meslekleri Tanımalarına Etkisi. *Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*.
- Lin, S. H., Wu, C. H., ve Chen, L. H. (2015). Unpacking the role of self-esteem in career uncertainty: A self-determination perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 231-239.
- Lombardo, M. M., ve Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39, 321–330.
- Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., ve Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437-449.
- Mar, R. A., DeYoung, C. G., Higgins, D. M., ve Peterson, J. B. (2006). Self-liking and self-competence separate self-evaluation from self-deception: Associations with personality, ability, and achievement. *Journal of personality*, 74(4), 1047-1078.

- Marcionetti, J., ve Rossier, J. (2021). A longitudinal study of relations among adolescents' self-esteem, general self-efficacy, career adaptability, and life satisfaction. *Journal of Career Development*, 48(4), 475-490.
- Mayer, R. E. (2002). *Cognitive theory and multimedia learning: An overview*. In The Cambridge Handbook of Multimedia Learning (pp. 31-48). Cambridge University Press.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., ve Morrison, A. M. (1988). Lessons of experience: How successful executives develop on the job. *Simon and Schuster*.
- Miller, S. (2019). Exploring the concept of learning agility. *Training ve Development*, 46(3), 17-19.
- Mitchinson, A., ve Morris, R. (2014). Learning about learning agility. *Center for Creative Leadership*, 10.
- Monteiro, S. ve Almeida, L. S. (2015). The Relation of Career Adaptability to Work Experience, Extracurricular Activities, and Work Transition in Portuguese Graduate Students. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 106-112.
- Murphy, S. M. (2021). Learning agility and its applicability to higher education. Teachers College, Columbia University.
- Mruk, C. (2006). Self-esteem research, theory, and practice: Toward a positive psychology of self-esteem. *New York: Springer*.

- Orth, U., ve Robins, R. W. (2014). The development of self-esteem. *Current directions in psychological science*, 23(5), 381-387.
- Özkan, İ. (1994). Benlik saygısını etkileyen etkenler. *Düşünen Adam*, 7(3), 4-9.
- Özler, D. E., Mercan, N. ve Yeni, Z. (2016). Y Kuşağının Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18 (4), 149-162.
- Parola, A., ve Marcionetti, J. (2022). Positive resources for flourishing: The effect of courage, self-esteem, and career adaptability in adolescence. *Societies*, 13(1), 5.
- Piaget, J. (1970). *The science of education and the psychology of the child*. New York: Viking Press.
- Perera, H. N., ve McIlveen, P. (2017). Profiles of career adaptivity and their relations with adaptability, adapting, and adaptation. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 70-84.
- Potgieter, I. L., Coetzee, M., Ferreira, N., ve Bester, M. S. (2020). Facets of career agility as explanatory mechanisms of employees' career adaptability. *African Journal of Career Development*, 2(1), 1-7.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J., Solomon, S., Arndt, J., ve Schimel, J. (2004). Why do people need self-esteem? A theoretical and empirical review. *Psychological bulletin*, 130(3), 435.
- Roe, A. (1956). *The Psychology of Careers*. New York: John Wiley & Sons.

- Rottinghaus, P. J., Day, S. X., ve Borgen, F. H. (2005). The Career Futures Inventory: A measure of career-related adaptability and optimism. *Journal of Career Assessment*, 13(1), 3-24.
- Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C., ve Rosenberg, F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 141-156.
- Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C., Dauwalder, J. P. (2012). Career Adaptabilities Scale—Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 716-724.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., ve Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34.
- Salmela-Aro, K., ve Nurmi, J. E. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 463-477.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (p. 42).
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... ve Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.

- Savickas, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction*. In D. L. Blustein (Ed.), *The psychology of working: A new perspective for career development and counseling* (pp. 42-70). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Savickas, M. L., ve Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. In D. C. Feldman & D. J. Arnold (Eds.), *Organizational behavior* (pp. 293-314). New York: Prentice Hall.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Srimulyani, V. A. (2023). Job involvement and innovative work behavior: The role of learning agility as mediation. *Journal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 18(02), 218-230.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Super, D. E., ve Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance and Counselling*, 9(2), 194-201.

- Super, D. E. (1990). *A life-span, life-space approach to career development*. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (pp. 197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Taş, M. A., ve Alparslan, A. M. (2020). Kültürel değerler, psikolojik sermaye ve kariyer uyum yeteneği ilişkisine dair bir saha araştırması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(Özel Sayı), 417-440.
- Tafarodi, R. W., ve Swann Jr, W. B. (2001). Two-dimensional self-esteem: Theory and measurement. *Personality and individual Differences*, 31(5), 653-673.
- Thorndike, E. L. (1901). *Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals*. *Psychological Review*, 8(3), 225-230.
- Toffler, A. (1970). *Future shock, 1970*. Sydney. Pan.
- Van Vianen, A. E., Klehe, U. C., Koen, J., ve Dries, N. (2012). Career adapt-abilities scale—Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 716-724.
- Verma, V., ve Verma, R. (2023). Nurturing Learning Agility: Investigating Self-Determined Learning and Skill Enhancement During COVID-19. *Journal Of Teacher Education And Research*, 18(02), 12-16.
- Vinesian, G. T., Suryanto, S., ve Sari, R. L. (2023). Factors Related to Learning Agility: A Systematic Literature Review. *Journal Of Business Studies And Mangement Review*, 6(2), 182-186

- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice
- Xue, Y. (2022). A theoretical review on the interplay of EFL/ESL teachers' career adaptability, self-esteem, and social support. *Frontiers in Psychology*, 13, 915610.
- Yıldız, M. L. (2019). Etik liderlik ve örgütsel adalet: iletişim tatmininin aracı rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 75-112.
- Yousefi, Z., Abedi, M., Baghban, I., Eatemadi, O., ve Abedi, A. (2011). *Personal and Situational Variables, and Career Concerns: Predicting Career Adaptability in Young Adults*. *The Spanish Journal of Psychology*, 14(1), 263-271.
- Zacher, H., Ambiel, R. A., ve Noronha, A. P. P. (2015). Career adaptability and career entrenchment. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 164-173.
- Zeigler-Hill, V. (2013). Self-esteem. *Psychology Press*.

EKLER

Anket Formu
Demografik Değişkenler
1.Cinsiyetiniz
2.Yaş Aralığınız
3. Deneyim Süreniz
4. Eğitim Seviyeniz
Öğrenme Çevikliği
1. Bir konuşmada yabancı/alışılmadık bir kelime duyarsam; anlamını ararım.
2. Başkalarıyla birlikte çalışarak sorunları çözmeye çalışmaktan keyif alıyorum.
3. "Eğer bir şeyin cevabını bilmiyorsam, sormaktan çekinmem.
4. İşimle ilgili koşullar değiştiğinde rahat hissederim.
5. Yeni deneyimler benim için öğrenme fırsatları değildir.*

6. Yeni bilgileri kolayca aklımda tutarım.
7. Değişen koşullar altında sonuçlar elde edebilirim.
8. Yeni bilgiler öğrenebileceğim konusunda iyimserim.
9. Hatalarımdan öğrenmek için çaba göstermem.*
10. Problemleri çözerken oldukça mantıklı davranırım.
11. Bir şeyleri yapma şeklimde tempo değişikliğinden keyif alırım.
12. Yeni şeyler öğrenmem için en iyi yaklaşımın ne olduğunu bilirim.
13. Yeni bilgiler araştırmaktan keyif alırım.
14. Becerilerim ve yeteneklerim hakkında geribildirim ararım.
15. Başkalarının verdiği bilgileri olduğu gibi kabul etmem.
16. Gerekli olduğunda bir projeyi kenara bırakıp başka bir projeye geçebilirim.
17. Sorunları çözme yollarını derinlemesine araştırmaktan memnuniyet duyarım.
18. Bir problem çözme yaklaşımı işe yaramazsa, başka bir yaklaşıma geçerim
19. İş alanımın dışındaki konular hakkında bilgi edinmek için insanlarla iletişime geçerim.
20. Yeni bir şey öğrenmemi zorunlu kılan görevlerden hoşlanmam.*

21. Net bir yönlendirme olmasa bile, işleri halletmenin bir yolunu bulabilirim.
22. Daha verimli ve etkili olmamın yollarını gösterecek insanlar ararım.
23. Başkalarından öğrenmek hoşuma gider.
24. Yeni bilgileri kullanmanın yollarını ararım.
25. İnsanlar, sorunları çözmede yardıma ihtiyaç duyduklarında bana gelirler
Kariyer Uyum Yetenekleri
1. Geleceğimin nasıl olacağını düşünüyorum.
2. Bugünkü seçimlerin geleceğimi şekillendirdiğinin farkındayım.
3. Geleceğim için hazırlık yapıyorum
4. Almam gereken eğitimlerin ve yapmam gereken kariyer seçimlerinin farkındayım.
5. Amaçlarımı nasıl başarabileceğimi planlıyorum.
6. Kariyerim hakkında endişeliyim.
7. Kariyerime katkı sağlayacak faaliyetlerle ilgileniyorum
8. Kararlarımı kendim veririm.
9. Verdiğim kararların sorumluluğu bana aittir.

10. İnandığım değerleri savunurum.
11. Kendime güvenirim
12. Kendim için doğru olan şeyi yaparım
13. Kariyerim ile ilgili her şeyi (sektör, işletmeler, işler, gereken beceriler vb..) araştırıyorum.
14. Kişisel gelişimime katkı sağlayacak fırsatları (staj, kurs, kongre, eğitim vb.) araştırıyorum.
15. Bir karar vermeden önce seçenekleri araştırıyorum.
16. Bir şeyi yapmanın farklı yollarını da inceliyorum.
17. Zihnimdeki soruları derinlemesine araştırıyorum.
18. Yeni fırsatlar konusunda meraklıyım.
20. Bana verilen görevleri layıkıyla yerine getiririm.
21. En iyisini yapmak için dikkat ederim.
22. Yeni beceriler öğrenebilirim.
23. Yeteneklerimi geliştirebilirim.
24. Engellerin üstesinden gelebilirim.

25. Problemlerimi çözebilirim.
Benlik Saygısı
1.Yeteneklerim sayesinde büyük bir potansiyele sahibim.
2. Kendimle ilgili rahat hissediyorum.
3. Pek çok konuda başarılı olamıyorum.
4. Şu ana kadar hayatımda iyi işler yaptım.
5. Birçok konuda çok iyi performans sergiliyorum.
6. Kendim hakkında düşünmek genellikle bana rahatsızlık verir.
7. Kendimi küçümseme eğilimindeyim.
8. Güçlü yönlerime odaklanırım.
9. Bazen kendimi değersiz hissediyorum.
10. Ben yetenekli bir insanım.
11. Gurur duyacak pek bir şeyim yok.
12. Kendime olan özgüvenim sağlam.
13. Kendimi seviyorum.

14. Kendime yeterince saygım yoktur.
15. Çok yetenekliyim.
16. Kendimden gayet memnunum.
17. Çok yetkin biri değilim.
18. Kendime karşı olumsuz bir tutum sergiliyorum.
19. Zorluklarla başa çıkmada başarısızım.
20. Birçok önemli durumda yetersiz performans sergiliyorum.