

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Doktora Tezi

**Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler
Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve
Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma**

**Kadriye Övgü ÇAKMAK
2502050253**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cavide UYARGİL

İstanbul, 2011

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Doktora Tezi

**Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler
Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve
Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma**

**Kadriye Övgü ÇAKMAK
2502050253**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cavide UYARGİL

İstanbul-2011

Bu Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi (BAP)
tarafından desteklenmiştir. Proje No: 4202



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalında 2502050253 numaralı KADRIYE ÖVGÜ ÇAKMAK'ın hazırladığı "ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ GÜNCEL GELİŞMELER DOĞRULTUSUNDA DEĞİŞEN KARIYER YAKLAŞIMLARI VE ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA" konulu YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi 09.06.2011 Perşembe günü saat: 13.00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin Kabulü ne* OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.CAVIDE UYARGİL	Kabulü	C. Uyargil
PROF.DR.AHMET CEVAT ACAR	Kabulü	A. Cevat Acar
PROF.DR.OYA ÖZÇELİK	Kabulü	O. Özçelik
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR	Kabul	İ. Pekdemir
PROF.DR.İNCİ ERDEM ARTAN	Kabul	İ. Erdem Artan

ÖZ

Çalışma Yaşamında Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma

Kadriye Övgü Çakmak

Bu çalışma, geleneksel kariyer anlayışının geçerliliğini yitirmesine neden olan çalışma yaşamındaki güncel gelişmelerden yola çıkarak yeni kariyer yaklaşımlarına odaklanmış ve bu yaklaşımları örgüte bağlılığa etkisi açısından incelemiştir. Çalışma yaşamındaki gelişmelerin, örgütlerin uzun dönemli kariyer planlamadan kaçınmalarına ve işgörenlerine istikrarlı kariyer yolları sunamamalarına neden olduğu gözlemlenirken, yeni kariyer yaklaşımları bağlamında ise istihdam edilebilirlik, kariyer özyönetimi ve psikolojik/sübjektif kariyer başarısı gibi konuların kişilerin kariyerlerinde ön plana çıktığı görülmektedir. Tüm bunlar doğrultusunda, kişi-örgüt ihtiyaçlarının bütünleştirilmesinde her geçen gün zorluklarla karşılaşıldığı ve bu koşullarda örgüte bağlılığın da önemli bir sorun olarak ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Buna göre literatürde yeni kariyer yönelimlerini benimseyen kişilerin örgütlerine olan bağlılıklarının azalacağı iddia edilmektedir. Bu iddianın ampirik düzeyde incelenmemiş olmasından hareket eden çalışmamız, yeni kariyer yaklaşımları içinde gerek uygulamacılar gerek araştırmacılar tarafından en çok kabul gördüğü saptanan sınırsız ve değişken kariyer kavramlarına odaklanmıştır. Bu doğrultuda çalışmamız kapsamında yapılan araştırmada, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılık üzerindeki rolünün ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırmamızda algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği de şartlı değişkenler olarak test edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmış ve 380 deneğe ulaşılmıştır. Hipotezleri test etmek için tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmamızda elde edilen bulgular, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığı negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Buna göre yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin literatürde sıklıkla rastlanan “sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olmanın örgüte bağlılığı azaltacağı” yönündeki iddia araştırmamızda ampirik

düzeyde doğrulanmıştır. Algılanan kariyer gelişimi fırsatları ve ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin ise şartlı bir değişken olarak sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini açıklamadıkları sadece bağımsız birer değişken olarak örgüte bağlılığı etkiledikleri bulunmuştur.

ABSTRACT

A Research On Changing Career Approaches In Line With Contemporary Developments In The Working Life and Their Effects on Organizational Commitment

Kadriye Övgü Çakmak

Taking into account recent developments in the working life, this study focuses on new career approaches and investigates the effect of these approaches on organizational commitment. The recent developments in the working life not only lead organizations avoiding long-term based career planning and providing unsteady career paths but also lead individuals caring about employability, career self-management and psychological/subjective career success. Furthermore under these circumstances, the integration of personal and organizational needs become more complicated day by day and bring along organizational commitment as a problem. According to the literature, it is assumed that people with new career orientations would be less committed to their organizations. Focusing on the boundaryless and protean careers as the prominent concepts of new career approaches, this study's aim is to reveal the role of boundaryless and protean career orientations on organizational commitment. Moreover, perceived career development opportunities and perceived immediate supervisor support on career are tested as moderator variables in the model. The data was collected from 380 participants via questionnaires. The hypotheses were tested using simple, multiple and hierarchical regression analysis. Consistent with the literature, the results show that boundaryless and protean career orientations have negative effects on organizational commitment. It is also found that the perceived career development opportunities and perceived supervisor support on career do not moderate the effect of boundaryless and protean career orientations on organizational commitment. These two variables only have effects as independent variables on organizational commitment.

ÖNSÖZ

Çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler doğrultusunda geçerliliğini yitiren geleneksel kariyer anlayışının yerini alan yeni kariyer yaklaşımlarına odaklanan çalışmamız, yeni kariyer yaklaşımları bağlamında örgüte bağlılığı incelemiştir. Yeni kariyer yaklaşımları içinde gerek uygulamacılar gerek araştırmacılar tarafından en çok sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri kabul gördüğü için çalışmamızın araştırma kısmında sadece bu iki kariyer yönelimi ele alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, kişilerin sahip oldukları sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgütlerine bağlılıkları üzerindeki rolünü ortaya çıkartmak olarak belirlenmiştir. Ayrıca algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkilerini şartlı birer değişken olarak açıklayıp açıklamadıkları da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmış ve araştırma kapsamında 380 deneğe ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Bana akademisyenlik mesleğini sevdiren, kendime her daim örnek aldığım, aynı zamanda yüksek lisans tez danışmanım da olan Prof. Dr. Cavide Uyargil'e, doktora eğitimimin her aşamasında beni yönlendirdiği ve büyük emek göstererek yetiştirdiği için çok teşekkür ederim.

Değerli önerileriyle bana yol gösteren kürsümüz hocalarından Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e, tez çalışmam için değerli vaktini ayıran tez izleme jürisi üyelerinden Prof. Dr. İnci Erdem Artan'a, babacan tavırlarıyla her zaman yanımda olan Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, Prof. Dr. Ömer Sadullah ve Prof. Dr. Gönen Dünder'a, manevi desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. V. Lale Tüzüner ve Yrd. Doç. Dr. Fulya Aydınli Kulak'a teşekkürlerimi sunarım. Aramızdaki sevgi, saygı ve yardımlaşmanın

güzelliği adına kürsü arkadaşlarım Dr. Altan Doğan, Arş. Grv. Rıza Demir, Arş. Grv. Erman Türkmen'e, bu zorlu ve uzun yolda kader ortaklığını yapan, kürsü arkadaşım olmasının yanı sıra doktoradan da sınıf arkadaşım olan dostum Arş. Grv. Banu Saadet Ünsal Akbıyık'a teşekkür ederim.

Tüm eğitim-öğretim hayatım boyunca gerek maddi gerek manevi bana her zaman destek veren, kendileri de birer eğitim gönüllüsü olan anne ve babam Ayşe-Veli Çakmak ile kardeşim Merve Çakmak'a gösterdikleri sabır, sevgi ve anlayış için çok teşekkür ederim. Doktora tezimi tamamlamamdan kısa bir süre önce vefat eden, eksikliği hayatımda koca bir boşluk yaratan, özlem ve rahmetle andığım sevgili dedem Hacı Osman Karacaoğlu'na, beni korunaklı bir çevrede büyük bir sevgi ve hoşgörüyle yetiştirdiği için minnettarım.

İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi'ne ve araştırmaya gönüllü bir şekilde katılarak anket formunu dolduran herkese teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xix
GİRİŞ.....	1
1.İŞLETME YÖNETİMİ ALANINDA BİR ÇALIŞMA KONUSU OLARAK	
KARİYER VE GELENEKSEL KARİYER ANLAYIŞI.....	4
1.1.Kariyer Kavramı ve Bir Çalışma Konusu Olarak Kariyerin	
Temelleri.....	4
1.1.1.Kariyer Konusunun Sosyoloji Disiplinindeki Temelleri.....	8
1.1.1.1. Durkheim’ın Katkıları.....	10
1.1.1.2. Weber’in Katkıları.....	13
1.1.1.3. Hughes’un Katkıları.....	14
1.1.2. Kariyer Konusunun Psikoloji Disiplinindeki Temelleri.....	16
1.1.2.1. Kariyer Konusunun Meslek Psikolojisindeki Temelleri.....	17
1.2.2.1.1. Parsons’un Katkıları.....	17

1.2.2.1.2. Holland'ın Katkıları.....	20
1.1.2.2. Kariyer Konusunun Gelişim Psikolojisindeki Temelleri.....	25
1.1.2.2.1. Levinson'ın Katkıları.....	26
1.1.2.2.2. Super'ın Katkıları.....	27
1.1.2.2.3. Schein'in Katkıları.....	29
1.1.2.2.4. Driver'ın Katkıları.....	34
1.1.3. Meslek ve Gelişim Psikolojisinin Kariyere Bakış Açısındaki Farklılıklar....	38
1.1.4. Sosyoloji ve Psikolojinin Kariyere Bakış Açısındaki Farklılıklar.....	38
1.2. İşletme Yönetimi Alanında Bir Çalışma Konusu Olarak Kariyer.....	39
1.3. Örgütsel Kariyer ve Geleneksel Kariyer Anlayışı.....	42
2. YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI.....	45
2.1. Geleneksel Kariyer Anlayışından Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Geçiş.....	45
2.2. Geleneksel Kariyer Anlayışından Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Geçişin Nedenleri.....	48
2.2.1. Örgüt Yapılarındaki Değişiklikler.....	48
2.2.2. İş Güvencesinin Azalması.....	56
2.2.3. İstihdam İlişkilerinin Kesintiye Uğraması (Employment Gaps).....	59
2.2.4. Alternatif Çalışma Biçimlerinin Yaygınlaşması.....	61
2.2.5. Küçük İşletmelerin Sayısındaki Artış.....	65
2.3. Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	66
2.3.1. Sınırsız Kariyer (Boundaryless Career).....	67

2.3.2. Değişken Kariyer (Protean Career).....	81
2.3.3. Portföy Kariyer (Portfolio Career).....	88
2.3.4. Şirket-Sonrası Kariyer (Post-Corporate Career).....	94
2.4. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri.....	96
2.4.1. Örgütler Arası Hareketlilik.....	97
2.4.2. İstihdam Edilebilirlik (Employability).....	97
2.4.3. Kariyer Özyönetimi (Career Self-Management).....	102
2.4.4. Psikolojik/Sübjektif Kariyer Başarısı.....	109
2.5. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Farklı Özellikleri.....	113
2.6. Kariyer Yönetimindeki Değişiklikler.....	117
2.7. Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılık.....	120
3. ÖRGÜTE BAĞLILIK.....	125
3.1. Örgüte Bağlılık Kavramı.....	125
3.2. Örgüte Bağlılık Kavramının Gelişimi.....	126
3.2.1. İlk Dönem: Yan Bahis Teorisi (Side-Bet Theory).....	127
3.2.2. İkinci Dönem: Psikolojik Bağlılık Yaklaşımı (Psychological Attachment Approach)	130
3.2.3. Üçüncü Dönem: Çok Boyutlu Yaklaşımlar.....	133
3.2.3.1. O'Reilly ve Chatman'ın Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli.....	135
3.2.3.2. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli.....	137
3.2.3.2.1. Duygusal Bağlılık.....	139

3.2.3.2.2. Devamlılık Bağlılığı.....	142
3.2.3.2.3. Normatif Bağlılık.....	144
4. SINIRSIZ VE DEĞİŞKEN KARIYER YÖNELİMLERİNİN ÖRGÜTE	
BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA.....	149
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	149
4.2. Araştırmanın Modeli.....	151
4.3. Uygulama Alanı.....	152
4.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	152
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	153
4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	153
4.6.1. Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeği.....	154
4.6.2. Değişken Kariyer Yönelimi Ölçeği.....	155
4.6.3. Örgüte Bağlılık Ölçeği.....	155
4.6.4. Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatları Ölçeği.....	156
4.6.5. İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteği Ölçeği.....	156
4.6.6. Demografik Veriler	156
4.7. Kullanılan İstatistik Analizler.....	156
4.8. Bulgular ve Değerlendirme.....	157
4.8.1. Çoklu Normallik Varsayımı Testi.....	157
4.8.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	158
4.8.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	164

4.8.4. Demografik Özellikler.....	168
4.8.5. Tanımlayıcı Analizler.....	169
4.8.6. Korelasyon Analizleri.....	170
4.8.7. Hipotez Testleri.....	171
4.8.7.1. Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	172
4.8.7.2. Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisi.....	177
4.8.7.3. Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi.....	181
4.8.7.4. Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi.....	188
4.8.7.5. İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi.....	196
4.8.7.6. İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi.....	203
4.9. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Özeti.....	210
4.9.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulguların Özeti.....	210
4.9.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti.....	211

SONUÇ.....	217
KAYNAKÇA.....	224
EKLER.....	252
ÖZGEÇMİŞ.....	256

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kariyer Kavramının Farklı Disiplinlerce Ele Alınması.....	5
Tablo 1.2: İdealize Edilmiş Kişilik Tipleri ve Özellikleri.....	21
Tablo 1.3: İdealize Edilmiş İş Çevresi Tipleri ve Özellikleri.....	22
Tablo 1.4: Kariyer Çapaları.....	31
Tablo 1.5: Kariyer Kalıpları.....	35
Tablo 1.6: Kariyer Kalıplarının Belirlenmesine Neden Olan GÜdü ve Düşünme Alışkanlıkları.....	37
Tablo 1.7: Kariyer Kalıplarının Belirlenmesine Neden Olan GÜdüler.....	37
Tablo 2.1: Disiplinler Arası Beş Dergideki Kariyer, İş ve İstihdam Konularıyla İlgili Çalışmaların Dağılımı.....	45
Tablo 2.2: Örgüt Yapıları ve Kariyerler.....	51
Tablo 2.3: Alternatif Çalışma Biçimleri.....	62
Tablo 2.4: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Kavramlarının Karşılaştırılması.....	68
Tablo 2.5: Geleneksel ve Protean Kariyer Kavramlarının Karşılaştırılması.....	82
Tablo 2.6: Literatürde İncelenen Kariyer Özyönetimi Davranışları.....	106
Tablo 2.7: Sınırsız ve Protean Kariyer Yöneliminin Alt Boyutları.....	115
Tablo 3.1: Becker'ın Yan Bahislere İlişkin Yapmış Olduğu Sınıflandırma.....	128
Tablo 3.2: 1980'li Yıllardan İtibaren Örgüte Bağlılıkla İlgili Geliştirilen Çok Boyutlu Modeller.....	134
Tablo 4.1: KMO İstatistiğinin Yorumlanması.....	158
Tablo 4.2: Sınırsız Kariyer Ölçeğine İlişkin Direct Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 4.3: Değişken Kariyer Ölçeğine İlişkin Direct Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	160
Tablo 4.4: Örgüte Bağlılık Ölçeğine İlişkin Direct Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	161
Tablo 4.5: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	162
Tablo 4.6: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteği Ölçeğine İlişkin Faktör	

Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 4.7: Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	164
Tablo 4.8: Değişken Kariyer Yönelimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	165
Tablo 4.9: Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	166
Tablo 4.10: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatları Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	167
Tablo 4.11: İlk Üstün Kariyere İlişkin Desteği Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	168
Tablo 4.12: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	169
Tablo 4.13: Deneklerin Sınırsız ve Değişken Kariyer Yönelimleri.....	169
Tablo 4.14: Deneklerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri.....	170
Tablo 4.15: Deneklerin Kariyer Gelişim Fırsatlarını Algılama Düzeyleri.....	170
Tablo 4.16: Deneklerin İlk Üstlerinin Kariyerlerine İlişkin Desteğini Algılama Düzeyleri.....	170
Tablo 4.17: Korelasyon Tablosu.....	171
Tablo 4.18: Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	173
Tablo 4.19: Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	174
Tablo 4.20: Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	175
Tablo 4.21: Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	176
Tablo 4.22: Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	177
Tablo 4.23: Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	179
Tablo 4.24: Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	180

Tablo 4.25: Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	181
Tablo 4.26: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	182
Tablo 4.27: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	184
Tablo 4.28: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	186
Tablo 4.29: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	187
Tablo 4.30: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	189
Tablo 4.31: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	191
Tablo 4.32: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	193
Tablo 4.33: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	195
Tablo 4.34: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	197
Tablo 4.35: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini	

Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	199
Tablo 4.36: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	200
Tablo 4.37: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığı Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	202
Tablo 4.38: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığı Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	204
Tablo 4.39: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığı Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	206
Tablo 4.40: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	207
Tablo 4.41: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığı Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	209
Tablo 4.42: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler.....	212

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Sınırsız Kariyerin İki Boyutu.....	78
Şekil 2.2:Uyum Yeteneği ve Kişisel Farkındalığın Etkileşimi.....	86
Şekil 2.3: Portföy Çalışmaya Dayalı Kariyer Geliştirme Prosedürleri.....	91
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	152

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
İK	İnsan Kaynakları
SKY	Sınırsız Kariyer Yönelimi
DKY	Değişken Kariyer Yönelimi
SD	Sınırsız Düşünme
ÖHT	Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi
KKY	Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme
DYKY	Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi
DB	Duygusal Bağlılık
DEV B	Devamlılık Bağlılığı
NB	Normatif Bağlılık
AGKF	Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatları
İÜD	İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteği

GİRİŞ

Günümüzün ön plana çıkan konularından biri olan kariyerin, güncel ve popüler kimliğine rağmen aslında yeni bir kavram olmadığı ve endüstrileşmenin başladığı ilk yıllara kadar uzanan bir geçmişi olduğu görülmektedir. Buna göre kariyer kavramının, bir terim olarak literatüre ilk kez 1930’lu yıllarda girdiği halde asıl ortaya çıkışına, kişilerin kapitalizm ve endüstrileşme sonucu kurulan büyük ve bürokratik örgütlerde çalışmaya başlamalarının temel hazırladığı ifade edilebilir. Örgütlerin günümüz koşullarına kıyasla daha tahmin edilebilir ve durağan çevre koşullarında faaliyet gösterdikleri, işgörenlerine uzun süreli istihdam ve iş güvencesi sundukları, büyük ve hiyerarşik örgüt yapılarının piyasalara uzun süre hakim olduğu bu yıllarda, kişilerin de çalışma yaşamlarını bir veya en fazla iki örgütte geçirdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda kariyerin, söz konusu koşulları yansıtacak şekilde “bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşi kademelerinde dikey ilerlemeler” olarak tanımlandığı belirtilmektedir. Tanımından da anlaşılacağı üzere bu dönemde kişilerin kariyerleri, tahmin edilebilir ve doğrusal bir nitelik taşımakta, güvence, istikrar ve kalıcılık hususları da kariyer kavramında önem kazanmaktadır.

1980’li yılların ortalarına kadar güncelliğini koruyan kariyere ilişkin bu anlayışın, çalışma yaşamında ortaya çıkan gelişmelerle değişmeye başladığı dikkat çekmektedir. Uluslararası piyasalarda artan rekabet, hızlı teknolojik ilerlemeler, ekonomik durgunluklar v.b. gelişmeler, küçülme, hiyerarşi kademelerinin azaltılması, işten çıkarmaların artması, örgütlerin işgörenlerine sunduğu iş güvencesi ve uzun süreli istihdamın azalması, piyasalarda küçük işletmelerin hakimiyetinin artması v.b. değişikliklere yol açmıştır. Tüm bu nedenler doğrultusunda, kişilerin çalışma yaşamlarını bir veya en fazla iki örgütte geçirdiği günlerin geçmişte kaldığı ve kariyerin “bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşisinde dikey ilerlemeler” şeklindeki tanımının da kariyere ilişkin gerçekleri açıklamakta zorlandığı görülmüştür. Başka bir deyişle 1990’lı yıllardan itibaren ortaya atılan yeni kariyer yaklaşımlarının, sözü edilen değişikliklere cevaben geliştirildikleri ifade edilebilir. Bu yeni kariyer yaklaşımları, sınırsız

(boundaryless), değişken (protean), portföy (portfolio) ve şirket-sonrası (post-corporate) kariyer kavramları olarak sıralanmaktadır.

Çalışma yaşamında ortaya çıkan güncel gelişmeler, hem gün geçtikçe daha fazla sayıda işgörenin yeni kariyer yaklaşımlarını benimsemesine neden olmakta hem de kişilerin kariyerlerinde birtakım konuların ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Söz konusu değişiklikler ve yeni kariyer yaklaşımları bağlamında önem kazanan konular, istihdam edilebilirlik (employability), kariyer özyönetimi (career self-management) ve psikolojik/sübjektif kariyer başarısı (psychological/subjective career success) olarak sıralanmaktadır. Önem kazanan bu konularda karşımıza çıkan ortak nokta, kişilerin kariyerleri ile ilgili üstlendikleri sorumluluklarının artması hususudur. Buna göre örgütleri tarafından kendilerine iş güvencesi, uzun süreli istihdam ve istikrarlı kariyer yolları sunulamayan işgörenlerin, işgücü piyasalarında ayakta kalabilmelerinin yolu, sürekli olarak bilgi, beceri ve yetkinliklerini güncelleyerek istihdam edilebilirliklerini arttırmaktan ve kariyer özyönetimi faaliyetlerinde bulunmaktan geçmektedir. Ayrıca terfi ve statü gibi kariyer başarısına ilişkin objektif göstergeleri elde etme şansları her geçen gün azalan işgörenler, bu doğrultuda kariyer başarılarını sübjektif kriterlere göre değerlendirme yoluna gitmek durumunda kalmaktadırlar. Örgütler ise işgörenlerine uzun süreli istihdam, iş güvencesi ve ilerleme fırsatları sunamadıkları halde bilgi, beceri ve performansları yüksek olan işgörenlerini ellerinde tutmak istemektedirler. Ancak bu isteğin gerçekleşmesi, işgörenlerin söz konusu koşullar altında örgütlerine eskisi gibi güvenememeleri nedeniyle zorlaşmaktadır. Bu durumun, hem kişileri hem de örgütleri zorlayıcı ve karmaşık bir tabloyla karşı karşıya bıraktığı ifade edilebilir. Bu karmaşık tabloda dikkat çeken bir hususun ise örgüte bağlılık konusunda yaşandığı görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ve davranışını açıklayan temel faktör olmasının yanı sıra iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devam gibi örgütler açısından önem taşıyan pek çok iş davranışının oluşmasına güçlü etkileri olduğu bilinen örgüte bağlılık, örgütler tarafından arzu edilen bir tutum niteliğindedir. Yeni kariyer yönelimlerini benimseyen kişilerin ise örgütlerinin beklentilerinin aksine bu yönelimleri doğrultusunda örgütleriyle olan bağlarının zayıflayacağı ve örgütlerine olan bağlılıklarının da azalacağı tahmin edilmektedir.

Yeni kariyer yaklaşımları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmalarda yer alan tanımlar, kavramsallaştırmalar ve vurgulanan hususların hemen hemen hepsinde yukarıda da bahsedildiği gibi gerek açık bir şekilde gerekse satır aralarında sürekli olarak yeni kariyer yönelimlerine sahip olan kişilerin örgütlerine olan bağlılıklarının azalacağını iddia edildiği görülmektedir. Ancak bu iddianın ampirik olarak desteklenmediği ve sadece yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin geliştirilen ve beklenen bir önerme niteliğinde kaldığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda çalışmamız, yeni kariyer yaklaşımları ile ilgili geliştirilen bu tip iddiaların sadece bilgilendirici bir nitelikte kalması temeli üzerine kurulmuş ve bu iddiaları ampirik olarak test etmeyi hedeflemiştir. Yeni kariyer yaklaşımları içinde gerek uygulamacılar gerek araştırmacılar tarafından en çok sınırsız ve değişken kariyer kavramları kabul gördüğü için çalışmamızda, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine odaklanılması tarafımızca uygun bulunmuştur. Buna göre çalışmamız, kişilerin sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olmalarının, örgütlerine olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini göstermeyi amaçlanmıştır.

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde tez çalışmamız dört bölüm halinde tasarlanmıştır. İlk bölümde geleneksel kariyer anlayışının daha iyi anlaşılabilmesi için bir çalışma konusu olarak kariyerin, sosyoloji ve psikoloji disiplinlerindeki temelleri irdelenerek işletme yönetimi alanının kariyer konusuna bakış açısı incelenmiştir. İkinci bölümde geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer yaklaşımlarına geçişin nedenleri, yeni kariyer yaklaşımları, bu yaklaşımların ortak ve farklı özellikleri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise örgüte bağlılık kavramının üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölüm araştırma kısmına ayrılmış ve bu bölümde, kişilerin sahip oldukları sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgütlerine bağlılıklarını nasıl etkilediği analiz edilmiştir.

1. İŞLETME YÖNETİMİ ALANINDA BİR ÇALIŞMA KONUSU OLARAK KARİYER VE GELENEKSEL KARİYER ANLAYIŞI

1.1. Kariyer Kavramı ve Bir Çalışma Konusu Olarak Kariyerin Temelleri

Kariyer (career) kelimesinin kökeni, Latince taşıma yolu anlamına gelen “*carraria*” kelimesine dayanmaktadır. 16.yy.a kadar isim olarak kullanıldığında, yarış alanı ve atların izlediği yol, fiil olarak kullanıldığında ise dört nala koşmak, çok hızlı koşmak anlamlarını taşıdığı görülürken, 16. yy.ın sonlarına doğru mecazi bir anlam da taşımaya başladığı ve bir iş veya görevin başarılmaması için hızlı bir şekilde ve hiç durmadan izlenmesi gereken yol anlamını kazandığı görülmektedir. Ancak bu anlamın, 19.yy.ın başlarında ilk olarak Wellington Dükü’nün yazmış olduğu bir mektupta “*diplomatik kariyer*” kelimesini kullanması ve W. H. Ireland’in “*büyük devlet adamının kamu kariyeri*” hakkında yazdığı bir şiirle değişmeye başladığı ifade edilebilir. Buna göre kariyer kelimesinin anlamının zamanla, ilerleme fırsatları sunan profesyonel bir yaşam veya istihdam biçimine dönüştüğü görülmektedir.¹ Kariyer, çoğu zaman iş ile birlikte anılan bir kavram olma niteliğini taşımaktadır. Ancak iş kavramıyla özellikle ifade edilmek istenen, bu işin herhangi bir iş olmayıp uzmanlık gerektiren bir iş olduğu ve aynı zamanda yükselme ve ilerlemeyi de içerdiğidir. Buna göre Avrupa ve Amerika literatürlerinde kariyer kavramının tanımının, en temel anlamıyla kişinin yaşamı boyunca üstlendiği iş rollerinin bir sıralaması olarak yapıldığı ifade edilebilir.²

Kariyerin disiplinler arası bir çalışma konusu olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kariyer olgusunun, sosyal bilimler başlığı altında sıralanan psikolojiden sosyal psikolojiye, sosyolojiden antropolojiye, ekonomiden siyaset bilimine, tarihten coğrafyaya kadar hemen hemen bütün disiplinlerce incelenen bir konu olma niteliği

¹ Michael B. Arthur, Barbara S. Lawrence, “Perspectives on Environment and Career: An Introduction”, **Journal of Occupational Behavior**, Vol:5, No:1, 1984, s.1.

² Cherlyn Skromme Granrose, “A Model of Organizational Careers in National Contexts”, **Journal of Asian Business**, Vol:11, No:3, 1995, s.5.

taşıdığı belirtilebilir.³ Bu disiplinlerin, kariyere ilişkin konuları farklı açılardan ele aldıkları ve bu doğrultuda her birinin kariyere ilişkin farklı tanımlar, kavramlar, varsayımlar ve yöntemler ortaya koydukları görülmektedir.⁴ Tablo 1.1’de her bir disiplinin kariyer kavramını nasıl incelediklerine dair özet bir liste sunulmuştur:⁵

Tablo 1.1: Kariyer Kavramının Farklı Disiplinlerce Ele Alınması

Psikoloji <u>Meslek Olarak Kariyer:</u> Kişilere meslek seçimlerinde rehberlik etmeye çalışırken, örgütlere de açık olan iş pozisyonlarını doldurmalarını sağlamada yardım etmeye çabalar. <u>Kişinin Kendini Gerçekleştirilmesi Olarak Kariyer:</u> Kariyerin kişinin gelişimini sağlaması açısından fırsatlar sunmasına odaklanır. Bu kişisel gelişimin, örgüt ve toplum açısından da yararları olacağını ileri sürer. <u>Kişinin Yaşamının Bir Unsuru Olarak Kariyer:</u> Kişilerin kariyerlerinde yaşamları boyunca meydana gelen geçişlerin tahmin edilebilir olduğunu savunur.
Sosyal Psikoloji <u>Dışsal Rol Mesajlarına Cevaben Kariyer:</u> Mesleki koşulların psikolojik etkilerini inceler.
Sosyoloji Genel olarak nesiller arası hareketlilik, toplumsal yaşamda meydana gelen değişiklikler, yöneticilerin toplumsal kökenleri ve demografik özellikleri ile ilgilenir. <u>Toplumsal Rollerin Gerçekleştirilmesi Olarak Kariyer:</u> Kariyere bu açıdan yaklaşmasıyla, sosyal psikoloji ile örtüşür ancak kişinin sosyal düzene katkısına daha çok vurgu yapar. <u>Toplumsal Hareketlilik Olarak Kariyer:</u> Kişinin unvanını, toplumsal pozisyonu açısından bir işaret olarak ele alır.
Antropoloji <u>Statü Yolculuğu Olarak Kariyer:</u> Sosyoloji bakış açısı ile örtüşür ancak sosyolojiden farklı

³ Celia Moore, Hugh Gunz, Douglas T. Hall, “Tracing The Historical Roots of Career Theory in Management and Organizational Studies”, **Handbook of Career Studies**, Editörler: Hugh Gunz, Maury Peiperl, Sage Publications, 2007, s.14.

⁴ Audrey Collin, “New Challenges in The Study of Career”, **Personnel Review**, Vol:27, No:5, 1998, s.413.

⁵ Michael B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, “Generating New Directions in Career Theory: The Case For A Transdisciplinary Approach”, **Handbook of Career Theory**, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, s.10, Hugh Gunz, Maury Peiperl, “Introduction”, **Handbook of Career Studies**, Editörler: Hugh Gunz, Maury Peiperl, Sage Publications, 2007, s.3.

olarak tören ve geleneklerin kişilerin çalışma yaşamlarını nasıl etkilediği ile ilgilenir.
Ekonomi <u>Piyasa Güçlerine Cevaben Kariyer:</u> İstihdam fırsatlarının kısa dönemde dağıtılmasını vurgular ve uzun dönemde insan sermayesinin biriktirilmesi ile ilgilenir. Kariyerin, iş ve refahın dağıtılmasının bir çıktısı olup olmadığını araştırır.
Siyaset Bilimi <u>Kişisel Çıkarların Gerçekleştirilmesi Olarak Kariyer:</u> Kişilerin kendi çıkarlarına davranmalarına neden olan güç, zenginlik, prestij, otonomi v.b. ihtiyaçlarını kurumsal politika gerçekleri açısından inceler. Bu doğrultuda kişilerin, kariyerlerini bir güç veya baskı unsuru olarak kullanıp kullanmadıklarını araştırır.
Tarih <u>Tarihi Sonuçlarla İlişkisi Açısından Kariyer:</u> Önemli kişiler ve olaylar arasındaki karşılıklı ilişkilerin birbirleri üzerindeki etkilerini inceler.
Coğrafya <u>Coğrafi Koşullara Cevaben Kariyer:</u> Hammadde ve doğal kaynaklara ulaşılması ve nüfusun ticarete hazır olup olmaması gibi değişkenlerin çalışma yaşamını nasıl etkilediğini araştırır.

1900’lü yılların başlarından beri pek çok farklı disipline incelenen kariyerin, bir çalışma konusu olarak işletme okullarında (business schools) ve işletme yönetimi alanında ise ancak 1970’li yılların başlarından itibaren ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Buna göre 1970’li yılların başlarında yönetim-organizasyon alanında en saygın bilimsel dergilerden biri olan Academy of Management tarafından gerçekleştirilen kongrelerde, kariyer ile ilgili informel oturumların yapılmaya başlandığı ve Donald Super’ın önderliğinde bir dizi informel kariyer seminerlerinin düzenlendiği belirtilebilir. Bu oturum ve seminerlerin, 1970’li yılların sonlarına doğru işletme yönetimi alanındaki akademisyenleri kariyer konusunda çalışmaya teşvik ettiği görülmektedir. Tüm bu gelişmeler sonucu, 1980’li yılların başlarından itibaren kariyerin işletme yönetimi alanında da artık tam anlamıyla ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınmaya⁶ ve insan kaynakları sistemlerinin bir parçası olarak görülmeye başlandığı ifade edilebilir.⁷

⁶ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.13.

⁷ Stephen J. Adamson, Noeleen Doherty, Claire Viney, “The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice”, **British Journal of Management**, Vol:9, No:4, 1998, s.254.

İşletme yönetimi alanında kariyer konusuna, örgütler ve kişiler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması açısından yaklaşılmakta ve bu doğrultuda örgütler ve kişilerin zaman içinde nasıl etkileşime geçtiklerine odaklanılmaktadır. İşletme yönetimi alanında ortaya çıkan ve zamanla “geleneksel kariyer anlayışı” olarak adlandırılmaya başlanan bu bakış açısının temellerini, sosyoloji ve psikoloji disiplinlerinde kariyer konusunda yapılmış olan çalışmalardan aldığı görülmektedir. Başka bir deyişle işletme yönetimi alanının, genellikle sosyoloji ve psikoloji disiplinlerinin kariyere ilişkin teorilerini örgütler dünyasına uyarlama eğilimine sahip oldukları belirtilebilir.⁸

Literatür incelendiğinde, kariyerin bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç farklı analiz düzeyinde çalışılan bir konu olduğu görülmektedir. Bireysel analiz düzeyinde kişi ve kişinin iş geçmişine odaklanıldığı görülürken, toplumsal analiz düzeyinde sosyoekonomik gruplar ve toplumsal tabakalardaki nesiller arası hareketlilikle ilgilenildiği ifade edilebilir. Örgütsel analiz düzeyinde ise insan kaynakları yönetiminin bir parçası olan kariyer sistemlerine odaklanıldığı görülmektedir. Psikoloji disiplininin analizlerini genellikle bireysel, sosyoloji disiplininin ise toplumsal düzeyde gerçekleştirdiği göz önüne alındığında, işletme yönetimi alanında kariyer konusunun örgütsel düzeyde ele alındığı belirtilebilir. İşletme yönetimi alanında kariyere ilişkin araştırmaların örgütsel düzeyde gerçekleştirilmesinin, psikoloji ve sosyoloji disiplinlerinin ikinci plana attığı örgütsel düzeyin ön plana çıkmasına olanak verdiği ifade edilmektedir.⁹ Bu duruma, 1970’li yılların ortalarında kariyer konusu ile ilgili yayınlanan üç önemli kitap örnek olarak gösterilebilir. Bunlar, Hall’un 1976 yılında yayınlanan *Careers in Organizations* (Örgütlerde Kariyer), Van Maanen’ın 1977 yılında yayınlanan *Organizational Careers* (Örgütsel Kariyerler) ve Schein’in 1978 yılında yayınlanan *Matching Organizational and Individual Needs* (Örgütsel ve Kişisel İhtiyaçları Eşleştirme)

⁸ Michael B. Arthur, “Examining Contemporary Careers: A Call For Interdisciplinary Inquiry”, **Human Relations**, Vol:61, No:2, 2008, s.166.

⁹ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, ss.42-43.

başlıklı kitaplarıdır. Bu kitaplarda, başlıklarından da anlaşılabilceği gibi örgütlerde kariyer konusuna odaklanıldığı görülmektedir.¹⁰

Schein, kariyer ile ilgili çalışmaya ilk kez başladığı 1950’li yılların sonlarında kariyer konusu ile ilgili birbirinden farklı iki ayrı gelenekle karşılaştığını belirtmiş ve bunların sosyoloji ve psikoloji gelenekleri olduklarını ifade etmiştir. Schein, her iki disiplinin de aynı konu hakkında çalışmalarına rağmen, kariyer kavramını farklı açılardan ele aldıklarını ve yaptıkları çalışmaların birbirleriyle nadiren örtüşüklerini belirtmektedir. Bu doğrultuda bir çalışma konusu olarak kariyerin, işletme yönetimi alanında ve buna bağlı olarak İK alanındaki konumunu anlayabilmek için, öncelikle sosyoloji ve psikoloji disiplinlerindeki temellerinin incelenmesi gerektiği ileri sürülebilir.¹¹

1.1.1. Kariyer Konusunun Sosyoloji Disiplinindeki Temelleri

Sosyoloji disiplininin temel çalışma alanı toplumsal ilişkilerdir ve en basit tanımıyla sosyoloji, kendini toplumu anlamaya adanmış sosyal bir bilim dalıdır.¹² Sosyoloji disiplini, kişileri her biri ayrı birer kurumsal ortama işaret eden politik, ekonomik, dini, ailevi v.b. kolektif rollerinde inceler ve bu kurumsal ortamlardaki gelenek ve ilkeleri araştırır. Bu doğrultuda iş ve kariyerin de sosyolojinin ilgilenmekte olduğu kurumsal ortamlardan biri olduğu ifade edilebilir.¹³

Sosyoloji disiplininin temel çalışma alanı olan toplum göz önünde bulundurulduğunda, kariyer konusunun daha geniş bir analiz düzeyinde ele alındığı görülmektedir. Buna göre sosyoloji disiplininin, kişilerin toplumsal düzeydeki hareketlerini tanımlayan, yönlendiren ve kısıtlayan toplumsal düzen ve kültürel

¹⁰ Michael B. Arthur, “The Boundaryless Career: A New Perspective For Organizational Inquiry”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, No:4, 1994, s.298.

¹¹ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, ss.13-38.

¹² Gerard Delanty, “Sociology”, **Blackwell Encyclopedia of Sociology**, Editor: George Ritzer, Wiley-Blackwell Publications, 2007.

¹³ Lawrence Hotchkiss, Henry Borow, “Sociological Perspective on Work and Career Development”, **Career Choice and Development**, 3. Baskı, Editörler: Duane Brown, Linda Brooks, v.d., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996, s.281.

normlar gibi birtakım yapısal güçlerin, kişilerin çalıştıkları kurumlardaki davranışlarını nasıl şekillendirdikleri ile ilgilendiği belirtilebilir.¹⁴

Sosyoloji disiplininde, meslek seçimi ve istihdam ile ilgili konuların daha çok toplumsal tabakalaşmaya dahil edilmiş bir şekilde ele alındığı¹⁵ ve kariyer konusunda yapılan ilk çalışmalarda kariyer kavramının genellikle “*meslek*” etiketi altında incelendiği görülmektedir.¹⁶ Bu doğrultuda sosyoloji disiplininde, geçmişten günümüze kariyer ile ilgili çalışılan konular dört temel başlık altında sıralanabilir:¹⁷

- **Statü Elde Etme Teorisi (Status Attainment Theory):** Anne ve babanın sahip olduğu meslek statüsünün, çocuğa geçme eğilimine ilişkin sürecin sosyolojik olarak açıklanması ile ilgilenir. Buna göre teorinin mesleki hareketlilikle ilgili olduğu belirtilebilir. Ancak “mesleki hareketlilik” terimi ile bir sosyoekonomik düzeydeki meslekten bir diğer sosyoekonomik düzeydeki mesleğe geçmek ve “nesiller arası hareketlilik” kastedilmektedir. Başka bir deyişle teorinin, kişinin anne-babasının mesleğinin sosyoekonomik düzeyi ile kendi mesleğinin sosyoekonomik düzeyi arasında farklılık olup olmamasına ilişkin olduğu ifade edilebilir. Anne-babanın mavi yakalı birer işgörenken, çocuklarının beyaz yakalı birer işgören olabilmesi, bu teorinin çalışma alanına bir örnek olarak gösterilebilir.
- **İşgücü Piyasalarının Sosyolojisi (Sociology of Labor Markets):** Statü Elde Etme Teorisinin, kişilerin kariyer ve meslek seçimlerini açıklamakta yetersiz kalması sonucu üzerinde çalışılmaya başlanan bir konu olan İşgücü Piyasalarının Sosyolojisi, işgücü piyasalarının birer unsuru olan işe giriş kuralları, ücretler, iş güvencesi, performans standartları, çalışılan firmanın büyüklüğü ve firmanın içinde bulunduğu endüstri v.b.nin kişilerin kariyerlerini etkileyeceğini öne sürmektedir.

¹⁴ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.15.

¹⁵ Hotchkiss, Borow, **a.g.m.**, ss.281-336.

¹⁶ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.15.

¹⁷ Hotchkiss, Borow, **a.g.m.**, ss.281-336.

- **İrk ve Cinsiyet Değişkenlerinin Etkisi:** İrk ve cinsiyet gibi değişkenlerin, kişilerin ücretleri, yıllık kazançları ve mesleki statülerinde yarattığı farklılıklara odaklanmaktadır.
- **Eğitim Süreci:** Kişilerin geçtikleri eğitim süreçlerinin, kariyer fırsatlarını nasıl şekillendirdiğinin üzerinde durmaktadır.

Yukarıda sıralanan bu konular göz önüne alındığında, sosyoloji disiplininde kariyerlere esas olarak miras metaforu (career as inheritance) açısından yaklaşıldığı ifade edilebilir. Miras metaforuna göre kişilere kariyerleri, miras olarak ailelerinden kalmakta ve eski nesilden yeni nesle aktarılmaktadır. Bu doğrultuda aile üyelerinin sahip oldukları sosyoekonomik statüleri ve mesleklerinin, kişilerin kariyerlerine ilişkin görüş ve beklentilerini şekillendirmelerinde etkili olabilecekleri ifade edilmektedir. Başka bir deyişle sosyoloji disiplininde, toplumsal sınıf, cinsiyet ve etnik kategori gibi unsurların kişilerin sahip oldukları eğitim fırsatları, finansal olanakları ve kariyerleri üzerindeki rollerinin araştırıldığı belirtilebilir.¹⁸

Sosyoloji disiplininde bir çalışma konusu olarak kariyere, Durkheim, Weber ve Hughes gibi ünlü sosyologların yapmış oldukları çalışmaların temel oluşturdukları görülmektedir.¹⁹ Kariyer konusunun sosyoloji disiplinindeki temellerinin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, özellikle bu üç teorisyenin kariyer literatürüne katkılarının açıklanması tarafımızca uygun bulunmuştur

1.1.1.1. Durkheim'in Katkıları

Geçmişten günümüze sosyoloji literatürü incelendiğinde, formel bir kavram olarak kariyer olgusuna ilk kez Everett Hughes'un yapmış olduğu çalışmalarda rastlandığı görülmektedir. Her ne kadar sosyoloji disiplininde kariyer kavramından ilk kez açıkça ve doğrudan Hughes'un çalışmalarında bahsedilmiş olsa da kariyer konusunun temellerinin, Durkheim'in çalışmalarına kadar uzandığı ileri sürülebilir.

¹⁸ Kerr Inskon, "Images of Career: Nine Key Metaphors", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:65, No:4, 2004, s.100.

¹⁹ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.16.

Aslında Durkheim'in yapmış olduğu çalışmaları kariyer kavramından açıkça söz etmediğı gözlemlense de toplumda işbölümü, aşırı uzmanlaşma ve meslek gruplarına ilişkin çalışmalarının doğrudan doğruya kariyer ile ilgili olduğu ve kariyer literatürüne temel hazırladığı görülmektedir.²⁰

Sosyoloji disiplininin kurucularından olan Durkheim, sosyolojinin diğerkurucuları gibi toplumda dönüşüme neden olan değişikliklerle ilgilenmiş ve bu doğrultuda endüstrileşmenin toplumu nasıl etkilediğini incelemiştir.²¹ Buna göre Durkheim, toplum endüstrileştikçe toplumsal birliğin kurulmasına ilişkin temellerin de değişeceğini ve kişilerin de aşırı uzmanlaşmaya doğru gideceğini ileri sürmektedir. Durkheim endüstrileşme öncesindeki geleneksel toplumlarda, toplumsal birliğin toplum üyelerinin ortak norm, değer yargıları ve davranışsal beklentileri doğrultusunda kurulduğunu ifade ederken, endüstrileşme sonrasında ise bu düzenin bozulduğunu belirtmektedir. Durkheim bunun nedenini, endüstrileşmenin beraberinde getirdiğı kentleşme ve göçlerin farklı normları, değer yargıları, dini inançları ve kültürleri olan kişileri bir araya getirmesi olarak açıklamaktadır. Başka bir deyişle Durkheim'a göre endüstrileşme sonrası ortak değer yargıları, normlar ve dini inançlar yerlerini toplumda işbölümüne bırakmış ve toplumsal birlik, işbölümünün kişileri birbirlerine bağımlı hale getirmesi ile kurulmaya başlanmıştır.²² Ancak Durkheim işbölümü kavramını, bir işletme veya endüstride yer alan üretim süreçlerindeki görevlerin paylaşımı anlamındaki teknik işbölümünden daha geniş bir bakış açısıyla ele almış ve bu kavramı toplumdaki mesleki yapılaşma olarak tanımlamıştır.²³ Durkheim'in toplumda işbölümüne ilişkin çalışmasının, toplumsal düzeyden örgütsel düzeye aktarılabilceğı için kariyer literatürüne katkıda bulunduğı belirtilebilir. Buna göre Durkheim'in toplumsal düzeye odaklandığı gibi örgütsel düzeye de odaklandığı ve örgütsel düzeyi kişisel ve toplumsal düzeyler arasında bir düzenleyici unsur ve ayrıca toplumsal birliğin ikincil bir kaynağı olarak ifade ettiğı de görülmektedir. Konuya kariyer açısından yaklaşıldığında ise Durkheim'in toplumda işbirliği üzerine olan düşüncelerinin, kariyer teorisyenlerine örgütsel

²⁰ a.m.,ss.16-17.

²¹ Anthony Giddens, **Sociology**, 6. Baskı, Blackwell Publications, New York, 2009, s.101.

²² Moore, Gunz, Hall, a.g.m., ss.16-17.

²³ Giddens, a.g.e., s.101.

grupların birliğini sağlama ve örgüt normlarını geliştirmede kariyer sınırları ve iş kapsamının oynadığı rolü hatırlatma açısından yararlı olduğu ifade edilmektedir.²⁴

Durkheim'ın kariyer literatürü ile bağdaştırılabilecek bir başka çalışması ise aşırı uzmanlaşmaya ilişkin görüşleridir. Durkheim aşırı uzmanlaşmanın topluma eşitsizlik getirdiği takdirde, toplumsal birliği tehdit eden bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Bu doğrultuda Durkheim, işbölümü ve aşırı uzmanlaşma nedeniyle kapitalist sınıfın her geçen gün toplum içindeki statüsünün arttığını ve bu sınıfın çocuklarına miras olarak refah ve zenginliğin yanı sıra sosyal ilişkiler, iyi okullara gitme ve iş kurma gibi olanaklar bıraktığını da belirtmektedir. Bu da doğuştan yetenekleri olduğu halde o sınıfa ait olmayan kişilerin, hak ettikleri yerlere gelememeleri ile sonuçlanmaktadır. Kariyer açısından konuya yaklaşıldığında bu durum, kişilerin toplumda ve örgütlerde önceden belirlenmiş kariyer yollarını takip etmeleri ve bu nedenle de kısıtlı kariyer olanaklarına sahip olmaları şeklinde açıklanabilir.²⁵ Durkheim, aşırı uzmanlaşmaya ilişkin bu görüşlerini her ne kadar 19. y.y.da ortaya koymuş olsa da bu düşüncelerinin, günümüzde kariyer alanında önemli bir konu olma niteliği taşıyan sosyal sermaye (social capital) konusuna temel oluşturduğu ifade edilebilir.²⁶

Durkheim'ın kariyer literatürüne bir başka katkısı ise meslek gruplarına ilişkin yapmış olduğu çalışmalarıdır. Endüstrileşme sonrasında meslek gruplarının ön plana çıktığı görülmektedir. Durkheim da yapmış olduğu çalışmalarında, kişinin mensup olduğu meslek grubuyla toplum içindeki yeri arasında bulunan ilişkinin önemine dikkati çekmiştir. Buna göre Durkheim'ın meslek gruplarına ilişkin çalışmalarının hem doğrudan hem de dolaylı olarak kariyer literatüründeki profesyonel kimlik, mesleki bağlılık ve profesyonel etik konularına temel teşkil ettiği ileri sürülebilir.²⁷

²⁴ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, ss.16-17.

²⁵ Michale T. Ryan, "Division of Labor", **Blackwell Encyclopedia of Sociology**, Editor: George Ritzer, Wiley-Blackwell Publications, 2007.

²⁶ Alejandro Portes, "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", **Annual Review Sociology**, Vol:24, 1998, ss.1-24.

²⁷ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, ss.16-17.

1.1.1.2. Weber'in Katkıları

Sosyoloji disiplininde kariyer literatürüne temel oluşturan çalışmalar yapan bir başka teorisyenin ise Weber olduğu görülmektedir. İktisattan sosyolojiye birçok alanda eser veren Weber'in, tıpkı Durkheim'in çalışmalarında olduğu gibi aslında hiçbir çalışmasında doğrudan ve açık bir şekilde kariyer terimini kullanmamasına rağmen özellikle bürokrasi üzerine olan çalışmasının hem doğrudan hem de dolaylı olarak kariyer literatürüne temel hazırladığı ifade edilebilir. Buna göre Weber'in bürokrasi üzerine olan çalışmasının, kariyer konusunun kavramsallaştırılmaya başlandığı ilk çalışmalardan biri olduğu ileri sürülmektedir.²⁸

Weber ideal bürokrasiyi tanımlamış ve ideal bürokrasinin niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Ofis kuralları ve düzenlemeleri ile iş görme biçimleri yazılıdır.
- Formel iş tanımları ve unvanları bulunmaktadır.
- Yatay ve dikey işbölümü mevcuttur.
- Örgütlenmede hiyerarşi, evrensellik ve objektiflik ilkelerini temel almaktadır.
- İş seçme ve terfi kararları bilgi, beceri ve liyakata dayalıdır.

Weber'in ideal bürokrasi modelinde memurların önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Weber'in memurların işe alınmaları ve örgütlerde ilerlemelerine ilişkin görüşlerinin, “bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşi kademelerinde dikey ilerlemeler” şeklinde tanımlanan bürokratik/örgütsel kariyer kavramına temel hazırladığı ve hatta bu doğrultuda Weber'in bürokratik/örgütsel kariyer kavramının kurucusu olduğu belirtilmektedir.²⁹ Çünkü Weber'in ideal bürokrasi modeli, işgörenlere çalıştıkları örgütlerde uzun dönemli istihdam vaat eden tahmin edilebilir

²⁸ a.m., ss.17-19.

²⁹ Wolfgang Mayrhofer, v.d., “Careers and Human Resource Management-A European Perspective”, **Human Resource Management Review**, Vol:14, No:4, 2004, s.473.

bir kariyer yolu sunmaktadır.³⁰ Buna göre Weber'in bürokrasiye ilişkin çalışmasının, kariyer literatürüne kariyer yolları, iş kapsamı, örgütsel-mesleki sosyalizasyon ve örgütsel-mesleki tanınma gibi konularda katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Weber'in ayrıca kariyer literatürüne en ilginç katkısı, bürokrasinin kişilere etkinlik, istikrar ve prosedür adaleti sağlamasına rağmen aynı zamanda kişilerin özgürlük ve gelişimlerini tehdit eden bir unsur olduğunu da belirtmesidir. Weber'in bu düşünceleri, kariyer literatürüne kişinin kariyer gelişimi ihtiyacı ile örgütün istikrar, devamlılık ve güvenilirlik ihtiyaçları arasında bir uyumsuzluk olması şeklinde yansıtılabilir.³¹

Günümüzdeki kariyer anlayışının, kapitalist sistemin ortaya çıkmasının bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Weber'e göre bu sistem yüzünden kişiler, özgürlükleri pahasına kendilerine ilerleme fırsatları sunan örgütlerde çalışmaya başlamışlardır. Weber'in Protestan Etiği (Protestant Ethic) ve Kapitalizmin Ruhu (The Spirit of Capitalism) başlıklı iki kitabının da aslında bu açıdan bakıldığında, kariyer teorisyenlerine kariyer ve meslek seçimi ile kariyer hareketliliği ve ilerlemesi gibi konularda ışık tutabileceği ileri sürülmektedir.³²

1.1.1.3. Hughes'un Katkıları

Hughes'un çalışmalarının kariyer literatüründe çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Hatta Hughes, bir çalışma konusu olarak kariyerin kurucusu olarak kabul edilmektedir. Buna göre sosyoloji disiplininde, formel bir kavram olarak kariyeri ele alan ve kariyer teriminden açıkça bahseden ilk teorisyenin Hughes olduğu ifade edilebilir.³³ Hughes, mesleki kültür ve mesleki sosyalizasyon çerçevesinde kariyer kavramını geliştirmiştir.³⁴ Hughes'un diğer teorisyenlerden

³⁰ Peter Evans, James E. Rauch, "Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of The Effects of "Weberian " State Structures on Economic Growth", **American Sociological Review**, Vol:64, No:5, October 1999, s.751.

³¹ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, ss.17-19.

³² **a.m.**

³³ **a.m.**, s.19.

³⁴ Christian Health, "Review Essay: Everett Cherington Hughes (1897-1983): A Note on His Approach and Influence", **Sociology of Health and Illness**, Vol:6, No:2, 1984, s.225.

farkı, sadece formel örgütlerde çalışan işgörenlerin değil farklı statülerde çalışan ve formel örgütlerin dışında kalan kişilerin kariyerleriyle de ilgilenmesi ve danışmanı olduğu doktora öğrencilerinin de bu doğrultuda çalışmalar yapmalarıdır. Hughes'un doktora öğrencisi olan Solomon'ın tezi tıp doktorlarının kariyerlerine ilişkin, Becker'inki öğretmenler, Habenstein'inki cenaze yöneticileri, Wager'inki ise pilotların kariyerleri üzerinedir. Ayrıca dansçılar, profesyonel hırsızlar ve uyuşturucu kullanıcılarının kariyerlerine ilişkin çalışmalar da yapmışlardır.³⁵ Hatta kariyeri “iş” ve “örgüt”ten bağımsız olarak bile ele almışlardır. Buna göre Hughes ve öğrencilerinin kariyere daha geniş bir perspektiften yaklaştıkları belirtilebilir.³⁶ Hughes 1937 yılında yapmış olduğu çalışmasında, bu durumu kendi cümleleriyle şu şekilde ifade etmektedir:

*“Toplumumuzda kariyerler genellikle sadece işler açısından ele alınmaktadır. İşler, kişinin kurumsal yapıdaki can alıcı bağlantılarıdır. Ancak kariyer, sadece iş hayatındaki profesyonel başarıların bir sıralaması olarak görülmemelidir. Kişinin yaşamında önem teşkil eden başka hususlar da vardır. Bir meslekte kariyer sahibi olmak kadar bir hobide de kariyer sahibi olunabilir.”*³⁷

Ancak Hughes'un kariyeri bu şekilde geniş bir perspektiften ele alması, zamanla diğer sosyologlar tarafından eleştirilmiş ve kariyerlerin sadece örgütlerdeki işlerle ilgili olarak çalışılması gerektiği ileri sürülmüştür. Örneğin Wilensky 1961 yılında yapmış olduğu çalışmasında kariyeri, bir prestij hiyerarşisindeki işlerin az veya çok tahmin edilebilir bir sıralaması olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda kariyer ile ilgili çalışma yapan çoğu sosyologun da kariyerleri güç veya prestij hiyerarşisinde işlerin bir sıralaması olarak tanımladıkları görülmektedir.³⁸

Hughes'un kariyer literatürüne yaptığı en önemli katkılardan birisi ise kariyerin objektif ve sübjektif olmak üzere iki boyutunun bulunduğunu belirtmesidir. Objektif

³⁵ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.20.

³⁶ Stephen R. Barley, “Careers, Identities, and Institutions: The Legacy of The Chicago School of Sociology”, **Handbook of Career Theory**, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, s.45.

³⁷ Barley, **a.g.m.**, s.46.

³⁸ **a.m.**, ss.45-47.

kariyer, tanımlanabilir pozisyon, unvan ve statülerle ifade edilirken, kişinin kariyerine ilişkin kendi tecrübeleri de sübjektif kariyer olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle sübjektif kariyer, kişinin kariyerini nasıl anlamlandırdığına ilişkindir.³⁹ Kariyer literatürü incelendiğinde ise genellikle objektif kariyere odaklanıldığı hatta kariyer denildiğinde sadece objektif kariyerin kastedildiği görülmektedir. Hughes'un kavramı ilk kez ortaya attığı 1930'lu yıllarda araştırmacılar tarafından pek de fazla sahiplenilmediği görülen sübjektif kariyer teriminin, günümüzde ise büyük önem kazandığı göz önüne alındığında, Hughes'un kariyer literatürüne katkıları daha iyi anlaşılmaktadır.

1.1.2. Kariyer Konusunun Psikoloji Disiplinindeki Temelleri

Psikoloji, davranışların altında yatan nedenleri ve bilişsel süreçleri anlamaya çalışan sosyal bir bilim dalıdır.⁴⁰ Başka bir deyişle psikoloji disiplininin temel ilgi alanı insandır.⁴¹ İnsana özgü pek çok konu ile ilgilendiği görülen psikolojinin ele aldığı konulardan birinin de kişilerin yaşamlarında büyük bir yer tutan iş ve kariyer konuları olmasının hiç de şaşırtıcı bulunmaması gerektiği ifade edilebilir.⁴² Ancak temel çalışma konusu insan davranışı olan psikolojinin insana özgü pek çok farklı konu ile ilgilenmesi, psikoloji disiplinin kendi içinde birtakım alt alanlara (subfield) ayrılmasına neden olmuştur.⁴³ Kariyerin de özellikle psikolojisi disiplininin birer alt alanını oluşturan meslek ve gelişim psikolojisinde ele alındığı görülmektedir.⁴⁴ Bu doğrultuda aşağıdaki kısımlarda bir çalışma konusu olarak kariyerin ilk olarak meslek psikolojisindeki (vocational psychology) temellerinden söz edilecek, daha sonra ise gelişim psikolojisindeki (developmental psychology) temelleri üzerinde durulacaktır.

³⁹ a.m., s.49.

⁴⁰ Richard J. Gerrig, Philip G. Zimbardo, **Psychology and Life**, 18. Baskı, Pearson Education Inc., Boston, 2008, s.4.

⁴¹ Graham Davey, "Introduction", **Complete Psychology**, Editor: Graham Davey, Bookpoint Ltd., Oxon, 2004, s.1.

⁴² T. Cox, "Work and Working Environment", **The Structure of Psychology**, Editörler: C. I. Howarth, W. E. C. Gillhan, George Allen&Unwin, London, 1981, s.487.

⁴³ Douglas A. Bernstein, v.d., **Psychology**, 7. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, 2006, s.3.

⁴⁴ Moore, Gunz, Hall, a.g.m., s.11.

1.1.2.1. Kariyer Konusunun Meslek Psikolojisindeki Temelleri

Uygulamalı psikolojinin bir alt alanını oluşturan meslek psikolojisinin çalışma konusunu, meslek davranışı ve bu davranışın yaşam boyu gelişimi oluşturmaktadır. Meslek psikolojisinin, okul çağındaki gençlere meslek seçimlerinde yön göstermek ve çalışma yaşamları sırasında iş değiştirmek durumunda kalan yetişkinlere yardım etmek gibi iki temel ilgi alanı olduğu görülmektedir.⁴⁵ Bu doğrultuda meslek psikolojisinde, kariyer kavramının genellikle “yuvarlak bir deliğe kare bir çivi çakamazsın” sözünü vurgulayan uyum metaforu (career as fit) temel alınarak açıklandığı belirtilebilir.⁴⁶

Meslek psikolojisinde, sosyoloji disiplininde olduğu gibi kariyer konusunda yapılan ilk çalışmalarda kariyer kavramının genellikle “*meslek*” etiketi altında incelendiği⁴⁷ ve ortaya atılan teorilerde meslek teriminin zamanla yerini kariyer terimine bıraktığı görülmektedir.⁴⁸

Meslek psikolojisinde bir çalışma konusu olarak kariyere, Parsons ve Holland’ın yapmış oldukları çalışmaların temel oluşturdukları ifade edilebilir.⁴⁹ Bu nedenle kariyer konusunun meslek psikolojisindeki temellerinin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla özellikle bu iki teorisyenin kariyer literatürüne katkılarının açıklanması tarafımızca uygun görülmüştür.

1.2.2.1.1. Parsons’un Katkıları

Parsons’un 20. yy.ın başlarında yapmış olduğu çalışmaların, kariyer literatürüne çok önemli katkılarının olduğu görülmektedir. Buna göre Parsons’un, Hughes’un kariyer konusuna ilişkin sosyoloji disiplininde oynadığı katalizör rolünün benzerini psikoloji

⁴⁵ Mark L. Savickas, “Vocational Psychology”, **Encyclopedia of Career Development**, Vol:2, Editörler: Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Sage Publications, California, 2006, s.851.

⁴⁶ Inkson, **a.g.m.**, s.102.

⁴⁷ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.15.

⁴⁸ Savickas, **a.g.m.**, s.851.

⁴⁹ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.24.

disiplininde yerine getiren kişi olduğu ifade edilebilir.⁵⁰ Parsons, 1908 yılında Boston’da dünyadaki ilk formel meslek bürosunu (vocation bureau) kurarak meslek danışmanlığının tohumlarını atmış ve aynı zamanda Mesleki Rehberlik Hareketinin (Vocational Guidance Movement) de kurucusu olmuştur.⁵¹ Parsons, kurmuş olduğu meslek bürosunun amaçlarını; genç kişilere meslek seçimlerinde, kendilerini mesleklerine hazırlamalarında ve başarı getiren kariyerler inşa etmelerinde yardım etmek olarak sıralamakta ve meslek bürosunun bir başka amacını ise ister genç ister yaşlı olsun durumlarını düzeltmek ve ekonomik refahlarını arttırmak isteyen ve bu amaçla danışmanlık bekleyen herkese yardım etmek olarak açıklamaktadır.⁵² Parsons’un Meslek Seçimi (Choosing a Vocation) adlı eserinin, kariyer konusunda yaptığı tek çalışması olmasına rağmen, büyük yankı uyandırdığı görülmektedir.⁵³ Meslek seçiminin kişinin yaşamındaki en önemli kararı olduğunu ileri süren Parsons,⁵⁴ bu eserinde meslek seçimini üç faktöre bağlamış ve bu doğrultuda da bir model kurmuştur. Parsons’un modeline göre belirlediği faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:⁵⁵

- Kişinin, kendisinin, yeteneklerinin, ilgi alanlarının, hırslarının, sınırlarının ve kaynaklarının farkında olması
- Kişinin, yapmak istediği işin avantajları ve dezavantajları, ücreti, ilerleme fırsatları ve bu işte başarılı olabilmesi için gereken koşullar hakkında bilgi sahibi olması
- Kişinin, bu iki faktör grubu arasında doğru ilişkileri kurabilmesi

Parsons’un kurduğu bu model, kariyer kararı almaya ilişkin oluşturulan ilk formel modeldir⁵⁶ ve kişi-çevre uyumu (person-environment fit) kuramının da temelini

⁵⁰ a.m.

⁵¹ Paul J. Hartung, David L. Blustein, “Reason, Intuition, and Social Justice: Elaborating on Parsons’s Career Decision-Making Model”, **Journal of Counselling and Development**, Vol:80, Winter 2002, s.41.

⁵² Lawrence K. Jones, “Frank Parsons’s Contribution to Career Counselling”, **Journal of Career Development**, Vol:20, No:4, Summer 1994, s.288.

⁵³ Moore, Gunz, Hall, a.g.m., s.24.

⁵⁴ Hartung, Blustein, a.g.m., s.42.

⁵⁵ Moore, Gunz, Hall, a.g.m., s.25.

⁵⁶ Hartung, Blustein, a.g.m., s.42.

oluşturmaktadır.⁵⁷ Bu modele göre kişi, öncelikle kendisini çok iyi tanımalı, daha sonra yapmak istediği işlerle ilgili çeşitli bilgiler edinmeli ve kararını öyle vermelidir. Bu doğrultuda Parsons, kişinin vereceği kararın rastgele veyahut şans eseri değil de rasyonel ve mantıklı bir zemine oturması gerektiğini ileri sürmektedir.⁵⁸ Zamanla “kariyer geliştirme” olarak adlandırılmaya başlanan⁵⁹ mesleki rehberliğin babası unvanını taşıyan⁶⁰ ve meslek psikolojisi alanında da kariyer teorisinin kurucusu olarak görülen Parsons’un yaptıkları kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶¹

- Dünyada ilk formel meslek bürosunu kurmuştur.
- “Mesleki Rehberlik Hareketi”ni başlatmıştır.
- Meslek danışmanlarını eğitmeye başlamıştır.
- Modelini kendi çağında mevcut olan tüm bilimsel metotları kullanarak geliştirmiştir.
- Kişilerin, mesleki ilerlemelerinde takip edecekleri basamakları belirlemiştir.
- Meslek bürosunu kurmak ve sürekliliğini sağlayabilmek için önemli eğitimciler, işverenler ve diğer toplumsal figürlerden maddi ve manevi destek sağlamıştır.
- Meslek bürosunda yapılan faaliyetleri, okullar, üniversiteler ve diğer yerlerde kullanılacak şekilde organize etmiştir.

Ancak günümüzde Parsons’un ileri sürdüğü gibi kişinin, bir kereliğine mahsus mesleğini seçerek sürekli o meslek ve örgütte kalabilmesine dair koşullar bulunmamaktadır. Kişiler, iş hayatına girdikten sonra pek çok kez iş, meslek ve örgütlerini değiştirmek durumunda kalabilmektedirler.⁶² Günümüzde meydana gelen

⁵⁷ Nadya A. Fouad, “Work and Psychology: Theory, Research, and Applications”, **Annual Review of Psychology**, Vol:58, January 2007, s.546.

⁵⁸ Jones, **a.g.m.**, s.292.

⁵⁹ Kimberly S. McDonald, Linda M. Hite, “Reviving The Relevance of Career Development in Human Resource Development”, **Human Resource Development Review**, Vol:4, No:4, December 2005, s.419.

⁶⁰ Carl McDaniels, “Frank Parsons: His Heritage Leads Us into The 21st Century”, **Journal of Career Development**, Vol:20, No:4, Summer 1994, s.327.

⁶¹ Jones, **a.g.m.**, s.293.

⁶² McDaniels, **a.g.m.**, s.328.

bu değişikliklere rağmen, Parsons'un yirminci yüzyılın başlarında ortaya koyduğu tüm bu paradigmların, kariyer geliştirme uygulamalarının evriminde önemli birer kilometre taşı oldukları belirtilebilir.⁶³

1.2.2.1.2. Holland'ın Katkıları

Meslek psikolojisinde kariyere ilişkin en dikkat çekici çalışmalardan birini de Holland'ın yapmış olduğu görölmektedir. Buna göre Holland'ın, 1959 yılında geliştirmiş olduğu kişilik özellikleri ve meslekler arasındaki ilişkiye dair teorisinin büyük yankı uyandırdığı ifade edilebilir. Holland bu teorisiyle, meslek seçimine ilişkin o zamana dek yapılan bütün çalışmalarla kendi çalışmasını bütünleştirmiş ve gelecekte bu konuyla ilgili olarak yapılabilecek çalışmalara da ışık tutmuştur. Savickas ve Gottfredson'ın 1999 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, Holland'ın teorisinin meslek psikolojisi alanında yapılmış en değerli çalışmalardan biri olduğunu ifade ettikleri görölmektedir. Holland'ın bu teorisinin, aynı zamanda mesleki ilgi alanları ve kariyere ilişkin karar alma, ilgi alanları envanterleri oluşturma, mesleki bilgiyi organize etme, kariyer gelişimi için danışmanlık ve kariyer eğitimi programları gibi konulara ilişkin de önemli bir bilgi kaynağı olduğu belirtilebilir.⁶⁴ Ayrıca Holland'ın teori ve tipolojilerinin, kariyer uygulama ve araştırma alanlarının temelini oluşturduğu da ileri sürölmektedir.⁶⁵

Holland'ın teorisinde, kişilik özellikleri ile meslek seçimleri arasında bir ilişki kurduğu görölmektedir. Holland bu ilişkiyi, mesleki ilgi alanlarının kişiliğin bir yönünü oluşturduğu savından yola çıkarak geliştirmiştir.⁶⁶ Kişi-çevre uyumunu (person-environment fit) temel alan⁶⁷ Holland'ın teorisinin, en yaygın olarak

⁶³ Edwin L. Herr, "Career Development and Its Practice: A Historical Perspective", **The Career Development Quarterly**, Vol:49, No:3, March 2001, s.201.

⁶⁴ Mark L. Savickas, Gary D. Gottfredson, "Holland's Theory (1959-1999): 40 Years of Research and Application", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:55, No:1, 1999, s.1.

⁶⁵ Gary D. Gottfredson, "John L. Holland's Contribution to Vocational Psychology: A Review and Evaluation", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:55, No:1, 1999, s.24.

⁶⁶ Robert Hogan, Rex Blake, "John Holland's Vocational Typology and Personality Theory" **Journal of Vocational Behavior**, Vol:55, No:1, 1999, s.42.

⁶⁷ Linda S. Gottfredson, James M. Richards, Jr., "The Meaning and Measurement of Environments in Holland's Theory", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:55, No:1, 1999, s.57.

kullanılan ve araştırılan kişi-çevre uyumu teorilerinden biri olduğu belirtilmektedir.⁶⁸ Buna göre Holland'ın, kişilerin çalıştıkları ortamlar ile kişilikleri arasında bir uyumsuzluk söz konusu olduğu takdirde bunun, memnuniyetsizlik, istikrarsız kariyer yolları ve düşük performansla sonuçlanacağını ifade ettiği ve teorisinde altı kişilik tipi belirlediği gibi, bunlara paralel altı tane de idealize edilmiş iş çevresi belirlediği görülmektedir. Bu kişilik tipleri ve özellikleri Tablo 1.2'de sunulmuştur.⁶⁹

Tablo 1.2: İdealize Edilmiş Kişilik Tipleri ve Özellikleri

	Faaliyetleri ve Meslek Tercihleri	Değerleri	Kendilerini Nasıl Gördükleri	Diğerlerinin Onu Nasıl Gördüğü	Kaçındıkları Şeyler
Gerçekçi Kişilik Tipi	Makine, araç ve gereçlerle ilgilenmek	Gözlemle- nebilen başarılar için maddi ödülleri	Pratik, geleneksel, manüel ve mekanik becerilere sahip, ancak sosyal becerilerden yoksun	Normal, dürüst	İnsanlarla iletişime girmek
Araştırmacı Kişilik Tipi	Keşfetmek, doğal ve sosyal olguları analiz etmek	Bilgi öğrenme veya geliştirme	Analitik, zeki, kuşkucu, akademik becerilere sahip ancak kişiler arası ilişkilerden yoksun	Asosyal, entelektüel	İkna veya satış faaliyetleri
Sanatkar Kişilik Tipi	Edebiyat, müzik, v.b. gibi sanatsal faaliyetlerle ilgilenmek	Duygu ve düşüncele- rinin yaratıcı bir şekilde ifade edebilmesi	Deneyime açık, yenilikçi, entelektüel, ancak ofis becerilerinden yoksun	Tutucu olmayan, düzensiz, yaratıcı	Rutinler, kurallara uyma
Sosyal Kişilik Tipi	Yardımseverlik, öğretmeyi sevmek, danışmanlık yapmak	Başkaları- nın refahı için çalışma, sosyal hizmetler	Empatik, sabırlı, kişiler arası ilişkileri iyi ancak mekanik becerilerden yoksun.	Terbiyeli, uyumlu, dışa dönük	Mekanik, teknik faaliyetler
Girişimci Kişilik Tipi	İkna, manipüle etmek, diğerlerini yönlendirmek	Maddi başarı, sosyal statü	İkna yeteneği yüksek ancak bilimsel yeteneklerden yoksun	Enerjik, etkileyici	Bilimsel, entelektüel konular

⁶⁸ Fouad, **a.g.m.**, s.546.

⁶⁹ John L. Holland, "Exploring Careers With A Typology: What We Have Learned and Some New Directions", **American Psychologist**, Vol:51, No:4, April 1996, ss.397-398.

Geleneksel Kişilik Tipi	Standart ve rutin işlerin uygulanması ile ilgilenmek	Maddi ve finansal başarı, politik alanlarda güç elde etme	İşletme ve üretim alanlarında teknik becerilere sahip ancak sanatsal yeteneklerden yoksun	Onaylayan, dikkatli	Belirsizlik, yapılandırılmamış işler
--------------------------------	--	---	---	---------------------	--------------------------------------

Tablo 1.2’de ayrıntılarıyla açıklanan bu kişilik tipleri, sahip oldukları benzerlikler açısından kendi içlerinde gruplara ayrılabilir. Örneğin sosyal ve girişimci kişilik tiplerinin, “kişi yönelimli kişilik tipleri”, gerçekçi ve araştırmacı kişilik tiplerinin, “kişi yönelimli olmayan kişilik tipleri”, araştırmacı ve sanatkar kişilik tiplerinin, “entelektüel yönelimli kişilik tipleri”, geleneksel ve gerçekçi kişilik tiplerinin ise “uygulama yönelimli kişilik tipleri” grupları altında toplanabileceği ifade edilmektedir.⁷⁰

Holland’ın belirlemiş olduğu idealize edilmiş altı iş çevresi tipi ve özellikleri de Tablo 1.3’te sunulmuştur:⁷¹

Tablo 1.3: İdealize Edilmiş İş Çevresi Tipleri ve Özellikleri

	Gereklilikleri	Talep ve Ödülleri	Değerleri	Meslekler ve İçerdiği Diğer Çevreler	Örnek Meslekler
Gerçekçi Çevre Tipi	Manüel ve mekanik yetkinlikler, makine, araç ve gereçlerle etkileşim	Onaylama ve pratik başarılar	Pratiklik, üretkenlik, somut değerler, zindelik	Somut, pratik faaliyetler, makine araç gereçlerin kullanımı	Tamirci, tır şoförü, v.b.
Araştırmacı Çevre Tipi	Analitik, teknik, spesifik, sözel yetkinlikler	Sorunların çözümünde ısrarcı olma, sorunların çözümünün anlaşılması	Soruşturma yoluyla bilgi elde etme	Analitik entelektüel faaliyetler, bilginin kullanılması ve yaratılması	Psikolog, mikrobiyolog, v.b.
Sanatkar	Yenilik, yaratıcılık,		İlginç,	Yazma, müzik, sahne	Müzisyen, iç mimar, v.b.

⁷⁰ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.33.

⁷¹ Holland, **a.g.m.**, s.399.

Çevre Tipi	iletişim kurduğunda duygularını ifade edebilme	Sanatkar hayal gücü	alışılmadık, fikirler, estetik değerler	sanatları, yaratıcılıkla ilgili iş çevreleri	
Sosyal Çevre Tipi	Kişilerarası ilişkiler, mentorluk becerileri, başkalarına öğretebilme yeteneği	Empati, sosyallik, arkadaş canlılık	Başkalarının iyiliğini düşünme	Başkalarıyla kolaylaştırıcı ve yardımsever bir şekilde çalışma	Danışman, v.b.
Girişimci Çevre Tipi	Diğerlerini ikna ve manipüle etme becerisi	Maddi başarı elde etmeye çalışma, dominantlık, kendine güven	Güç yönelimi, sorumluluk	Kişisel veya örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlamada manipülasyon, satış, liderlik	Pazarlamacı, v.b.
Geleneksel Çevre Tipi	Belirli performans standartlarını tutturma becerisi	Organizasyon yeteneği, uyum ve bağlılık	Rutin ve düzene bağlılık	Örgütün standartlarına ulaşma, makineler ve sayılarla çalışma	Muhasebeci, üretim sorumlusu, v.b.

Meslek psikolojisine ilişkin literatür incelendiğinde, çoğu teorisyenin kişilikleri sınıflandırdığı ancak iş çevrelerini sınıflandırmadığı fark edilmektedir. Tablo 1.3’te de görüldüğü gibi, Holland’ın iş çevrelerini de sınıflandırarak literatüre önemli bir katkıda bulunduğu ifade edilebilir.⁷² Sonuç olarak Holland teorisinde, örgütsel bir çerçeve sunmuş ve yirmi binden fazla mesleğin bulunduğu günümüz koşullarında iş çevrelerini altı ideal tipolojiyle ortaya koyarak, basit, mantıklı ve faydacı bir örgütsel çerçeveye oturtmuştur.⁷³ Holland’ın bu modelinin, karmaşık meslekler dünyasını basitleştirme ve daha kolaylıkla yorumlamada yararlı ve önemli bir araç olduğu belirtilebilir.⁷⁴

Holland’ın Meslek Seçimi Teorisinin, hem uygulamaya kolaylıkla aktarılabildiği hem de ampirik olarak test edilebilir nitelikte olduğu için gerek uygulamaya yönelik gerekse bilimsel literatürde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Holland’ın teorisinin, açıkça tanımlanmış ve içsel tutarlılığı olan bir teori olduğu da ifade

⁷² Gottfredson, Richards, Jr., **a.g.m.**, s.57.

⁷³ Jack Rayman, Lynne Atanasoff, “Holland’s Theory and Career Intervention: The Power of The Hexagon”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:55, No:1, 1999, s.115.

⁷⁴ David P. Campbell, Fred H. Borgen, “Holland’s Theory and The Development of Interest Inventories”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:55, No:1, 1999, s.99.

edilmektedir. Holland'ın teorisini bu kadar iyi bir teori yapan özelliklerinden biri de basit ve kolay anlaşılabilir olmasıdır.⁷⁵ Ayrıca Holland, teorisinin hem erkeklere hem de kadınlara uygulanabilirliğini test etmiş ve her iki grup için de anlamlı sonuçlar verdiğini saptamıştır.⁷⁶

Holland'ın kariyer literatürüne önemli bir başka katkısı ise sözünü ettiği kişilik tiplerini ölçmek için çeşitli ölçekler geliştirmesidir. Bu ölçekler, Mesleki Tercihler Envanteri (Vocational Preferences Inventory) (Holland, 1978) ve Öz Yönelim Araştırması (Self-Directed Search) (Holland, 1979) olarak sıralanmaktadır.⁷⁷ Ayrıca Holland'ın kariyer kararsızlığına (career indecision) ilişkin çalışmasının kariyer literatürüne yapmış olduğu en önemli katkılarında biri olduğu ifade edilmektedir.⁷⁸ Buna göre Holland, 1970'li yıllarda mesleki kimlik (vocational identity) kavramını ortaya atmış ve bununla ilgili bir de envanter geliştirmiştir. 1985 ve 1997 yıllarında üstünde yaptığı değişikliklerle güncellediği kavramın, araştırmacılar tarafından da kabul gördüğü belirtilmektedir. Holland'ın mesleki kimlik envanterini, meslek seçiminde kararsız olan kişiler için geliştirdiği ifade edilebilir. Kavrama bu adı vermesinin nedeni, yaptığı araştırmalar sonucunda meslek seçiminde kararsız olan kişilerin aynı zamanda kendi yetenekleri ve karar verme becerileri hakkında da memnuniyetsiz ve kuşku dolu kişiler olduğunu görmesidir. Mesleki Kimlik Envanterinin, kariyer kararı alma, mesleki refah ve meslek seçiminde yardıma ihtiyaç duyma gibi sorunların çözümüne de büyük ölçüde yarar sağladığı⁷⁹ ve meslek psikologlarının kariyerlerine ilişkin kararsızlık çeken kişilere yardımcı olmalarına rehberlik ettiği de belirtilmektedir.⁸⁰ Holland'ın, kariyer literatürüne yaptığı tüm bu katkıların yanı sıra 1973 yılında yayınlanan Mesleki Seçimler Yapma (Making Vocational Choices) başlıklı eserinin meslek psikolojisinde en çok atıf alan eser olduğu⁸¹ ve de Amerika ekonomisinde yer alan

⁷⁵ Rayman, Atanasoff, **a.g.m.**, s.115.

⁷⁶ Gottfredson, **a.g.m.**, s.18.

⁷⁷ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.33.

⁷⁸ Samuel H. Osipow, "Assesing Career Indecision", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:55, No:1, 1999, s.153.

⁷⁹ Gottfredson, **a.g.m.**, ss.17-24.

⁸⁰ Osipow, **a.g.m.**, s.148.

⁸¹ Savickas, Gottfredson, **a.g.m.**, s.2.

hemen hemen her işi ele aldığı Holland'ın Mesleki Kodlar Sözlüğünü (Dictionary of Holland Occupational Codes) yazdığı da görülmektedir.⁸² Ancak meslek psikolojisi ve kariyer literatürüne bu denli önemli katkılar yaptığı görülen Holland'ın teorisinin de eleştirilen yönleri bulunmaktadır. Bunlar Holland'ın teorisinin, dinamikten ziyade statik bir yaklaşım benimsemesi ve her ne kadar cinsiyet unsurunu göz önüne alan bir teori olsa da ırk ve sosyo-ekonomik statü gibi etkenleri göz ardı etmesidir.⁸³

1.1.2.2. Kariyer Konusunun Gelişim Psikolojisindeki Temelleri

İşletme yönetimi alanında bir çalışma konusu olarak kariyer, meslek psikolojisinin yanı sıra psikolojinin bir diğer alt alanı olan gelişim psikolojisinden de temellerini almaktadır.⁸⁴ Meslek psikolojisinde, kariyerin statik ve kişinin seçimine dayanan bir olgu olarak incelenmesinin aksine, gelişim psikolojisinde kariyerin dinamik ve zamanla olgulaşan bir süreç olarak ele alındığı görülmektedir. Gelişim psikolojisinde, kariyerin dinamik bir süreç olarak ele alınması, bu alanın teorilerini “evre”ler (stages) üzerine kurması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda gelişim psikolojisinin, meslek psikolojisindeki seçim ve uyum modellerini (choice and fit models) bir adım öteye taşıdığı belirtilmektedir. Kariyerleri yaşlarla ilgili evrelere dayanarak açıklayan gelişim psikolojisinde, kariyerlerin döngüler olarak görüldüğü ve bu doğrultuda da mevsimler metaforu (career as seasons) temel alınarak açıklandığı ifade edilebilir.⁸⁵ Mevsimler metaforu, bahar, yaz, sonbahar ve kış olarak sıralanan mevsimlerin her birinin birbirinden farklı özellikleri olmasına ve bu özelliklerin tahmin edilebilir bir nitelik taşımasına dayanmaktadır. Gelişim psikolojisinde de mevsimler metaforunda olduğu gibi kişilerin kariyerlerinde yaşlarına dayanan birtakım evreleri sırasıyla geçecekleri düşünülmektedir.⁸⁶ Ancak bu evrelerin geri dönüşü olmayan, sıralı, tek yönlü ve evrensel olmak gibi birtakım

⁸² Holland, **a.g.m.**, s.397.

⁸³ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.35.

⁸⁴ Daniel C. Feldman, “Careers in Organizations: Recent Trends and Future Directions”, **Journal of Management**, Vol:15, No:2, 1989, s.135.

⁸⁵ Inkson, **a.g.m.**, ss.101-102.

⁸⁶ Kerr Inkson, Norman E. Amudson, “Career Metaphors and Their Application in Theory and Counseling Practice”, **Journal of Employment Counselling**, Vol:39, No:3, September 2002, s.103.

nitelikler taşıdıklarını ileriye sürmesi, gelişim psikolojisinin eleştirilen yönünü oluşturmaktadır.⁸⁷

Gelişim psikolojisinde de sosyoloji ve meslek psikolojisinde olduğu gibi kariyer konusunda yapılan ilk çalışmalarda kariyer kavramının genellikle “*meslek*” etiketi altında incelendiği⁸⁸ ve ortaya atılan teorilerde meslek teriminin zamanla yerini kariyer terimine bıraktığı görülmektedir.⁸⁹

Gelişim psikolojisinde bir çalışma konusu olarak kariyere, Levinson, Super, Schein ve Driver’ın yapmış oldukları çalışmaların temel oluşturdukları ifade edilebilir.⁹⁰ Bu nedenle kariyer konusunun, gelişim psikolojisindeki temellerinin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla özellikle bu dört teorisyenin kariyer literatürüne katkılarının açıklanması tarafımızca uygun görülmüştür.

1.1.2.2.1. Levinson’ın Katkıları

Levinson’ın Yetişkin Gelişimi Teorisinde (Adult Development Theory), iş ve kariyer kavramlarının önemli bir rol oynadıkları görülmektedir.⁹¹ Bu teorisine göre Levinson, yetişkin gelişimi evrelerini, 22 yaşından önceki dönemi kapsayan yetişkinlik öncesi (preadulthood) evresi, 17-45 yaşları arasındaki dönemi kapsayan ilk yetişkinlik (early adulthood) evresi, 40-65 yaşları arasını kapsayan orta yetişkinlik (middle adulthood) evresi, 60-80 yaşları arasını kapsayan geç yetişkinlik (late adulthood) evresi ve 80 yaş ve daha üstü dönemi kapsayan daha da geç yetişkinlik (late late adulthood) evresi olarak sıralamaktadır.⁹² Levinson teorisinde, kariyer gelişimi sürecini ayrı bir süreç olarak incelememiş ancak kariyer ve iş gelişiminin

⁸⁷ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.26.

⁸⁸ **a.m.**, s.15.

⁸⁹ Savickas, **a.g.m.**, s.851.

⁹⁰ **a.m.**, s.24.

⁹¹ Solomon Cytrynbaum, John O. Crites, “The Utility of Adult Development Theory in Understanding Career Adjustment Process”, **Handbook of Career Theory**, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, s.74.

⁹² Daniel J. Levinson, “A Conception of Adult Development”, **American Psychologist**, Vol:41, No:1, January 1986, ss.3-13.

kişinin yaşamında genç yetişkinlik ve orta yetişkinlik evrelerinde önemli olduğunu belirtip kendi teorisiyle bütünleştirerek ele almıştır.⁹³ Buna göre Levinson, ergenlik ve genç yetişkinlik arası bir geçiş dönemi olan ilk yetişkinlik evresinin evlilik kararı, meslek seçimi ve yaşam tarzının belirlenmesi gibi önemli kararları içerdiğini ileri sürmekte ve kişiler için bu dönemde kariyer ve meslekleriyle ilgili konuların önem kazandığını ifade etmektedir.⁹⁴

Levinson'ın teorisinde üzerinde durduğu ve kariyer literatürüne yaptığı önemli katkılardan birisi de mentorluktur. Levinson'ın mentorluğun kişinin kariyer gelişiminde önemli hususlardan biri olduğunu belirttiği görülmektedir.⁹⁵ Ancak kariyer literatürüne bu kadar önemli katkıları olduğu görülen Levinson'ın teorisini, sadece erkeklerin yaşamlarını temel alarak ve kadınları göz ardı ederek geliştirdiği için eleştirildiği ifade edilebilir.⁹⁶

1.1.2.2.2. Super'ın Katkıları

Super'ın 1957 yılında geliştirmiş olduğu Kariyer Evreleri Teorisinin (Career Stages Theory), kariyer literatüründeki en önemli teorilerden birisi olduğu belirtilmektedir. Super'ın teorisi kariyer evreleri ve yaşın, kişinin iş performansı ve işine ilişkin tutumları üzerine olan etkilerini incelemektedir. Osipow 1996 yılında yapmış olduğu çalışmada, Super'ın bu kavramsal modelinin kariyer evrelerine ilişkin o döneme dek geliştirilen en iyi teori olduğunu iddia etmiştir.⁹⁷

Super'ın Kariyer Evreleri Teorisi, bir kişinin yaşamı boyunca dört evreden geçerek kariyerini şekillendireceğini ileri sürer. Buna göre Super, kariyer gelişimini kişinin

⁹³ Cytrynbaum, Crites, **a.g.m.**, s.82.

⁹⁴ **a.m.**, s.77.

⁹⁵ Janice C. Molloy, "Development Networks: Literature Review and Future Research", **Career Development International**, Vol:10, No:6/7, 2005, s.536.

⁹⁶ Joan V. Gallos, "Exploring Women's Development: Implications For Career Theory, Practice and Research", **Handbook of Career Theory**, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, s.112.

⁹⁷ Roslyn M. Smart, "Career Stages in Australian Professional Women: A Test of Super's Model", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:52, No:3, 1998, s.379.

yaşamı boyunca geçeceği bir dizi gelişim evreleri olarak görmekte ve kariyer seçimini tek bir seferde verilen bir karar olarak değil, kişinin yaşamı boyunca vermiş olduğu kararların kümülatif bir çıktısı olarak açıklamaktadır.⁹⁸ Super'ın ileri sürdüğü evreler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:⁹⁹

- **Keşfetme Evresi (Exploratory Stage):** 14–24 yaşları arasındaki dönemi kapsar. Super bu dönemde, kişinin ilgi alanları ve yeteneklerini keşfedeceğini ve bu keşif sonucunda da hangi mesleğe uygun olduğunu belirleyeceğini ileri sürer. Super'a göre kişi, bu evrenin sonlarına doğru meslek seçimini yapacaktır. Keşfetme aşamasında; mesleki keşif ve kişinin işle uyumu esas olarak ilgilenilen konulardır. Bu nedenle Super, bu evreye belirsizlik ve istikrarsızlığın hakim olduğunu ileri sürmektedir.
- **Kurma Evresi (Establishment Stage):** 25–44 yaşları arasındaki dönemi kapsar. Super bu dönemde kişinin, keşfetme döneminde bulunduğu işte kalıcı olmaya çalışacağını ifade eder. Keşfetme evresindeki belirsizlik ve istikrarsızlığın yerini bu evrede istikrar almaktadır. Kurma evresinde kişinin, kariyer ilerlemesi ve gelişimiyle de ilgilendiği ve özel yaşamını da şekillendirmeye çalıştığı belirtilmektedir.
- **Sürdürme Evresi (Maintenance Stage):** 45–60 yaşları arasındaki dönemi kapsar. Bu dönem, kişinin iş ve özel yaşamında kurmuş olduğu istikrarı korumaya çalıştığı bir dönemdir.
- **Çözülme Evresi (Disengagement Stage):** 61 yaş ve üstünü kapsayan dönemdir. Kişinin aktif istihdamdan ayrılmasına işaret eder. Emeklilik dönemi olarak da adlandırılır.

Super bu teorisini, yukarıda da görüldüğü gibi biyolojik yaşam döngüsü üzerine inşa etmiştir.¹⁰⁰ Ancak literatür incelendiğinde, Super'ın teorisinin en çok eleştirilen

⁹⁸ Branimir Sverko, "Super's Career Development Theory", **Encyclopedia of Career Development**, Editors: Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Volume 2, Sage Publications, California, 2006, s.789.

⁹⁹ Smart, **a.g.m.**, s.382.

¹⁰⁰ Gene W. Dalton, "Developmental Views of Careers in Organizations", **Handbook of Career Theory**, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, ss.91-92.

yönlerinden birisinin, kariyer evrelerini kronolojik bir şekilde yaşlara göre belirlemesi olduğu görülmektedir. Çünkü günümüzde sürekli olarak işten çıkarmalar ve iş değiştirmelerle karşı karşıya kalan işgörenlerin çoğunun hayatında kariyer evresi-yaş ilişkisi artık önemli bir rol tutmamaktadır.¹⁰¹ Super'ın bu eleştiriler üzerine, 1990 yılında çalışmasını güncellediği ve kariyer evreleri arasındaki geçişin kişinin kronolojik yaşına göre değil de kişiliği ve yaşamında yer alan olaylara göre gerçekleşeceğini ileri sürdüğü görülmektedir.¹⁰² Super ve arkadaşları, ayrıca Super'ın ileri sürdüğü kariyer evrelerini ölçen Kariyer Gelişimi Envanterini (Career Development Inventory) de geliştirmişlerdir.¹⁰³ Super'ın Kariyer Evreleri Teorisine ilişkin eleştirilen bir başka husus ise kariyer evreleri ile ilgili yapılan ve Super'ın teorisini esas alan araştırmalarda genellikle erkek işgörenlerin örneklem olarak kullanılmasıdır. Buna göre söz konusu kariyer evrelerinin, erkek işgörenler için geçerli olabileceği ancak konunun kadın işgörenler açısından halen açıklık kazanmadığı ileri sürülmektedir.¹⁰⁴

1.1.2.2.3. Schein'in Katkıları

Schein'in Kariyer Çapaları Teorisinin (Career Anchors Theory), kariyer literatüründe çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Kariyer Çapaları Teorisi, Schein'in 1978 yılında MBA programından mezun olan kırk dört kişinin kariyer geçmişlerini incelediği 10–12 sene süren boylamsal bir çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır.¹⁰⁵ Bu çalışma sonucu Schein, kişinin sahip olduğu durağan kariyer kimliğini, kariyer çapası (career anchor) olarak adlandırmış¹⁰⁶ ve kariyer çapalarının sadece ve sadece

¹⁰¹ Smart, **a.g.m.**, s.380.

¹⁰² Roslyn Smart, Candida Peterson, "Super's Career Stages and The Decision to Change Careers", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:51, No:3, 1997, s.359.

¹⁰³ Mark L. Savickas, "Measuring Career Development: Current Status and Future Directions", **Career Development Quarterly**, Vol:43, No:1, September 1994, ss.54-63.

¹⁰⁴ Smart, **a.g.m.**, s.381.

¹⁰⁵ Dalton, **a.g.m.**, s.93.

¹⁰⁶ Daniel C. Feldman, Mark C. Bolino, "Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature of Career Anchors and Their Consequence", **Human Resource Management Review**, Vol:6, No:2, 1996, s.89.

kişi, meslek ve hayat deneyimi kazandıkça oluşacağını ifade etmiştir.¹⁰⁷ Hatta Schein, kişinin kariyer çapasının, çalışmaya başlamasından itibaren beş ile on yıl içerisinde gelişmeye başlayacağını da iddia etmektedir.¹⁰⁸ Schein'e göre kişiler, çalışma yaşamlarında karşı karşıya kalacakları terfi, işten çıkarma veyahut da coğrafi hareketlilik gibi durumlar sonucunda kariyer çapalarının neler olduğunu anlayacaklardır. Bu doğrultuda Schein, kişinin öz benliği bir kez oluştuğunda bunun durağan bir hale, başka bir deyişle bir "çapa" haline geleceğini belirtmekte ve çoğu kişinin de kariyerleri, kişisel gelişimleri ve aileleriyle ilgili konularda seçim yapmak durumunda kalana kadar kariyer çapalarının neler olduklarına dair bilgi sahibi olamayacaklarını ileri sürmektedir.¹⁰⁹

Kariyer Çapaları Teorisi, her bir bireyin sadece bir tane kariyer çapası olacağı temel varsayımına dayanır. Kişinin hayatında bir kariyer çapası belirgin değilse, Schein bunun nedenini kişinin önceliklerini belirleyerek seçim yapabilecek derecede yeterli deneyim yaşamamış olması şeklinde açıklamaktadır.¹¹⁰

Schein, bir kişinin kariyer çapasının oluşmasını aşağıda sıralanan üç unsura bağlamaktadır:¹¹¹

- Kişinin gerçek iş ortamlarında elde ettiği gerçek başarılarına dayanan gerçek yeteneklerini fark etmesi
- Kişinin gerçek iş görevlerine dayanan gerçek güdü ve ihtiyaçlarını fark etmesi
- Kişinin çeşitli işlerdeki norm ve değerlere ilişkin gerçek tepkilerine dayanan gerçek tutum ve değerlerini fark etmesi

¹⁰⁷ Edgar H. Schein, "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in 21st Century", **Academy of Management Executive**, Vol:00, No:0, 1996, ss.80-81.

¹⁰⁸ L. J. Van Vuuren, C. Fourie, "Career Anchors and Career Resilience: Supplementary Constructs?", **Journal of Industrial Psychology**, Vol:26, No:3, 2000, s.16.

¹⁰⁹ Schein, **a.g.m.**, ss.80-81.

¹¹⁰ Feldman, Bolino, **a.g.m.**, s.92.

¹¹¹ **a.m.**, s.89.

Bu üç unsur doğrultusunda Schein, kariyer çapalarına ilişkin 1978 yılında gerçekleştirmiş olduğu ilk çalışmasında beş tane kariyer çapası belirlemiştir. Bunlar, teknik/fonksiyonel yetkinlik (technical/functional competence), yönetsel yetkinlik (general managerial competence), güvence ve istikrar (security/stability), otonomi ve bağımsızlık (autonomy/indepence), girişimci yaratıcılık (entrepreneurial creativity) çapaları olarak sıralanmaktadır. 1987 ve 1990 yıllarında yapmış olduğu çalışmalarında ise bu beş tane kariyer çapasına ek olarak toplumsal bir olaya kendini adama (service or dedication to a cause), saf meydan okuma (pure challenge) ve yaşam tarzı (life style) olmak üzere üç tane daha kariyer çapası belirlediği görülmektedir.¹¹² Toplam sekiz tane olan kariyer çapalarının ne anlama geldikleri Tablo 1.4’te açıklanmaktadır.¹¹³

Tablo 1.4: Kariyer Çapaları

Teknik/Fonksiyonel Yetkinlik (Technical/Functional Competence): Bu kariyer çapasına sahip olan kişi, esas olarak işin kendisinden heyecan duyar ve kendi teknik veya fonksiyonel uzmanlığında ilerlemeyi tercih eder. Yönetsel işleri çok politik bulduğu için genellikle bu tip işlerden kaçınır.
Yönetsel Yetkinlik (General Managerial Competence): Bu kariyer çapasına sahip olan kişi, belirsizlik ortamında sorunları çözmekten hoşlanır. Ortak hedefleri başarmak için örgütteki kişileri bir araya getirebilme ve kriz ortamlarının üstesinden başarıyla gelebilme yeteneklerine sahiptir.
Güvence ve İstikrar (Security/Stability): Bu kariyer çapasına sahip olan kişi, iş güvencesi ve tek bir örgütte uzun süre çalışmayla güdülenir. Bir örgütün norm ve değerleri ile sosyalleşmeye gönüllüdür. Yer değiştirmekten ve seyahat etmekten hoşlanmaz.
Otonomi ve Bağımsızlık (Autonomy/Indepence): Bu kariyer çapasına sahip olan kişi, örgütsel kısıtlamalardan bağımsız olan ortamlarda çalışmaktan hoşlanır. Kendi çalışma programını kendisi yapmak ve kendi çalışma hızını kendisi belirlemek ister.
Girişimci Yaratıcılık (Entrepreneurial Creativity): Bu kariyer çapasına sahip olan kişi, tamamen kendi projesine dayanan yeni şeyler üretmekten hoşlanır. Kolaylıkla sıkılabileceğinden, projeden projeye de kolaylıkla geçebilir. Zaten var olan işletmeleri yönetmektense kendisi yeni girişimler kurmaktan hoşlanır.

¹¹² Schein, **a.g.m.**, s.80.

¹¹³ Feldman, Bolino, **a.g.m.**, s.92.

Kendini Adama (Service or Dedication to a Cause): Bu kariyer çapasına sahip olan kişi, topluma yardım etme ve gönüllülük esasına dayanan işler gibi görevlere kendisini adar. Kendi değer yargıları ve becerilerine uyan işler arar.
Saf Meydan Okuma (Pure Challenge): Bu kariyer çapasına sahip olan kişi, büyük engellerin üstesinden gelmeye ve çözilemeyen sorunları çözmeye uğraşır. Kariyerini mücadele ve rekabet üzerine kurar.
Yaşam Tarzı (Life Style): Bu kariyer çapasına sahip olan kişi, yaşam tarzı ile kariyerini dengelemeye çalışır. İş-aile dengesine önem veren örgütleri iş arama sürecinde güçlü bir şekilde tercih eder.

Schein, Tablo 1.4'te de ayrıntılarıyla açıklanan kariyer çapalarının bir kez oluştuğunda bir daha değişmeyeceğini belirtmektedir. Ancak çapa terimi, sıfır gelişim veya değişikliğe de işaret etmez. Buna göre Schein, kariyer çapasının oluşmasında bir hareketliliğin olduğunu ancak bunun tesadüfi olmadığını ifade etmektedir. Schein'e göre kariyer çapalarındaki önemli değişiklikler, büyük çaba ve gerçek iş deneyimleri gerektirir ve bu değişiklikler de sıklıkla gerçekleşmez.¹¹⁴

Kariyer Çapaları Teorisinde, "uyum" önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle kişilerin kariyer çapaları ve çalıştıkları iş ortamları arasında uyum olduğunda kariyer tatmini ve yüksek iş performansı gibi pozitif kariyer çıktıları elde edilecektir.¹¹⁵

Schein'in bu çalışmasının, kariyer alanında araştırma yapan akademisyenlerin durağan kariyer kimliğinin yani kariyer çapasının nasıl gelişeceğini kavramsallaştırmalarında ve bu süreci ilk meslek seçiminden nasıl ayırt edeceklerini saptamalarında önemli bir yol göstericidir. Çünkü Schein'in çalışması, mesleğin ilk kez seçimi ve kariyer kimliğinin oluşması süreçleri arasındaki farklılıkları vurgulamaktadır. Meslek seçimi üzerine olan çoğu çalışma, genç yetişkinlerin mesleklerini neleri sevip neleri sevmediklerine karar vermeleri doğrultusunda seçeceklerini ileri sürer. Schein ise bunun tersine durağan kariyer kimliğinin yani kariyer çapalarının, kişinin ilgi alanları, yetenekleri ve değer yargılarının

¹¹⁴ Feldman, "Careers in Organizations: Recent Trends and Future Directions", s.137.

¹¹⁵ Feldman, Bolino, **a.g.m.**, s.92.

bütünleşmesi sonucu ortaya çıkacağını belirtmektedir. Ayrıca meslek seçimi üzerine olan literatür, genç yetişkinlerin gerçek çalışma koşullarında bulunmadan, sadece bu çalışma koşullarına ilişkin varsayımlar yürüterek kariyer ve mesleklerini seçeceklerini vurgularken, Schein ise bu görüşün tersine kariyer çapalarının sadece ve sadece gerçek çalışma koşullarındaki gerçek görev ve deneyimler sonucu meydana geleceğini ileri sürmektedir. Başka bir deyişle meslek seçimi üzerine olan çalışmalar, kişinin mesleğini seçmesi ile sona ererken, Schein'in çalışması ise belirli bir meslekteki çeşitli kariyer yollarına işaret etmektedir. Örneğin pazarlama alanını seçen bir kişi bu alanda çalışırken, pazarlama araştırmalarına ilişkin teknik bir rol üstlenebileceği gibi yönetici rolünü de üstlenebilir veyahut da yeni bir ürünün geliştirilmesinde görev alarak girişimci bir kariyere de sahip olabilir. Daha fazla güvence tercih eden biriye de pazarlama alanında akademik çalışmalar yapabilir.¹¹⁶

Schein'in Kariyer Çapaları Teorisi, her ne kadar gelişim psikolojisi alanına dahil edilse de bu çalışmanın tamamen kişiye odaklanmak yerine kişi ve örgüt arasında bir denge kurmaya çalıştığı görülmektedir.¹¹⁷ Buna göre Schein'in teorisinin, sosyoloji ve psikoloji disiplinleri arasında bir köprü kurduğu, bu anlamda da kariyer literatürü açısından büyük önem taşıdığı ifade edilebilir.¹¹⁸

Kariyer literatürüne bu denli önemli katkıları olmasına rağmen, Schein'in teorisinin de eleştirilen yönleri bulunmaktadır. Eleştirilen yönleri ise Schein'in araştırmasını eğitim düzeyi yüksek ve küçük bir örneklem kullanarak gerçekleştirmesi ve örnekleminin de sadece erkeklerden oluşmasıdır. Bu nedenle teorisinin, kadınlar, etnik gruplar veya eğitim düzeyi düşük kişilere uyarlanıp uyarlanamayacağının tartışmalı olduğu belirtilebilir. Ancak Schein, 1990 yılında yaptığı çalışmasında teorisini belirli meslek gruplarına uygulamış ve ilk çalışmasıyla benzer sonuçlar elde etmiştir.¹¹⁹

¹¹⁶ a.m., s.90.

¹¹⁷ Jane Yarnall, "Career Anchors: Results of an Organizational Study in The UK", **Career Development International**, Vol:3, No:2, 1998, s.56.

¹¹⁸ Moore, Gunz, Hall, a.g.m., s.26

¹¹⁹ Yarnall, a.g.m., s.58.

1.1.2.2.4. Driver'ın Katkıları

Driver'ın kariyer ve kariyere ilişkin konularda, araştırmacıların düşünme biçimlerini şekillendirmeye yardımcı olan en önemli teorisyenlerden biri olduğu görülmektedir.¹²⁰ Driver'ın Kariyer Kalıpları Modeli (Career Patterns Model), her ne kadar gelişim psikolojisinde incelenen bir model olsa da aslında hem kişisel hem de örgütsel boyutlara odaklandığı ifade edilebilir.¹²¹ Buna göre Driver'ın modelinin, kişilerin kariyerlerine ilişkin ihtiyaçları ile örgütlerdeki kariyer fırsatlarının eşleştirilmesine katkıda bulunan bir model olduğu belirtilmektedir. Driver kariyer kalıbını, kişinin kariyerine ilişkin düşüncelerinin altında yatan kavramsal veya bilişsel bir yapı olarak tanımlamıştır. Bu bilişsel yapı, kişi için kariyerinin ne anlama geldiğini tanımlar.¹²² Driver'ın modelinde, geçişimli (transitory), istikrarlı durum (steady-state), doğrusal (linear) ve spiral (spiral) kariyer kalıpları olmak üzere dört kariyer kalıbı belirlediği görülmektedir. Ancak Driver bu kariyer kalıplarından, istikrarlı durum (steady state) kariyer kalıbının adını, 1980 yılında yaptığı çalışmasında uzman (expert) kariyer kalıbı olarak değiştirmiştir.¹²³ Bu kariyer kalıplarının ne anlama geldikleri aşağıda açıklanmaktadır:¹²⁴

- **Doğrusal (Linear) Kariyer Kalıbı:** Bu kariyer kalıbına sahip olan kişi, iş yaşamının başında kendisine bir çalışma alanı seçer ve seçtiği alanda yukarı doğru ilerler.
- **İstikrarlı Durum (Steady State)-Uzman (Expert) Kariyer Kalıbı:** Bu kariyer kalıbına sahip olan kişi, yaşamının başında belirli bir iş veya çalışma alanı seçer ve yaşamı boyunca bu işte/alanda kalır.

¹²⁰ Suzanne C. De Janasz, "Honoring The Life and Legacy of Michael J. Driver, 1936–2004", **Career Development International**, Vol:12, No:4, 2007, s.325.

¹²¹ Dalton, **a.g.m.**, s.94.

¹²² M. Coetze, Amg Schr Euder, "The Relationship Between Career Patternsand Personality Types", **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol:28, No:1, 2002, s.54.

¹²³ Dianne Sundby, C. Brooklyn Derr, "Michael Driver: A Career Life to Remember", **Career Development International**, Vol:12, No:4, 2007, s.333.

¹²⁴ Dalton, **a.g.m.**, s.94.

- **Spiral (Spiral) Kariyer Kalıbı:** Bu kariyer kalıbına sahip olan kişi, yaşamının belirli bir döneminde belirli bir alanda çalışır ve daha sonra bu alanla ilişkili başka alanlara döngüsel olarak geçer.
- **Geçişimli (Transitory) Kariyer Kalıbı:** Bu kariyer kalıbına sahip olan kişi, belirli bir iş veya çalışma alanını kalıcı olarak seçmemiştir. Kişi işten işe belirli bir kalıp olmaksızın geçer.

Driver'ın belirlemiş olduğu kariyer kalıplarına ilişkin örnekler de verdiği görülmektedir. Buna göre Driver, geçişimli kariyer kalıplarının, becerileri bir işten başka bir işe kolaylıkla transfer edilebilen genellikle yarı kalifiye işgörenler için uygun olduğunu belirtirken, uzmanlık kariyer kalıbına örnek olarak da doktor ve berberleri göstermektedir. Uzmanlık kariyer kalıbına olan sahip kişilerin, çalışma yaşamları boyunca başka örgütlere geçebileceklerini ancak uzmanlıkları açısından aynı alanda kalacaklarını da ifade etmiştir. Ayrıca işletme yöneticilerinin, genellikle doğrusal kariyer kalıbına sahip olduklarını, danışman ve yazarlar gibi proje temelli çalışan kişilerin ise spiral kariyer kalıbına örnek teşkil ettiklerini belirtmiştir.¹²⁵ Bir kişinin kariyer kalıbının, yukarıda açıklanan kariyer kalıplarından hangisine uyduğu, kişinin kariyer alanında yapmış olduğu değişikliklerin sıklığı ve hareketinin yönündeki değişikliklere bağlı olarak belirlenmektedir. Bu durum Tablo 1.5'te özet olarak sunulmuştur:¹²⁶

Tablo 1.5: Kariyer Kalıpları

Kariyer Kalıbı	Kariyer Alanı Değişikliği Sıklığı	Hareketin Yönü
Doğrusal	• Sık olmayan • Çoğunlukla sınırlı hareketlilik	• Yukarı doğru ilerleme • Kişi daha fazla otorite sahibi olan pozisyonlara hızlı bir şekilde ilerler.
	• Değişiklik olmaz	• Yukarı doğru yavaş yavaş ilerleme

¹²⁵ Maureen Woodd, "The Move Towards A Different Career Pattern: Are Women Better Prepared Than Men For A Modern Career?", **Women in Management Review**, Vol:14, No:1, 1999, s.25.

¹²⁶ Coetze, Euder, **a.g.m.**, s.54.

Uzman	• Kişi alanda kalır	• Kişi kendi uzmanlık alanında ilerler.
Spiral	• Her 5–10 yılda bir	• Yatay ilerleme • Kişi yeni bilgi ve beceriler edineceği başka bir işe geçer.
Geçişimli	• Her 2–4 yılda bir • Hızlı değişiklikler	• Esas olarak yatay ilerleme • Tutarlı tutarsızlık (consistently inconsistent) kalıbı gösterir. Hareket dikeyden ziyade daha çok yataydır.

Tablo 1.5’te de görüldüğü gibi “doğrusal” ve “uzman” kariyer kalıplarında yukarı doğru ilerlemenin vurgulandığı görülürken, “spiral” ve “geçişimli” kariyer kalıplarında ise daha çok yatay ilerlemenin ön plana çıktığı ifade edilebilir. “Doğrusal” ve “uzman” kariyer kalıplarında, kariyer alanlarında genellikle değişiklik olması beklenmezken, “spiral” ve “geçişimli” kariyer kalıplarında ise kariyer alanında değişimin sıklıkla gerçekleşebileceği belirtilmektedir.

Driver, ayrıca kişiyi farklı kariyer kalıplarını seçmeye farklı güdü ve düşünme alışkanlıklarının iteceğini belirtmektedir. Bu güdü ve düşünme alışkanlıklarının neler oldukları Tablo 1.6’da açıklanmıştır:¹²⁷

¹²⁷ Sundby, Derr, **a.g.m.**, s.334.

Tablo 1.6: Kariyer Kalıplarının Belirlenmesine Neden Olan GÜDÜ ve Düşünme Alışkanlıkları

Kariyer Kalıbı	Güdü	Düşünme Alışkanlıkları
Doğrusal	Başarı	Hiyerarşik
Uzman	Güvence	Kararlılık
Spiral	Gelişim	Bütünleştirici
Geçişimli	Bağımsızlık veya otonomi	Esnek

Kişiye farklı kariyer kalıplarını seçmeye iten güdülerin daha ayrıntılı bir listesi ise Tablo 1.7’de yer almaktadır.¹²⁸

Tablo 1.7: Kariyer Kalıplarının Belirlenmesine Neden Olan Güdüler

Doğrusal	Uzman	Spiral	Geçişimli
Güç	Uzmanlık	Kişisel Gelişim	Çeşitlilik
Yetkinlik	Güvence	Yaratıcılık	Bağımsızlık
Başarı	Yetkinlik	Başkalarını Geliştirme	Yaratıcılık
Yönetim	İstikrar	Prestij	İnsanlar
Tanınma	Otonomi	Tanınma	İçerilme
Kişisel gelişim	Başarı	-	Başarı

Tablo 1.7’den de görüldüğü gibi, her bir kariyer kalıbının kişilerin işle ilgili istikrar, uzmanlık, prestij gibi farklı bir ihtiyacını tatmin etmeye yönelik olduğu belirtilebilir.¹²⁹

Driver’ın doğrusal, geçişimli, uzmanlık ve spiral olarak sıralanan kariyer kalıplarının gelişim psikolojisi alanında kariyerle ilgili çalışmalar yapan bir diğer teorisyen olan Schein’in genel yönetsel, otonomi ve bağımsızlık, teknik yetkinlik ve saf meydan okuma kariyer çapaları ile örtüştüğü de ifade edilmektedir.¹³⁰

¹²⁸ Coetze, Euder, **a.g.m.**, s.54.

¹²⁹ **a.m.**

¹³⁰ Yarnall, **a.g.m.**, s.57.

Kariyer Kalıpları Modelindeki uzmanlık ve doğrusal kariyer kalıplarının, kariyer literatürüne hakim olduğu görüldüğünde, Driver'ın da kariyer literatürüne katkıları daha net bir şekilde anlaşılmaktadır.¹³¹ Ancak Driver'ın modelinin de sadece erkek işgörenlere odaklandığı ve kadın işgörenleri göz ardı ettiği için eleştirildiği görülmektedir. Çünkü bu model, 20. y.y.ın sonlarına doğru beyaz ırka mensup, Amerikalı erkek işgörenler üzerinde çalışılarak geliştirilmiştir.¹³² Her ne kadar bu modelin, sadece erkek işgörenlere uygun olduğu ileri sürülse de bu sava karşı çıkarak geçişimli ve spiral kariyer kalıplarının kadınlara uyarlanabilir olduğunu iddia edenlerin de bulunduğu görülmektedir.¹³³

1.1.3. Meslek ve Gelişim Psikolojilerinin Kariyere Bakış Açısındaki Farklılıklar

Meslek ve gelişim psikolojisi alanlarının, psikolojinin alt alanları olmalarına rağmen kariyer konusuna farklı açılardan yaklaştıkları görülmektedir. Buna göre meslek psikolojisinde, insan doğası ve kariyerlerin daha durağan bir yapıda ele alındığı ve kişi-iş uyumunun vurgulandığı ifade edilebilir. Gelişim psikolojisinde ise kariyere daha dinamik ve zamanla olgunlaşan bir süreç olarak yaklaşılmaktadır.¹³⁴

1.1.4. Sosyoloji ve Psikolojinin Kariyere Bakış Açısındaki Farklılıklar

Sosyoloji ve psikoloji birbirlerinden farklı disiplinler olarak kariyer konusuna da farklı açılardan yaklaşmışlardır. Sosyolojide, psikolojiden farklı olarak kişilerin işlerini seçmedikleri işlere seçildikleri vurgulanır. Bu doğrultuda sosyolojide, kişilerin seçimlerinin kısıtlı olduğu düşünülür ve bu kısıtlamalar ölçülmeye çalışılır. Kişilerin kariyerlerine ilişkin karar verme süreçleriyle psikolojideki gibi ilgilenilmez.

¹³¹ Maimunah Ismail, "The Gendered Nature of Careers: Evidence From A Malaysian University", **The Journal of International Management Studies**, Vol:4, No:2, August 2009, s.177.

¹³² Kertsin Isaaksson, v.d., "Women's Career Patterns in Sweeden: A Life Event Approach", **Community, Work & Family**, Vol:9, No:4, 2006, s.480.

¹³³ Ismail, **a.g.m.**, s.177.

¹³⁴ Moore, Gunz, Hall, **a.g.m.**, s.15.

Başka bir deyişle, sosyolojide mesleki yapının statü hiyerarşisi, işyerinde güç ve otoritenin işlenmesi, sosyalleşme süreçleri, meslektaş grupları, sendikalar ve toplu pazarlık, mesleki hareketlilik, kariyer kalıpları gibi konularla ilgilenildiği ifade edilebilir. Buna göre sosyolojide, işe yabancılaşma, uzmanlıklar sosyolojisi ve işgücü piyasaları gibi psikolojinin sınırları dışında kalan konular ele alınmaktadır.¹³⁵

Psikolojide, genellikle kişinin seçim yapma aşamasında kaderi üzerinde değişken de olsa potansiyel bir kontrolü olduğu varsayılır. Sosyolojide ise kişilerin kariyer hayallerini kısıtlayan kurumsal piyasa güçleri daha çok vurgulanır. Psikoloji ve sosyolojide, neden sonuç ilişkisinin de farklı bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Psikolojide tutumlar, hayaller, ilgi alanları ve kişilik özelliklerinin, kariyer seçimlerini nasıl etkilediği ile ilgilenilirken, sosyolojide ise formel kurallar, informel normlar, arz talep dengeleri gibi unsurların kişilerin çalışma ortamlarını nasıl şekillendirdiği ile daha çok ilgilenilmektedir.¹³⁶ Psikolojide kariyerlerin kişilerin tutumları ve ilgi alanları açısından ele alındığı görülürken, sosyolojide ise konunun toplumsal rol ve göreceli statüler açısından incelendiği ifade edilebilir.¹³⁷

1.2. İşletme Yönetimi Alanında Bir Çalışma Konusu Olarak Kariyer

İşletme yönetimi alanında bir çalışma konusu olarak kariyer temellerini, yukarıda da bahsedilmiş olduğu gibi sosyoloji ve psikoloji disiplinlerinde kariyere ilişkin yapılmış olan çalışmalardan almıştır. Bu disiplinlerde, konu ile ilgili gerçekleştirilen ilk çalışmalarda ise kariyer teriminin genellikle meslek terimi ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Aslında kariyer teriminin, kişilerin kapitalizm ve endüstrileşme sonucu kurulan büyük ve bürokratik örgütlerde çalışmaya başlamaları sonucu ortaya çıktığı ve mesleklerin de kariyerden önce var olduğu gerçekleri göz önüne alındığında, meslek teriminin kariyer terimine temel hazırlayan bir kavram olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda meslek teriminin, zaman zaman kariyer

¹³⁵ Hotchkiss, Borow, **a.g.m.**, s.282

¹³⁶ **a.m.**

¹³⁷ Arthur, **a.g.m.**, s.167.

kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmasının normal karşılanması gerektiği de belirtilmektedir.¹³⁸

Geçmişten günümüze meslekler incelendiğinde, ilk olarak serbest mesleklerin ortaya çıktığı görülmektedir. En eski meslek türü olan serbest meslekler, genellikle tıp ve hukuk alanlarıyla ilgilidir. Buna göre 19. ve 20. y.y.larda bireysel müşterilerine hizmet veren doktor ve avukatların serbest meslek sahiplerinin tipik örneklerini oluşturdukları ifade edilebilir. Bu meslek sahipleri, bilgi ve becerilerini uzun süren bir eğitim sonucu elde ederler. Bir kere uzmanlık sertifikalarını aldıklarında, kendilerine mesleklerini icra edebilecekleri bir yer seçtikleri görülmektedir. Genellikle kendilerine ihtiyaç duyulan ve meslektaşlarının pek de fazla bulunmadığı yerleri tercih ettikleri belirtilebilir. Müşteri bulmaları, herkesin her an ihtiyaç duyabileceği konularda hizmet verdikleri için kolaydır. Buna göre hastalık ve yasal ihtiyaçların kaçınılmazlığının, uzun dönemli ekonomik güvencelerini garanti ettiği söylenebilir.¹³⁹ Serbest mesleklerin, zamanla profesyonel kariyerler olarak adlandırılmaya başlandığı ve belirli bilgi ve becerilere dayanan, toplumsal olarak değer gören bilginin monopolleştirilmesine bağlı olarak meydana geldikleri görülmektedir. Profesyonel kariyere sahip olan kişilerin, bir örgütte çalışıyor olsalar bile kendilerini örgütlerinden ziyade meslekleriyle özdeşleştirdikleri belirtilebilir.¹⁴⁰ Zamanla aynı meslekten kişilerin, bir örgüt çatısı altında formel olarak bir araya geldikleri firmalara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Hukuk, tıp, mimarlık, muhasebe ve mühendislik firmaları bunlara örnek olarak verilebilir. 20. y.y.da serbest meslek sahiplerinin, bu firmaları oluşturmaya başlamalarının nedenleri; bu firmaların uzmanlaşmaya imkan vermesi, ölçek ekonomisinden yararlanma fırsatı tanınması ve insan kaynakları ve fiziksel sermayenin paylaşılmasını sağlayarak daha çok

¹³⁸ Richard A. Young, Audrey Collin, "Introduction: Framing The Future of Career", **The Future of Career**, Editörler: Audrey Collin, Richard A. Young, Cambridge University Press, Cambridge, 2000, s.3.

¹³⁹ Stephen R. Barley, Gideon Kunda, "Contracting: A New Form of Professional Practise", **Academy of Management Perspectives**, Vol:20, No:1, February 2006, ss.50-51.

¹⁴⁰ Audrey Collin, A. G. Watts, "The Death and Transfiguration of Career and of Career Guidance?", **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol:24, No:3, October 1996, ss.385-398.

müşteriye daha az maliyetle hizmet verilmesini kolaylaştırması olarak sayılmaktadır.¹⁴¹

20. y.y.da profesyonel kariyerlerin yanı sıra var olan diğer kariyer türlerinin ise girişimci ve bürokratik/örgütsel kariyerler oldukları görülmektedir. Küçük işletme sahipleri veya kurucularının girişimci kariyerlere sahip oldukları ifade edilirken, büyük örgütlerde çalışan kişilerin ise bürokratik/örgütsel kariyerlere sahip oldukları belirtilmektedir. Endüstrileşme ile birlikte büyük ölçekli fabrikalar ve ticari girişimlerin kurulduğu ve bu fabrikalar, ticari girişimler ve devlet kurumları gibi büyük örgütlerde gittikçe artan bir şekilde işbölümü ve uzmanlaşmanın da önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu doğrultuda günümüzde algılandığı şekliyle kariyer türünün ilk örneklerinden olan bürokratik/örgütsel kariyerlerin de doğduğu ifade edilebilir.¹⁴² Bürokratik/örgütsel kariyer, bir örgütün hiyerarşi kademelerinde ilerleme olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın, genellikle beyaz ırk ve orta sınıfa mensup erkek işgörenlere uygun olduğu ileri sürülebilir. Bürokratik/örgütsel kariyerde hiyerarşideki pozisyon, profesyonel kariyerde ün ve bilgi, girişimci kariyerde ise değer yaratma kapasitesinin ön plana çıktığı görülmektedir.¹⁴³ Diğer iki kariyer türüne kıyasla endüstrileşme sonucu büyük örgütlerin de yaygınlaşmasıyla birlikte bürokratik/örgütsel kariyerlerin, yirminci yüzyıla hakim olan kariyer türü haline geldiği ifade edilebilir. Sosyoloji ve psikoloji disiplinlerinde, bürokratik/örgütsel kariyerlerin yanı sıra profesyonel ve girişimci kariyer türleri ile de ilgilenildiği görülürken, işletme yönetimi alanında ise kariyer konusunun örgütsel analiz düzeyinde ele alınması nedeniyle esas olarak bürokratik/örgütsel kariyerler hakkında çalışıldığı belirtilebilir.¹⁴⁴ Bu nedenle aşağıdaki bölümde, bürokratik/örgütsel kariyerin ve bu kavramın beraberinde getirdiği “geleneksel kariyer anlayışı”nın üzerinde durulması tarafımızca uygun görülmüştür. Ancak işletme yönetimi alanında kariyere ilişkin yapılan çalışmalarda “bürokratik kariyer”

¹⁴¹ Barley, Kunda, **a.g.m.**, ss.50-51.

¹⁴² Rosabeth Moss Kanter, “Careers and The Wealth of Nations: A Macro-Perspective on TheStructure and Implications of Career Forms”, **Handbook of Career Theory**, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, ss.506-521.

¹⁴³ Collin, Watts, **a.g.m.**, ss.385-398.

¹⁴⁴ Kanter, **a.g.m.**, ss.506-521.

terimi yerine genellikle “örgütsel kariyer” teriminin kullanılması nedeniyle, çalışmamızın bundan sonraki bölümlerinde söz konusu literatür de göz önüne alınarak, bürokratik kariyer terimi yerine örgütsel kariyer teriminin kullanılmasına karar verilmiştir.

1.3. Örgütsel Kariyer ve Geleneksel Kariyer Anlayışı

Kariyer literatürü incelendiğinde, yukarıda bahsedilmiş olduğu gibi profesyonel ve girişimci kariyerlerin de varlığına rağmen işletme yönetimi alanında genellikle üzerinde durulan kariyer türünün örgütsel kariyerler olduğu görülmektedir. Örgütsel kariyerlerin, bu kadar yaygın bir şekilde çalışılması zamanla kariyer denildiğinde akıllara sadece örgütsel kariyer kavramının gelmesine yol açmış ve örgütsel kariyerin tanımı, kariyer tanımının yerini almaya başlamıştır. Buna göre örgütsel kariyer, kişilerin bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşi kademelerinde doğrusal bir şekilde ilerlemeleri sonucu ortaya çıkan kariyer olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁵ Örgütsel kariyer kavramı bu tanımını, örgütlerin büyük ve katı bir hiyerarşik yapıya sahip olmaları ve durağan bir çevrede faaliyet göstermelerinden almaktadır.¹⁴⁶ Tanımından da anlaşılacağı üzere, örgütsel kariyer kavramında hiyerarşik ilerlemenin vurgulandığı belirtilebilir.¹⁴⁷ Bu doğrultuda örgütsel kariyerin tahmin edilebilir ve doğrusal bir nitelik taşıdığı görülmektedir.¹⁴⁸ Bu doğrusal ilerleme, terfi anlamına gelmekte ve örgüt hiyerarşisi de tırmanılacak basamaklar olarak görülmektedir. Başka bir deyişle örgütsel kariyer kavramının, bir dağa tırmanma metaforu ile açıklanmaya çalışıldığı ifade edilebilir. Buna göre kişiler, örgüt hiyerarşisindeki basamakları tırmanabildikleri kadar tırmanırlar. Bazılarının bu hususta başarılı oldukları görülürken, kendilerini kariyer platosunda bulanların veya başarısızlığa uğrayanların oldukları da

¹⁴⁵ Sherry E. Sullivan, “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, **Journal of Management**, Vol:25, No:3, 1999, s.457.

¹⁴⁶ Yehuda Baruch, “Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints”, **Human Resource Management Review**, Vol:16, No:2, 2006, s.125.

¹⁴⁷ Adamson, Doherty, Viney, **a.g.m.**, s.251.

¹⁴⁸ Baruch, **a.g.m.**, s.125.

görülmektedir.¹⁴⁹ Örgütsel kariyerde kariyerlerin bir veya en fazla iki örgütte gerçekleştiğinin altının çizilmesi ise kavramın güvence, istikrar ve kalıcılık kavramlarını da beraberinde getirdiğini göstermekte¹⁵⁰ ve kişilerin tabi tutulacakları formel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin de örgüte özgü olacağına işaret etmektedir.¹⁵¹ Örgütsel kariyerde başarı ise örgüt tarafından tanımlanmakta ve ücret ve statüye göre ölçülmektedir.¹⁵²

Özetle, işletme yönetimi alanında kariyer konusuna “örgütsel kariyer” açısından yaklaşıldığı ve bu yaklaşımın altında yatan temel varsayımlar ve ortak özelliklerin aşağıdaki gibi sıralandıkları görülmektedir:¹⁵³

- Örgütlerin durağan bir iş çevresinde faaliyet gösterdikleri varsayılmaktadır.
- Kariyerler, örgüt içi hareketlilik açısından ele alınmakta ve bu doğrultuda kişilerin kariyerleri boyunca tek bir örgütte kalacakları varsayılmaktadır.
- Büyük örgütlere odaklanılmaktadır. Buna göre özellikle 1980’li yılların başlarında gerçekleştirilen araştırmalarda, IBM ve bu dönemde büyük başarılar elde eden Japon firmaları gibi büyük örgütlere odaklanıldığı görülmektedir.
- Yönetmel-profesyonel ve hiyerarşik kariyerlerle ilgilenilmektedir. Bu doğrultuda genellikle beyaz yakalı işgörenlerin kariyerleri hakkında çalışmalar yapılmıştır.
- Kişiler ve kariyer seçimlerini eşleştirmede, kişi-çevre uyumu teorisinden yola çıkılarak meslek psikolojisine atıf yapılmaktadır. Kişi-çevre uyumu teorisi, kişiler ve kişilerin çalıştıkları çevrelerin zamanla değişmeyeceği varsayımı

¹⁴⁹ Yehuda Baruch, “Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives”, **Career Development International**, Vol:9, No:1, 2004, s.61.

¹⁵⁰ Adamson, Doherty, Viney, **a.g.m.**, s.257.

¹⁵¹ M. A. C. T. Kuujipers, J. Scheerens, “Career Competencies for The Modern Career”, **Journal of Career Development**, Vol:32, No:4, June 2006, s.304.

¹⁵² Sullivan, **a.g.m.**, s.457.

¹⁵³ Jeffrey Jablonski, “Seeing Technical Communication From A Career Perspective: The Implications of Career Theory for Technical Communication Theory, Practice, and Curriculum Design”, **Journal of Business and Technical Communication**, Vol:19, No:5, s.12.

üzerine kurulmuştur. Bu doğrultuda İK departmanlarına, kişilerin kariyerlerini yönetmeleri ve doğru işe doğru kişiyi seçmeleri hususlarında bilimsel yöntemlerden yararlanabilmeleri için yardımcı olmaya çalışmaktadır.

- Yaş ve kariyer evrelerine dayanan gelişim psikolojisi yaklaşımı benimsenmiştir.
- Örgüt ve kariyer aktörü arasında etki-tepki ilişkisi olduğu varsayılmaktadır. Buna göre kariyer aktörleri, örgütleri tarafından rasyonel bir şekilde yönlendirilen ve potansiyelleri makul bir şekilde tahmin edilebilen birer pasif varlık olarak ele alınmaktadır.
- Araştırma konusu olarak genellikle erkek işgörenlere odaklanılmaktadır.

Ancak çalışma yaşamını ve dolayısıyla da kariyerlerin doğasını etkileyen birtakım gelişmeler sonucunda, örgütsel kariyer anlayışının ve bu anlayışa ilişkin varsayımların artık kişilerin kariyerlerini açıklamada yetersiz kaldığı görülmektedir.¹⁵⁴ Bu nedenle kariyere ilişkin yeni yaklaşımların ortaya atıldığı ve bu yeni yaklaşımlar ile birlikte örgütsel kariyere ilişkin anlayışın literatüre “geleneksel kariyer anlayışı” olarak geçtiği ifade edilebilir. Bu doğrultuda ikinci bölümde, geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer yaklaşımlarına geçişin nedenleri açıklanacak ve yeni kariyer yaklaşımlarının üzerinde durulacaktır.

¹⁵⁴ Benjamin M. Bergmann Lichtenstein, Mark Mendenhall, “Non-Linearity and Response-Ability: Emergent Order in 21st Century Careers”, **Human Relations**, Vol:55, No:1, 2002, s.5.

2. YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

2.1. Geleneksel Kariyer Anlayışından Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Geçiş

İşletme yönetimi alanında, kariyerin ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınmaya başlandığı 1970’li yıllardan itibaren, kariyerlere genellikle “örgütsel kariyer” açısından yaklaşıldığı ve bu bakış açısının da “geleneksel kariyer anlayışı” olarak adlandırıldığı görülmektedir. Arthur ve Rousseau’nun 1994 yılında yaptıkları ve 1980–1994 yılları arasındaki disiplinler arası beş hakemli dergideki kariyer, iş ve istihdam üzerine olan makaleleri inceledikleri çalışmaları, bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir.¹

Tablo 2.1: Disiplinler Arası Beş Dergideki Kariyer, İş ve İstihdam Konularıyla İlgili Çalışmaların Dağılımı

	Kariyer İle İlgili Araştırmalar				İş ve İstihdam İle İlgili Araştırmalar	
	1980–1989		1990–1994		1990–1994	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Çevresel İstikrar	43	93	43	74	71	67
Örgüt İçine Odaklanma	36	78	44	76	97	91
İşletme Büyüklüğü						
Büyük (> 500 çalışan)	21	46	21	36	42	40
Küçük (< 500 çalışan)	7	17	5	9	13	12
Karışık	2	4	9	16	26	25
Meslek-Endüstri Örneklemi	14	30	23	40	22	21
DeneySEL Araştırma	-	-	-	-	7	7
Hiyerarşi Varsayımı	35	76	47	81	70	66
Toplam Makale Sayısı	46	100	58	100	106	100

¹ Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, “Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle”, **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**, Editörler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996, s. 8.

Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi Arthur ve Rousseau, dergilerdeki makaleleri yayınlanma tarihlerine göre, 1980–1989 ve 1990–1994 yılları arasında yayınlanan makaleler olmak üzere ikiye ayırmışlardır. 1980–1989 yılları arasında yayınlanan makaleler incelendiğinde, bu makalelerin %93’ünün işletmelerin durağan çevre koşullarında faaliyet gösterdiklerini varsaydığı, %78’nin kariyerle ilgili konularda örgüt içine odaklandığı ve %76’sının ise yönetsel-profesyonel-hiyerarşik kariyerlerle ilgilendiği görülmektedir. Ayrıca kariyer konusunu büyük işletmeler açısından inceleyen çalışmaların, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler açısından inceleyen çalışmalardan iki kat daha fazla olduğu da göze çarpmaktadır.

Bilimsel literatüre yukarıda bahsedildiği gibi yansıyan geleneksel kariyer anlayışının, örgütlerin İK süreçlerini nasıl etkilediği incelendiğinde ise performansın ödüllendirilmesinde terfilerin kullanıldığı görülmektedir.² Buna göre kişilerin sınırlı terfi imkanları için rekabet ettikleri ve nihai başarı ölçütünün hiyerarşi basamaklarını tırmanmak olduğu belirtilmektedir.³ Yönetim korumacı bir yaklaşım benimsemekte, işgörenlere uzun süreli istihdam vaat edilmektedir. Örgütler, uzun dönemli kariyer planlamaya önem verdikleri gibi spesifik kariyer yollarını da desteklemektedirler.⁴ Geleneksel kariyer anlayışı, kariyerin aynı örgütle sınırlandırıldığı ve işgörenlere ilerleyebilecekleri pozisyonların var olduğu bir kariyer sistemi sunulduğu varsayımına dayanır. Bu doğrultuda özellikle orta kademelerdeki yönetici ve uzmanlar, kariyerleri boyunca aynı örgütün kendilerine yaşam boyu istihdam sunmalarını ve statülerindeki artış ile birlikte sorumluluk kazanmayı da beklemektedirler. Başka bir deyişle geleneksel kariyer anlayışı, kariyer ilerlemelerinde istikrar, hiyerarşi ve açıkça ifade edilen iş tanımlarını vurgulamaktadır.⁵

² Sherry E. Sullivan, William A. Carden, David F. Martin, “Careers in The Next Millenium: Directions For Future Research”, **Human Resource Management Review**, Vol:8, No:2, 1998, s.177.

³ Yehuda Baruch, “Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints”, **Human Resource Management Review**, Vol:16, No:2, 2006, s.126.

⁴ Nigel Nicholson, “Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in The Information Age”, **The Academy of Management Executive**, Vol:10, No:4, November 1996, s.41.

⁵ Graeme Currie, Sue Tempest, Ken Starkey, “New Careers For Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries”, **International Journal of Human Resource Management** Vol:17, No:4, April 2006, s.756.

Geleneksel kariyer anlayışına göre örgütsel kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların eşleştirilmesi ve örgütsel kariyerlerin oluşturulması olarak görülmektedir. Eğitim-geliştirme ve terfi prosedürlerinin kişileri uygun beceriler geliştirmeye motive ettiği ifade edilmektedir. Kişilere örgütleri tarafından statü, sorumluluk ve refah kazanabilecekleri açık ve net kariyer yolları sağlanmaktadır. Söz konusu mantığa göre kişilerin kariyerlerini örgütleri yönetmektedir.⁶ Ancak hiyerarşik, çok kademeli ve fonksiyonel olarak yapılandırılmış çoğu örgüt yapısının günümüzde değişmekte olduğu görülmektedir. Örgütler, hızlı teknolojik ilerlemeler ve artan küresel rekabet gibi çevresel faktörlere uyum sağlamak için daha esnek hale gelmeye başlamışlardır.⁷ Örgütlerin, yeniden yapılanma, kademe azaltma gibi yollara başvurmaları ise yaşam boyu kariyer vadeden potansiyel hiyerarşiyi ortadan kaldırmaktadır. Yalın ve esnek örgüt yapılarının gelişimi ile birlikte özellikle bürokrasi paradigmasının ortadan kayboluşu, örgütsel kariyerleri de büyük ölçüde etkilemektedir.⁸ Halen geleneksel kariyer yollarını takip eden kişiler olsa bile, çoğu kişinin artık geleneksel kariyer anlayışının aksine doğrusal olmayan ve tahmin edilebilirliği düşük kariyer yollarını takip ettikleri görülmektedir. Bu durumun geleneksel kariyer anlayışı tarafından yeterince açıklanamaması, yeni kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur.⁹

Yeni kariyer yaklaşımları, öncelikle kişilerin örgütlerinden yaşam boyu veyahut da uzun süreli istihdam ve örgütün hiyerarşi kademelerinde tahmin edilebilir bir ilerleme beklentisi içinde olmamaları anlayışına dayanır.¹⁰ Bu durum, günümüzde örgütlerin işgörenlerine artık iş güvencesi sunamamalarının bir sonucudur. Örgütlerin işgörenlerine iş güvencesi ve uzun süreli istihdam sunamamaları, kişilerin tek bir örgütte kalmaktansa farklı örgütlere geçmelerini de ön plana çıkartmaktadır. Buna

⁶ Kerr Inkson, Michael B. Arthur, "How to Be a Successful Career Capitalist" **Organizational Dynamics**, Vol:30, No:1, 2001, s. 48.

⁷ Sherry E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Vol:25, No:3, 1999, s.457.

⁸ Jane Sturges, David Guest, Kate Mackenzie Davey, "Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:9, No:3, Eylül 2000, s.351.

⁹ Sullivan, Carden, Martin, **a.g.m.**, s.166.

¹⁰ Zella King, "New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates' Preferences", **Human Resource Management Journal**, Vol:13, No:1, 2003, s.5.

göre kariyerlerin, artık taşınabilir (portable) oldukları ifade edilmektedir.¹¹ Bu durum da artık örgüt odaklı değil kişi odaklı düşünmeyi ortaya çıkartmaktadır.¹² Aşağıda geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer yaklaşımlarına geçişin nedenleri ele alınacaktır.

2.2. Geleneksel Kariyer Anlayışından Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Geçişin Nedenleri

Geleneksel kariyer anlayışından, yeni kariyer yaklaşımlarına geçilmesinin birçok nedeninin olduğu belirtilmektedir. Bu nedenler, örgüt yapılarındaki değişiklikler, iş güvencesinin azalması, istihdam ilişkilerinin kesintiye uğraması, alternatif çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve küçük işletmelerin sayısındaki artış olarak sıralanabilir. Yeni kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmasına neden olan bu faktörlerin, aslında birbirlerinden bağımsız olgular olmadığı, birinin meydana gelmesinin diğer ya da diğerlerinin ortaya çıkmasını tetiklediği belirtilebilir.

2.2.1. Örgüt Yapılarındaki Değişiklikler

Geleneksel örgütsel kariyerin, bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşi kademelerinde ilerleme olarak tanımlandığı ve bu tanımda çok kademeli hiyerarşik bir örgüt yapısına vurgu yapıldığı göz önüne alındığında, kariyerlerin doğasında meydana gelen değişikliklerin büyük ölçüde örgüt yapılarındaki değişikliklere bağlı olarak açıklanabileceği ileri sürülmektedir.¹³

Geçmişten günümüze örgüt yapıları incelendiğinde, Endüstri Devriminin başladığı 1860'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar Amerikan ekonomisine hiyerarşik örgüt yapısına sahip büyük işletmelerin hakim oldukları görülmektedir. Sözü edilen dönemde sahipleri tarafından yönetilen küçük işletmelerin, yerlerini çok kademeli

¹¹ Sullivan, **a.g.m.**, s.463.

¹² King, **a.g.m.**, s.5.

¹³ Kenneth R. Brousseau, v.d., "Career Pandemonium: Realignment Organizations and Individuals", **Academy of Management Executive**, Vol:10, No:4, 1996, s.52.

örgüt yapılarına sahip büyük işletmelere bıraktıkları ifade edilebilir. Üretim ve dağıtım alanlarındaki işletmelerin başı çektiği bu işletme devlerinde, “kendin yap” (do it yourself) felsefesi hakimdir ve çoğu işletme, bu felsefe doğrultusunda büyük ölçüde dikey bütünleşmeye giderek gerçekleştirilen tüm işler üzerindeki kontrolü ele geçirmeye çalışmıştır. Bu kontrolü sağlayabilmek amacıyla da işletmelerin hiyerarşi kademelerine her geçen gün bir yenisini daha ekledikleri belirtilebilir. Bu dönemin örgüt yapılarını karakterize etmede kullanılan metafor, uzun ve dik bir piramittir. Kişilerin, bu örgüt yapılarında kişisel ve örgütsel başarı için gereken becerileri geliştirdikleri sürece yaşam boyu istihdama sahip olarak örgüt piramidinde yukarıya doğru ilerledikleri ve kariyerlerin de örgütler açısından tanımlandığı görülmektedir.¹⁴ Örgütsel kariyerin hakim olduğu bu anlayışın, Endüstri Devrimi ile birlikte ortaya çıktığı ve 19. yy.ın sonlarına doğru özellikle demiryolu ve demir-çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren çok sayıda büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin de örgütsel kariyer kavramının çıkış noktasını oluşturdukları belirtilmektedir.¹⁵

Endüstri Devriminin gerçekleştiği 1860’lı yıllardan 1900’lü yılların başlarına kadar, piyasaya hakim oldukları görülen büyük işletmelerin başarılı olmaları, standart ürün ve hizmetlerin etkin kitle üretimini sağlayacak teknik yetkinlik ve sermaye birikimine sahip olmalarına bağlanmaktadır. Bunu sağlayabilmek için de örgütlerin, işgörenlerinin her birini ayrı bir teknik uzmanlığı temsil eden departmanlarda toplama yoluna gittikleri ve işgörenlerinden örgütlerine özgü süreçlerle ilişkili bir dizi teknik beceriye sahip olmalarını bekledikleri görülmektedir. Her biri ayrı teknik uzmanlığı temsil eden departmanların oluşturulmasıyla ortaya çıkan örgüt yapısı, fonksiyonel örgüt yapısı olarak adlandırılmaktadır. Bu örgüt yapılarında işgörenler, kendi departmanlarındaki hiyerarşilerde alt kademelerden üst kademelere doğru ilerlerler. Ancak bu örgütlerde, ödüllendirici nitelikteki yöneticilik pozisyonlarının sınırlı sayıda mevcut olması ve bazı işgörenlerin yönetim kademelerine yükselme istek ve yeteneklerinin düşük olması nedenleri ile işletmelerin çift kariyer merdivenleri uygulamasını geliştirdikleri görülmektedir. Böylelikle teknik

¹⁴ Raymond E. Miles, Charles C. Snow, “Twenty-First Century Careers”, Arthur, Rousseau, **a.g.e.**, ss.97-115.

¹⁵ Brent B. Allred, Charles C. Snow, Raymond E. Miles, “Characteristics of Managerial Careers in The 21st Century”, **The Academy of Management Executive**, Vol:10, No:4, 1996, s.19.

uzmanlıkları olan işgörenlerin kendi uzmanlıklarından yöneticilik pozisyonlarına geçmeden daha yüksek ücret ve statü elde etmeleri sağlanmaktadır.¹⁶

I. Dünya Savaşı'ndan 1950'li yıllara kadar olan dönemde, birtakım işletmelerin fonksiyonel örgüt yapılarından farklı olarak, faaliyet gösterdikleri pazarları genişletmek ve yönetsel yetkinlikleri uzmanlaştırılmış süreçlere dahil etmek amacıyla örgüt yapılarını oluşturlarken ürün, müşteri, bölge veya süreç gibi kriterlerden birine göre departmanlara ayrılma esasını benimsedikleri görülmektedir. Bu örgüt yapıları, fonksiyonel örgüt yapılarından farklı olarak tek bir ürün, bölge, müşteri veya süreç göre oluşturulmuş, kendi kendilerini yöneten, bağımsız departmanlardan oluşmaktadır. Her departman, kendi piyasasına odaklanmakta ve belirli bir otonomi dahilinde işletme yönetimi tarafından belirlenen hedefleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Başka bir deyişle her bir departmanın kendi piyasa stratejisi ve kaynak dağıtımından sorumlu olduğu ifade edilebilir. Bu örgüt yapılarında kariyerler, yöneticileri küçük departmanlardan daha büyük departmanlara geçirme ve deneyimli yöneticilere yeni departmanlar oluşturma sorumluluğunun verilmesi yoluyla geliştirilmektedir.¹⁷

II. Dünya Savaşı'ndan sonra çoğu örgütün, daha da karmaşılaşan değişken nitelikteki yerel ve global piyasalar ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu değişken çevre koşulları karşısında ise fonksiyon, ürün, bölge, müşteri veya süreç göre oluşturulmuş tek boyutlu örgüt yapılarının gereken esnekliği gösterememeleri, ağır işlemleri veya yetersiz kalmaları gibi nedenlerle çok boyutlu örgüt yapılarına ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda bir departmanın yapısal düzenlenmesinde en az iki departmanlara ayrılma ölçütünün bir arada kullanıldığı matriks örgüt yapılarının ortaya çıktığı belirtilmektedir. İlk olarak 1950'li yılların sonları ve 1960'lı yılların başlarında uzay endüstrisinde ortaya çıkan matriks örgüt yapılarına örnek olarak, departmanlara ayırmada kullanılan bir kriterin fonksiyonlara göre, diğerinin ise ürün, bölge, müşteri veya süreçlere göre olması ile ortaya çıkan

¹⁶ Miles, Snow, **a.g.m.**, ss.97-115.

¹⁷ **a.m.**

örgüt yapıları verilebilir.¹⁸ Matriks örgüt yapılarında kişilerin, kariyer gelişimlerinde daha proaktif bir yaklaşım içinde olmaları ve kendi kariyer hedef ve yetkinliklerine uygun projelerde yer alabilmek için lobi faaliyetlerinde bulunmaları gerektiği ileri sürülmektedir.¹⁹

Özetle Endüstri Devriminin başladığı 1860'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar olan örgüt yapıları incelendiğinde, genellikle fonksiyonel örgüt yapılarının yaygın olmasıyla birlikte ürün/bölge/müşteri/süreç temeline dayanan örgüt yapıları ile matriks örgüt yapılarının da var olduğu görülmektedir.²⁰ Örgüt yapılarına göre farklılaşan kariyer yolları, temel yetkinlikler ve kariyer planlama sorumluluğunun ait olduğu yere ilişkin özet bir liste Tablo 2.2'de sunulmuştur.²¹

Tablo 2.2: Örgüt Yapıları ve Kariyerler

Örgüt Yapısı	Kariyer Yolu	Temel Yetkinlik	Kariyer Planlamanın Sorumluluğunun Ait Olduğu Yer
Fonksiyonel	Tek bir firma ve fonksiyonda	Teknik	Fonksiyonel Departman
Bölüm	Tek bir firma ve bölümde	Teknik, ticari	Bölüm, firma
Matriks	Tek bir firma, farklı projeler	Teknik, ticari	Departman, proje, firma

Tablo 2.2'den de anlaşıldığı gibi, hangi örgüt yapısı var olursa olsun, bu dönemin örgütlerindeki tipik kariyer profilinin tek bir örgütün hiyerarşisinde yukarıya doğru ilerlemek şeklinde gerçekleştiği görülmektedir.²² Ancak 1980'li yılların, tek bir örgütte yaşam boyu kariyerin sonunun gelmeye başladığı yıllar olduğu ileri sürülebilir.²³ Her ne kadar II. Dünya Savaşından itibaren Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkelerindeki gelişmiş ekonomilerin, istikrarlı bir büyüme içine girdikleri

¹⁸ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 3. Baskı, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.81.

¹⁹ Miles, Snow, **a.g.m.**, ss.97-115.

²⁰ **a.m.**

²¹ Allred, Snow, Miles, **a.g.m.**, s.18.

²² Miles, Snow, **a.g.m.**, ss.97-115.

²³ Carol Ackah, Norma Heaton, "The Reality of "New" Careers for Men and for Women", **Journal of European Industrial Training**, Vol:28, No:2/3, 2004, s.142.

görülse de bu istikrarlı büyümeye karşı düzenli uyarı sinyalleri, kısa dönemli durgunluklarla 1970 ve 1980’li yıllarda kendini göstermeye başlamıştır. 1970’li yılların ortalarında yaşanan ekonomik krizler, büyümeyi yavaş yavaş durdurmaya başlamış ancak bu dönemin koşullarında büyüme, norm olarak görülmüş, büyümeme ise normalden sapma olarak karşılanan bir olgu olmuştur. Büyüyen ekonomilerin, büyüyen işletmeler anlamına geldiği göz önüne alındığında, büyümenin sadece işletme sayısındaki toplam artışla gerçekleşmediği, aynı zamanda örgüt büyüklüğünde de gerçekleştiği belirtilebilir. Dolayısıyla bu büyüme kalıplarının, örgütlerde nispeten istikrarlı kariyer yolları anlamına geldiği de ifade edilebilir.²⁴ Bu dönemde örgütlerin, planlamanın dikkatli yapılması ve iç kaynakların düzenli bir şekilde koordine edilmesi sonucu başarılı oldukları görülürken, 1980’li yılların değişken çevre koşulları artık bu duruma izin vermemektedir. Bu doğrultuda “her şeyi kendin yap” (do it yourself) felsefesi yerini “sadece yapabildiğinin en iyisini yap” (do only what you do best) felsefesine bırakmış ve örgütler, yönetim kademelerine bir yenisini eklemektense tedarikçiler, müşteriler ve işbirlikçilerle kurulan ilişkilerle büyüme yoluna gitmeyi tercih etmeye başlamışlardır.²⁵ Bu durum, endüstri dönemi örgütlerinde 1980’li yıllara kadar hakim olan “yatay ve dikey bütünleşme yoluyla kendi kendilerine yeten örgütler haline gelmeye çalışma” stratejilerinin geçerliliğini yitirmesine yol açmıştır.²⁶

“1980’li yılların ortalarına doğru birbirleriyle ilişkili iki farklı trendin ortaya çıktığı görülmektedir. İlk trend büyük işletmelerin esneklik ve hız kazanabilmek için küçülmeye gitmesi iken, ikinci trend ise şebeke örgütler adı verilen yeni örgüt yapılarının oluşturulmasıdır. Şebeke örgüt yapıları, küçük işletmelerin yeni endüstrilerde büyük oynamalarına olanak sağlarken, büyük işletmelerin de hiper rekabetçi endüstrilerde küçük oynamalarına izin vermektedir. Bu duruma bir örnek olarak bilişim ve biyoteknoloji gibi endüstrilerdeki küçük işletmelerin, temel yetkinliklerine odaklanarak ürün ve hizmetleri hızlı ve maliyet etkinliğine sahip bir

²⁴ Martin G. Evans, Hugh P. Gunz, R. Michael Jalland, “Downsizing and The Transformation of Organizational Career Systems”, **Management**, Vol:2, No:3, 1999, ss.128-129.

²⁵ Miles, Snow, **a.g.m.**, ss.97-115.

²⁶ Stephen R. Barley, Gideon Kunda, “Contracting: A New Form of Professional Practice”, **Academy of Management Perspectives**, February 2006, Vol:20, No:1, s.55.

şekilde üretebilecekleri işletmelerle işbirliği yapmaları gösterilebilir. Bir başka örnek ise otomobil ve ev eşyaları gibi endüstrilerdeki köklü büyük işletmelerin, şebeke ilişkileri ile parça üretimlerini daha kaliteli ve daha ucuz yollardan karşılayabilmeleridir.”²⁷ Geçmişin katı, hiyerarşik ve piramit şeklindeki örgüt yapılarından ziyade şebeke örgüt yapılarının, kendi kendilerini yöneten takımlara dayandıkları görülmektedir. Bu takımlar, firma yararına harekete geçmekte ve firmaya rekabet avantajı kazandırmaya çalışmaktadırlar. Piramit şeklindeki örgüt yapılarında bilgi akışının, tipik olarak yukarıdan aşağıya olacak şekilde gerçekleştiği, karar alma otoritesinin ise üst kademelere ait olduğu görülmektedir. Şebeke örgüt yapıları ise esneklik temeline dayanmaktadır. Buna göre şebeke örgütlerde bir sorun ortaya çıktığında, karar alma yetkisinin üst kademelerde olduğu katı hiyerarşik örgüt yapılarının aksine, örgütün hangi bölüm ve kademesi o konuda uzmanlık sahibiyse o bölüm ve kademedekiler sorun çözücü ve karar alıcı olarak rol oynamaktadırlar.²⁸ Başka bir deyişle şebeke örgütler, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğunca uzak ve yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmaktadırlar.²⁹ Bu durumun bir sonucu olarak hiyerarşik ilerlemeye dayanan geleneksel kariyer kalıplarının, şebeke örgütlerde erozyona uğradıkları³⁰ ve şebeke örgüt yapılarındaki kariyer yollarının, piramit şeklindeki örgüt yapılarına göre daha belirsiz ve daha riskli hale geldiği görülmektedir.³¹ Bu doğrultuda şebeke örgüt yapılarında, kişilerin örgütlerinde ilerlemeleri veya başka bir örgüte geçiş yapma kapasitelerini arttırmaları gibi konularda kendi kariyerlerinin sorumluluklarını kendilerinin üstlenmeleri gerektiği ileri sürülebilir.³²

²⁷ Miles, Snow, **a.g.m.**, ss.97-115.

²⁸ Raymond E. Miles, Charles C. Snow, “The Network Firm: A Spherical Structure Built on A Human Investment Philosophy”, **Strategic Human Resource Management**, Editörler: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Blackwell Publishers, Oxford, 1999, ss.448-461

²⁹ Koçel, **a.g.e.**, s.394.

³⁰ Kai Helge Becker, Axel Haunschild, “The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis From The Perspective of Luhmann’s Theory of Social Systems”, **International Journal of Human Resource Managment**, Vol:14, No:5, Ağustos 2003, s.714.

³¹ Miles, Snow, **a.g.m.**, ss.97-115.

³² Miles, Snow, “The Network Firm: A Spherical Structure Built on A Human Investment Philosophy”, ss.448-461.

1980’li yılların gereklilikleri sonucunda ortaya çıkan bir olgu olan küçülme, günümüzde de çok yaygın olarak başvurulmuş bir yoldur.³³ 1980’li yılların ortalarından itibaren A.B.D., İngiltere, Yeni Zelanda, Güney Afrika, Kanada ve Avustralya’daki büyük işletmelerin yarısından daha fazlasının yeniden yapılanmaya gittikleri, bu yeniden yapılanmanın da büyük ölçüde küçülme ile gerçekleştirildiği görülmektedir.³⁴ A.B.D.’de Fortune 1000 işletmelerinin, %85’inden fazlasının 1987 ve 1991 yılları arasında işgücünde küçülmeye gittiği, bu durumun da beş milyondan fazla işi etkilediği ve orta kademe yöneticilerin %19’unun 1988 ve 1993 yılları arasında işlerini kayb ettikleri görülmüştür.³⁵ İlk olarak üretim sektöründe mavi yakalı işgörenlerin, daha sonra hizmet sektöründe beyaz yakalı işgörenlerin etkilerine maruz kaldığı küçülme çalışmaları³⁶, beyaz yakalı işgörenleri de mavi yakalı işgörenler gibi vazgeçilebilir hale getirmiş olması nedeniyle bir şokla karşı karşıya bırakmıştır.³⁷ Buna göre küçülmenin, işten çıkarılanlar açısından uzun süreli işsizlik, çıkarılmayanlar içinse ağır işyükleri ve endişeye neden olduğu ifade edilebilir.³⁸

Günümüzde sadece batma tehlikesi ile karşı karşıya kalan örgütler değil, çoğu başarılı olan ve kar elde eden örgütler de üretkenliklerini arttırmak, rekabet avantajı kazanmak ve kesin kayıplardan ziyade istikrarlı bir karlılık elde etmek için küçülmeye gitmektedirler. Bu nedenle küçülme türlerinin, örgütten örgüte farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir.³⁹ Evans, Gunz ve Jalland, 1999 yılında yapmış oldukları çalışmalarında küçülmenin farklı yollarla gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir. Buna göre küçülme, erken emeklilik ve gönüllü işten çıkarmaları teşvik şeklinde gerçekleşebilir. Bunun, küçülmenin ilk evresini oluşturduğu ifade edilebilir. Başka bir küçülme türü ise bir ürün veya pazardan çekilme şeklinde

³³ Nikos Bozionelos, “Organizational Downsizing and Career Development”, **Career Development International**, Vol:6, No:2, 2001, s.87.

³⁴ Terasa Marchant, “Managers’ Careers in The Context of Organizational Turbulence”, **Australian Journal of Management and Organizational Behaviour**, Vol:2, No:4, s.45.

³⁵ Robyn Thomas, Davide Dunkerley, “Careering Downwards? Middle Managers’ Experiences in The Downsized Organization”, **British Journal of Management**, Vol:10, No:2, 1999, s.158.

³⁶ Daniel C. Feldman, “The Impact of Downsizing on Organizational Career Development Activities and Employee Career Development Opportunities”, **Human Resource Management Review**, Vol:5, No:3, 1995, s.189.

³⁷ Evans, Gunz, Jalland, **a.g.m.**, s.128.

³⁸ Feldman, **a.g.m.**, s.189.

³⁹ **a.m.**, s.190.

gerçekleşebilir. Bu doğrultuda o ürün veya pazara ait departman kapatılacak ve o departmanda çalışan kişiler ya başka departmanlara kaydırılacak ya da işten çıkarılacaklardır. Benzer bir şekilde küçülme, herhangi bir departman kapatılmadan örgütün bütününde işgören sayısının azaltılması şeklinde de gerçekleştirilebilir. Bu durumda aynı iş daha az sayıda işgörenle gerçekleşecek demektir. Küçülmede başka bir yol ise kademe azaltmadır.⁴⁰ Örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak ve aradaki kademelerin sayısını azaltmak anlamına gelen⁴¹ kademe azaltma, genellikle örgütte orta kademedeki bulunan çeşitli iş ve fonksiyonların kaldırılması ile gerçekleştirilir. Kademe azaltma, örgütün temel fonksiyonlarının merkezinde yer almayan çoğu faaliyetin gerçekleştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanılması yoluna gidilmesine de neden olmaktadır.⁴² Örgütsel küçülme yollarından biri olan dış kaynaklardan yararlanma, “sadece yapabildiğinin en iyisini yap” (do only what you do best) felsefesinden temellerini alır⁴³ ve kademe azaltmayla birlikte örgüt yapılarının yalınlaştırılması yönünde güçlü bir baskı unsuru oluşturur.⁴⁴ Her ne kadar kademe azaltmayı savunanlar, kademe azaltmanın maliyetlerin azaltılması, alt kademelerdeki işgörenlerin güçlendirilmesi, motivasyonun artırılması ve örgüt içi iletişimin iyileştirilmesi gibi yararları olduğunu ileri sürseler de,⁴⁵ kademe azaltma sonucunda hiyerarşik yapıları yalınlaştığı gözlemlenen örgüt yapılarında terfi imkanlarının azalması önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁶ Buna göre istikrarlı bir ilerleme ve iş güvencesi sunan geleneksel örgütsel kariyerlerin ortaya çıkma sıklığının da azaldığı belirtilebilir.⁴⁷ Kendilerini zaten hiçbir zaman stratejilerin belirlenmesi v.b.

⁴⁰ Evans, Gunz, Jalland, **a.g.m.**, s.130.

⁴¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği:Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s.431.

⁴² Damian Grimshaw, “The Restructuring of Career Paths in Large Service Sector Organizations: “Delaying”, Upskilling and Polarisation”, **The Editorial Board of The Sociological Review**, 2002, s.91

⁴³ Miles, Snow, **a.g.m.**, ss.97-115.

⁴⁴ Marchant, **a.g.m.**, s.45.

⁴⁵ Craig Littler, Retha Wiesner, Richard Dunford, “The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries”, **Journal of Management Studies**, Vol:40, No:2, March 2005, s.227.

⁴⁶ Helen Newell, Sue Dopson, “Muddle in The Middle: Organizational Restructuring and Middle Management Careers”, **Personnel Review**, Vol:25, No:4, 1996, ss.6-7.

⁴⁷ Marchant, **a.g.m.**, s.45.

konularda söz sahibi hissetmeyen⁴⁸ ve kademe azaltma uygulamalarından en fazla etkilenen orta kademe yöneticilerin⁴⁹, kademe azaltma çalışmaları öncesinde, en azından hızlı olmasa da istikrarlı bir ilerleme beklentisi içinde olup iş güvencesine sahipken, artık bu gibi beklentilerini de kaybetmeye başladıkları görülmektedir.⁵⁰ Kademe azaltma, kişiler açısından kısıtlı kariyer ilerlemeleri ve azalan kariyer fırsatları ile sonuçlanırken, örgütler açısından ise alt ve üst kademeler arasındaki sorumluluk, nitelik ve ücret gibi faktörler açısından farkın açılmasına neden olduğu için⁵¹ kariyer ilerlemelerinin artan sorumluluk düzeylerine hızlı sıçramalar anlamına gelerek daha riskli bir hal aldığı ifade edilebilir.⁵²

Küçülmenin, genellikle işgörenlerin kariyer gelişimleri için olumsuz etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Çünkü küçülme faaliyetleri, kişilerin işten çıkarılma olasılıklarını arttırır, terfi imkanlarını azaltır ve daha kötü çalışma koşullarına işaret eder. Ayrıca küçülme, kademe azaltma yoluyla meydana geldiğinde, mevcut iş pozisyonlarının sayısında bir azalış da olacağı için işgücü piyasalarına yeni gireceklerin iş bulma imkanlarını da azaltmaktadır.⁵³

Sonuç olarak 1980’li yılların başlarından itibaren gerek küçülme çalışmaları, gerek şebeke örgütler yoluyla örgüt yapılarının değişmekte olduğu, bu durumun da kariyerlerin doğasını etkileyen en önemli değişikliklerden biri olduğu ileri sürülebilir.

2.2.2. İş Güvencesinin Azalması

1980’li yılların başından itibaren tüm dünyada kendini gösteren ekonomik durgunluklar, hızlı teknolojik gelişmeler ve uluslararası piyasalarda artan rekabet

⁴⁸ Newell, Dopson, **a.g.m.**, ss.6-7.

⁴⁹ Jonathan Morris, John Hassard, Leo McCann, “New Organizational Forms, Human Resource Management and Structural Coverage? A Study of Japanese Organizations”, **Organization Studies**, Vol:27, No:10, 2006, s.1486.

⁵⁰ Newell, Dopson, **a.g.m.**, ss.6-7.

⁵¹ Grimshaw, **a.g.m.**, ss.91-96.

⁵² Littler, Wiesner, Dunford, **a.g.m.**, s.230.

⁵³ Feldman, **a.g.m.**, ss.203-204.

gibi faktörler nedeniyle, örgütlerin de yeniden yapılanma, birleşme, dış kaynaklardan yararlanma, küçülme, işgücünde esneklik ve üretimi düşük gelirli ülkelere kaydırma gibi yollara başvurdukları görülmektedir. Maliyetleri düşürmek ve rekabet gücünü arttırmak için başvurulmuş bu yollar da işten çıkarmalar ya da işgörenlerin gönülsüz olarak kısmi-sürelili veya belirli süreli iş sözleşmeleri ile çalışmaya teşvik edilmesine yol açmaktadır. 1980’li yıllardan beri yaşanan tüm bu değişiklikler, örgütlerin işgörenlerine artık uzun süreli istihdam ve iş güvencesi sunamamaları ile sonuçlanmaktadır.⁵⁴ Ancak bu durum, geleneksel kariyerde ileri sürülen “kariyerlerin tek bir örgütte gerçekleşeceği”ne dair varsayımı olanaksız hale getirmektedir. Bu nedenle iş güvencesinin azalmasının, kariyerlerin doğasını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilebilir.

İş güvencesi/güvencesizliği konusu, küçülme, kademe azaltma, yeniden yapılanma gibi örgütsel değişikliklerin yaşanmaya başladığı 1980’li yıllardan itibaren, özellikle beyaz yakalı işgörenlerin işsiz kalmaya başlaması sonucu, örgüt alanında çalışma yapan akademisyenlerin ilgisini çekmeye başlamıştır. İş güvencesi kavramının 1980’li yıllara kadar araştırmacıların ilgisini çekmemesine rağmen, daha genel bir kavram olan güvencenin ise örgütsel davranış ve psikolojide önemli bir kavram olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bunlara Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile Herzberg’in Çift Faktör Kuramı örnek olarak verilebilir. Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında güvenlik (safety) ve güvence (security) terimlerini birbirlerinin yerine kullanmış ve kişileri motive eden güvenlik ihtiyaçlarından birinin de iş güvencesi olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg ise Çift Faktör Kuramında, güvencenin Maslow’un ileri sürdüğü gibi motivasyon sağlayan faktörlerden biri olmadığını, ücret ve çalışma koşulları gibi bir hijyen/koruyucu faktör olduğunu belirtmiş ve iş güvencesinin en önemli dışsal hijyen faktörlerinden biri olduğunu ileri sürmüştür. Super da 1957 yılında yapmış olduğu çalışmasında güvenceyi, çalışma

⁵⁴ Antonio Chirumbolo, Johnny Hellgren, “Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study”, **Economic and Industrial Democracy**, Vol:24, No:2, 2003, ss.212-218.

yaşamının temel ilkelerinden ve ihtiyaçların en baskın olanlarından biri şeklinde tanımlamıştır.⁵⁵

İş güvencesi, en genel tanımıyla kişiye çalışmakta olduğu örgütündeki istihdam ilişkisinin sürdürülebilir bir nitelikte olmasının garanti edilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁵⁶ Bu doğrultuda iş güvencesizliği ise kişinin çalışmakta olduğu örgütünde istihdamının sürekliliğinin sağlanmasına ilişkin belirsizlik olarak açıklanabilir.⁵⁷ İş güvencesizliğinin bir başka tanımı da kişinin iş kaybı yaşayacağına dair bir tehdit algılaması veya da işini kaybetme riskine dair bir endişe taşıması olarak da yapılabilir.⁵⁸ İş güvencesizliği, söz konusu tanımlarından da anlaşılacağı üzere, kişilerin çalışmakta oldukları örgütlerindeki şu andaki ve gelecekteki istihdamlarının bir belirsizlik taşımasına ilişkin vardıkları genel bir yargıdır.⁵⁹ İş güvencesizliğinin, kişilerin ekonomik özgürlüklerini kaybetmeleri riskini de beraberinde getirdiği için kişiler üzerinde stres ve endişe gibi olumsuz yönde güçlü psikolojik etkileri olduğu belirtilmektedir. Hatta iş güvencesizliğinin, iş kaybı ile sonuçlanmasa dahi işin kendisinin kaybedilmesi kadar kişileri etkilediği ifade edilebilir.⁶⁰ Bu doğrultuda örgütlerinin kendilerine iş güvencesi sunamadıklarını fark eden işgörenlerin kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmelerinin gerekliliğini duydukları ileri sürülmektedir.⁶¹

Avrupa Birliği'ne üye ülkeler ve Amerika'da, işgörelere sağlanan iş güvencesinin son yıllarda belirgin bir şekilde azaldığı görülmektedir. 1997 yılı OECD raporlarına göre G7 ülkelerinde işgörelere sunulan iş güvencesinin, 1987–1997 yılları arasında

⁵⁵ Leonard Greenhalg, Zehava Rosenblatt, "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", **Academy of Management Review**, Vol:9, No:3, 1984, ss.438-439.

⁵⁶ Francis Green, Alan Felstead, Brendan Burchell, "Job Insecurity and Difficulty of Regaining Employment: An Empirical Study of Unemployment Expectations", **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, Vol:62, Special Issue, 2000, s.857.

⁵⁷ Jonny Hellgren, Magnus Sverke, Kerstin Isaksson, "A Two-Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-Being", **European Journal of Work and Psychology**, Vol:8, No:2, 1999, s.181.

⁵⁸ Kathrina Naswall, Hans De Witte, "Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables", **Economic and Industrial Democracy**, Vol:24, No:2, 2003, s.191.

⁵⁹ Hellgren, Sverke, Isaksson, **a.g.m.**, s.181.

⁶⁰ **a.m.**, s.180.

⁶¹ James E. King, "White Collar Reactions to Job Insecurity and The Role of The Psychological Contract: Implications For Human Resource Management", **Human Resource Management**, Vol:39, No:1, Spring 2000, s.80.

üç katı kadar azaldığı belirtilmektedir.⁶² Bu doğrultuda iş güvencesizliğinin çalışma yaşamının bir parçası haline geldiği ileri sürülebilir.⁶³ Bu duruma önlem olarak Avrupa Birliği'nin de istihdama ilişkin politikalarında sürdürülebilir istihdam/istihdam güvencesi olgusunu ön plana çıkardığı görülmektedir. İstihdam güvencesi, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerinde istihdamlarının sürekliliğinin sağlanması anlamına gelen iş güvencesinin aksine, işgörenlerin tek bir örgütte olmasa da gerektiğinde örgüt değiştirerek aktif olarak çalışma yaşamında kalmalarının sağlanması olarak tanımlanmaktadır. İstihdam güvencesi, tanımından da anlaşılacağı üzere kişilerin bir örgütten ayrıldıktan sonra başka bir örgütte rahatlıkla iş bulup istihdamlarının sürekliliğini koruyabilmeleri için istihdam edilebilir olmalarını vurgulamakta ve istihdam edilebilirlik kavramını da beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak, işgücü piyasalarındaki belirsizlik ve açık ve net bir şekilde belirlenmiş kariyer yollarının yokluğunda işgörenlerin kendi kariyerlerinin sorumluluğunu almaları vurgulanmakta,⁶⁴ bu da geleneksel kariyer anlayışının kariyerlerin yönetilmesinde esas sorumluluğun örgütlerde olduğu düşüncesiyle çelişmektedir. Buna göre örgütlerin çalışanlarına artık iş güvencesi ve uzun süreli istihdam sunamamalarının kariyerlerin doğasını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilebilir.

2.2.3. İstihdam İlişkilerinin Kesintiye Uğraması (Employment Gaps)

Kariyerlerin doğasında meydana gelen değişiklikleri açıklayan başka bir faktör de istihdam ilişkilerinin kesintiye uğramasıdır. Geleneksel kariyer anlayışı, bir veya en fazla iki örgütte uzun süreli istihdama işaret ederken, gerçekte çoğu kişinin kısa süreli aralıklarla iş değiştirdiği görülmektedir. Buna göre geleneksel kariyer anlayışının, kariyerin sürekli bir nitelik taşıdığını varsaymasının aksine günümüzde örgüt yapılarında değişikliklere gidilmesi ve örgütlerin işgörenlerine artık iş

⁶² Kevin Doogan, "Insecurity and Long Term Employment", **Work, Employment and Society**, Vol:15, No:3, 2001, s.421.

⁶³ D. J. Klein Hesselink, Tinka van Vuuren, "Job Flexibility and Job Insecurity: The Dutch Case", **European Journal of Work and Psychology**, Vol:8, No:2, 1999, s.274.

⁶⁴ Janet Smithson, Suzan Lewis, "Is The Job Insecurity Changing The Psychological Contract?", **Personnel Review**, Vol:29, No:6, 1999, s.680.

güvencesi sunamamaları gibi nedenlerle kişilerin, örgütlerin hiyerarşi kademelerinde hiç ara vermeden ilerleme gibi bir deneyim yaşayamadıkları ve sürekliliği şüpheli olan bir kariyer yolundan diğerine geçerek tek bir örgütün sınırlarının ötesine geçtikleri ifade edilebilir. Örneğin Schneer ve Reitman 1993 yılında yaptıkları çalışmalarında, MBA öğrencilerinin %23'nün kariyerlerinin başında en az bir ay işsiz kalmak gibi istihdamlarında kesintiler yaşadıklarını (employment gaps), %13'nün ise kariyerlerinin ortalarında benzer durumlarla karşılaştıklarını saptamışlardır.⁶⁵ Bu konuyla ilgili bir diğer örneği ise Arthur'un verdiği görülmektedir. Buna göre Arthur 1994 yılında yaptığı çalışmasında, 1990'lı yıllardaki verilerden hareketle tüm Amerikalı işgörenler dikkate alındığında, bir örgütteki işgören kıdeminin en çok dört buçuk sene olduğunu, bu rakamın sadece uzmanlar ve yöneticiler açısından incelendiğinde ise altı seneye kadar çıktığını ifade etmektedir. Arthur benzer bir durumun yaşam boyu istihdamın desteklendiği Japonya'da bile geçerli olduğunu belirtmektedir.⁶⁶

1980'li yıllarda Japonya'nın dünya piyasalarında büyük yankı yaratan başarısı ilgiyi, Japonların çalışma hayatına çekmiştir. Bu başarının altında yatan nedenler araştırıldığında, en önemli nedenlerinden birinin işgörelere yaşam boyu istihdam sağlanması olduğu görülmüştür. Bu dönemde W.G. Ouchi tarafından ortaya konulan Z Teorisi, General Motors, HP, Honeywell, IBM gibi Amerikan işletmelerini, Japonya'daki işletmeler gibi işgörellerini istikrarlı bir ortamda çalıştırdıkları için örnek göstermektedir. Bu gelişmelerin kariyer kavramında, uzun süreli istihdam unsurunu ön plana çıkardığı ifade edilebilir. Ancak 1990'lı yıllardaki verilerden hareketle, Japonya'da bile erkek işgörelere için ortalama örgütsel kıdemin sekiz sene olduğu görülmektedir.⁶⁷

İngiltere'de hiçbir zaman yaşam boyu istihdam vaat edilmemesine rağmen, zımni iş güvencesinin bir norm olarak kabul edildiği belirtilmektedir. Ancak İngiltere'de de 1980'li yılların başlarındaki üretim krizini takiben önce sadece mavi yakalı

⁶⁵ Sullivan, **a.g.m.**, s.464.

⁶⁶ Arthur, **a.g.m.**, ss.295-306.

⁶⁷ **a.m.**

işgörenlerin istihdamlarında kesinti yaşadıkları görülürken, 1990'lı yıllar ve sonrasında ise benzer bir durumu beyaz yakalı işgörenlerin de yaşamaya başladıkları görülmüştür.⁶⁸ Aynı işletmedeki ortalama kalış süresinin azalmasının, tüm demografik grupları aynı derecede etkilemediği de ifade edilebilir. Buna göre yaşlı ve eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin, istikrarın azalmasından daha çok etkilendikleri ifade edilmektedir. Sullivan, geçtiğimiz son yirmi yılda küçülmelerden en az etkilenen konumunda olan yöneticiler, yaşlı işgörenler ve yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin de örgüt yapılarının değişmesi ile birlikte günümüzde yüksek iş kayıpları yaşamaya başladıklarını ileri sürmektedir. Bu kişilerin çoğunun ya işsiz kaldığı ya da kısmi süreli işlerde çalışmak zorunda bırakıldığı belirtilebilir.⁶⁹

2.2.4. Alternatif Çalışma Biçimlerinin Yaygınlaşması

Kariyerlerin doğasında meydana gelen değişiklikleri açıklayan faktörlerden birisi de alternatif çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasıdır. Alternatif çalışma biçimleri, en basit tanımıyla standart çalışma biçimlerinin dışında kalan tüm çalışma biçimleri olarak açıklanabilir. Standart çalışma biçimleri, bir örgütte yapılması gereken işin, işyerinde, işverenin gözetimi altında ve genellikle belirli bir programa göre yapılması sonucunda ortaya çıkan çalışma biçimleri olarak tanımlanmakta ve bu çalışma biçiminde, istihdamın iki ayrı muhatabı konumunda olan hem örgüt hem de işgören, istihdamın süreklilik taşımasına dair bir beklenti içinde bulunmaktadır.⁷⁰ Standart çalışma biçimlerinin bir diğer tanımı da yılın bütün iş günlerinde günlük sekiz saat çalışılmasını içeren çalışma biçimleri olarak yapılmaktadır.⁷¹ Buna göre standart çalışma biçimlerinin, yukarıda açıklanan tanımlarına uymayan bütün çalışma biçimlerinin, standart olmayan başka bir deyişle alternatif çalışma biçimleri olarak adlandırılabilceği belirtilebilir. Alternatif çalışma biçimlerine örnek olarak geçici,

⁶⁸ Green, Felstead, Burchell, **a.g.m.**, s.857.

⁶⁹ Sullivan, **a.g.m.**, s.457.

⁷⁰ Alison Davis-Blake, Joseph P. Broschak, Elizabeth George, "Happy Together? How Using Non-Standard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees", **Academy of Management Journal**, Vol:46, No:4, 2003 s.475.

⁷¹ Sumita Raghuram, Manuel London, Henrik Holt Larsen, "Flexible Employment Practices in Europe: Country Versus Culture", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:12, No:5, August 2001, s.739.

sözleşmeli, kısmi süreli çalışma biçimleri v.b. verilmektedir.⁷² Alternatif çalışma biçimleri ve tanımlarına ilişkin özet bir liste Tablo 2.3’te sunulmuştur.⁷³

Tablo 2.3: Alternatif Çalışma Biçimleri

Kavram	Tanım
Alt İşverene Bağlı Çalışma	Örgütte çalışan ancak ücretleri alt işveren tarafından ödendiği için örgütün maaş bordrosunda yer almayan işgörenlerin çalışma biçimi
Geçici Süreli Çalışma	Örgüt tarafından belirli bir süre ve spesifik bir dönem için doğrudan istihdam edilen işgörenlerin çalışma biçimi
Kısmi Süreli Çalışma	Tam süreli çalışan işgörelere kıyasla çalışma saatleri daha az olan ve daha düşük ücret alan işgörenlerin çalışma biçimi.
Çağrı Üzerine Çalışma	İhtiyaç duyulduğunda çalışan işgörenlerin çalışma biçimi
Belirli Süreli Sözleşmelere Göre Çalışma	Başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirli olduğu çalışma biçimi.
Evden Çalışma	Yapılması gereken işin işyerinde değil de evde yapılmasına dayanan çalışma biçimi.

Alternatif çalışma biçimleri, literatürde istihdam ilişkilerinin dışsallaştırılması (externalization of employment relations) olarak da açıklanmaktadır. Pfeffer ve Baron, istihdam ilişkilerinin dışsallaştırılmasının üç türü olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; istihdam süresini kısaltarak dışsallaştırma (geçici işgörenler, kısmi süreli çalışma v.b.), idari kontrolün dışsallaştırılması (bağımsız sözleşmeliler, dış kaynaklardan yararlanma, v.b.) ve çalışma mekanının dışsallaştırılması (telefonla çalışma ve evden çalışma) olarak sıralanmaktadır.⁷⁴ Ancak Bergström, 2001 yılında yapmış olduğu çalışmasında istihdam ilişkilerinin dışsallaştırılmasının Pfeffer ve Baron’un ifade ettiği gibi sadece zaman, mekan ve idari kontrol açısından gerçekleşmediğini, örgütlerin aynı zamanda işgörenlerine karşı olan sorumluluklarını da dışsallaştırdıklarını ileri sürmüştür. Bergström’e göre örgütler, işgörenlerine karşı

⁷² Davis-Blake, Broschak, George, **a.g.m.**, s.475.

⁷³ Susan N. Houseman, “Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence From An Establishment Survey”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol:55, No:1, October 2001, s.155.

⁷⁴ J. Pfeffer, J. N. Baron, “Taking The Workers Back Out: Recent Trends in The Structure of Employment”, Editörler: B. M. Staw, L. L. Cummings, **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT:JAI Pres, 1988, ss.257-303’dan aktaran Ola Bergström, “Externalization of Employees: Thinking About Going Somewhere Else”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol:12, No:3, May 2001, s.373.

olan kariyer ve iş güvencesi gibi konulardaki sorumluluklarını da alternatif çalışma biçimleri yoluyla dışsallaştırarak işgörenlerine devretmekte ve işgörenler de kariyerleri ve işleriyle ilgili olarak geçmişe kıyasla çok daha büyük sorumluluklar yüklenmek durumunda kalmaktadırlar.⁷⁵ Buna göre alternatif çalışma biçimleri, kariyer esnekliği, istihdam edilebilirlik ve ilişki ağları (networkler) gibi hususları ön plana çıkararak geleneksel kariyer anlayışının taşıdığı kalıcılık, süreklilik ve istikrar gibi anlamlarını kaybetmesine neden olmaktadır. Ayrıca geleneksel kariyer tanımının standart çalışma biçimlerini temel alarak yapıldığı göz önüne alındığında, alternatif çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasının geleneksel kariyer anlayışının yerini tutacak yeni kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmasına neden olduğu ileri sürülebilir.⁷⁶

1990'lı yıllardan itibaren uzun süreli ve sürekli istihdam biçimlerinin yerlerini yavaş yavaş kısmi süreli ve geçici istihdam biçimlerine bırakmaya başladıkları görülmektedir. Bu durumun, Avrupa ve Kuzey Amerika ülkeleri gibi gelişmiş ekonomilere sahip hemen hemen bütün ülkelerde yaygınlık kazanmaya başladığı ifade edilebilir. Örneğin İngiltere'de 1990'lı yıllarda geçici işgörenlerin oranında istikrarlı bir artış olduğu görülürken, İsveç'te ise 2001 yılının verilerine göre işgücünün %12,4'ünün kalıcı bir iş sözleşmesi bulunmamaktadır. Diğer Avrupa ülkeleri ve Amerika'da ise bu oranın ya benzer bir düzeyde ya da daha yüksek olduğu belirtilmektedir.⁷⁷ Ayrıca alternatif çalışma biçimlerinin sıklığında gelecekte daha da artış olması beklenmektedir.⁷⁸ Alternatif çalışma biçimlerinde dikkati çeken bir başka husus ise bu çalışma biçimlerinin eskiden sadece kalifiye olmayan işgörenlerle ilişkilendirilirken, günümüzde ise alternatif çalışma biçimlerine göre çalışan kalifiye işgörenlerin sayısının da artmasıdır.⁷⁹ Bu durum, Kurum Teorisindeki İkili İşgücü Piyasaları Teorisinden yola çıkılarak da açıklanabilir. İkili İşgücü Piyasaları teorisine göre, işgücü piyasaları birincil ve ikincil piyasalar olarak ikiye

⁷⁵ Bergström, **a.g.m.**, s.374.

⁷⁶ Janet H. Marler, Melissa Woodard Barringer, George T. Milkovich, "Boundaryless and Traditional Contingent Employees: Worlds Apart", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:23, No:4, 2002, s.426.

⁷⁷ Bergström, **a.g.m.**, s.373.

⁷⁸ Houseman, **a.g.m.**, s.149.

⁷⁹ Bergström, **a.g.m.**, s.374.

ayrılmaktadır. Birincil işgücü piyasaları, işgörenlere istikrarlı istihdam, kariyer basamakları, iş güvencesi, yüksek ücretler ve emeklilik planları gibi imkanlar sunabilen piyasalar olarak tanımlanırken, ikincil işgücü piyasaları ise birincil işgücü piyasalarından farklı olarak daha istikrarsız işler ve daha düşük ücretler sunan piyasalar olarak açıklanmaktadır. İkincil işgücü piyasalarının klasik örnekleri olarak tarım, yemek hizmetleri ve turizm sektörleri verilebilir.⁸⁰ 1990'lı yıllarda kısmi süreli işlerde çalışanların üçte ikisinin, perakende satış ve fast-food hizmetleri gibi ikincil işgücü piyasalarında çalışan kalifiye olmayan işgörenler oldukları görülürken, günümüzde ise kısmi süreli ve geçici işlerde çalışanların gittikçe artan bir oranda web sayfası dizaynı, halkla ilişkiler ve danışmanlık gibi işlerde çalışan kalifiye işgörenler oldukları belirtilmektedir. Buna göre birincil işgücü piyasalarının da gittikçe ikincil işgücü piyasalarının özelliklerini taşımaya başladıkları da ileri sürülebilir.⁸¹

Örgütlerin alternatif çalışma biçimlerini tercih etmelerinin ve alternatif çalışma biçimlerinin günümüzde bu denli yaygınlaşmalarının en önemli nedenlerinden biri, alternatif çalışma biçimlerinin örgütlere hızla değişen piyasa koşulları ile başa çıkabilmelerinde esneklik sağlamasıdır. Buna göre örgütler, sadece örgüt yapılarında ve üretim biçimlerinde değil aynı zamanda işgörenlerini istihdam etme biçimlerinde de esnekliğe gitmeye ihtiyaç duymaktadırlar.⁸² Örgütlerin alternatif çalışma biçimlerini tercih etmelerinin bir başka nedeni ise bu çalışma biçimlerinin işgücü maliyetlerini düşürmesidir. Buna göre alternatif çalışma biçimleri sayesinde örgütler, işyüklerinde meydana gelen günlük, haftalık, aylık veya yıllık dalgalanmaları ihtiyaç duyulan işgören sayısına göre ayarlayabilmektedirler.⁸³ Günümüzde çoğu işgörenin gittikçe yaygınlaştığı görülen alternatif çalışma biçimlerine, örgütsel nedenlerden dolayı mecbur bırakıldığı ileri sürülse de bu çalışma biçimlerini günümüzde kendi

⁸⁰ Stephen R. Barley, Gideon Kunda, "Contracting: A New Form of Professional Practice", **Academy of Management Perspectives**, Vol:20, No:1, February 2006, s.46.

⁸¹ Daniel C. Feldman, "Toward A New Taxonomy For Understanding The Nature and Consequences of Contingent Employment", **Career Development International**, Vol:11, No:1, 2006, s.29.

⁸² Bergström, **a.g.m.**, s.375.

⁸³ Houseman, **a.g.m.**, s.155.

istekleri ile seçen işgörenlerin sayısında da artış olduğu belirtilebilir.⁸⁴ Buna göre alternatif çalışma biçimlerini, çift kariyerli aileler, bekar anne-babalar ve emeklilik evresine gelmiş yaşlı işgörenler gibi kariyer esnekliğine ihtiyaç duyan işgörenlerin daha fazla talep ettikleri ileri sürülmektedir.⁸⁵

2.2.5. Küçük İşletmelerin Sayısındaki Artış

Endüstri Devrimi ile birlikte ortaya çıkan büyük işletmelerin, 1980'li yılların ortalarından itibaren çekiciliklerini kaybetmeye başladıkları ifade edilebilir. Bunda Avrupa'daki küçük işletmelerin, büyük işletmelere göre daha esnek modeller sunarak daha başarılı olmalarının katkısı büyüktür.⁸⁶ Küçük işletmelerin başarılı olmalarının bir başka nedeni ise niş piyasalarda uzmanlaşılma becerileridir.⁸⁷ Ayrıca bilgi temelli ekonominin (knowledge-based economy) büyük önem kazandığı günümüz koşullarında, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin özellikle bu konularda ön plana çıkan örgütler oldukları da görülmektedir⁸⁸. Başka bir deyişle ileri teknoloji firmalarının çoğunu küçük işletmelerin oluşturdukları ifade edilebilir.⁸⁹

1990'lı yıllarda Amerikan özel sektör istihdamının %56'sını küçük işletmeler oluştururken, bu oranın 2000'li yıllarda %70'lere ulaştığı görülmektedir. Benzer bir durum, İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerinde de geçerlidir. 2000 yılına ait verilere göre Avrupa Birliği ülkelerinde küçük işletmelerin oranının %98,8 olduğu görülmekte ve toplam istihdamın %68'ini yine küçük işletmeler oluşturmaktadır.⁹⁰ Japonya'daki büyük işletmelerin bile özel sektör istihdamının sadece %15'ini

⁸⁴ Mary Mallon, Joanne Duberley, "Managers and Professionals in The Contingent Workforce", **Human Resource Management Journal**, Vol:10, No:1, s.34.

⁸⁵ Marler, Barringer, Milkovich, **a.g.m.**, s.426.

⁸⁶ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, s.9.

⁸⁷ Mohammad Ahmadi, Marilyn M. Helms, "Small Firms, Big Opportunities: The Potential Careers for Business Graduates in SMEs", **Education+Training**, Vol:39, No:2, 1997, s.54.

⁸⁸ Terry R. Pearson, v.d., "Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems", **Journal of Management Research**, Vol:6, No:2, August 2006, s.103.

⁸⁹ Ahmadi, Helms, **a.g.m.**, s.53.

⁹⁰ Sally Sambrook, "Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol:12, No:4, 2005, s.579.

oluşturdukları görülmektedir.⁹¹ Bu durum, üniversiteden yeni mezun olan çoğu kişi için büyük işletmelerde iş bulamama ve şansını küçük veya orta büyüklükteki işletmelerde deneme anlamına gelmektedir. Zaten 1993 yılı verilerine göre de gün geçtikçe daha fazla sayıda yeni mezunun, küçük işletmelerde çalışmaya başladıkları görülmektedir.⁹² Ancak geleneksel kariyer kavramının, hiyerarşi kademelerinde ilerlemeyi vurguladığı ve bu kavramın büyük işletmeler temel alınarak yapıldığı göz önüne alındığında, büyük işletmelerin her konuda antitezi niteliğinde olan küçük işletmelerin yaygınlaşarak piyasaya hakim olmalarının kariyerlerin doğasını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu belirtilebilir.⁹³ Gunz ve arkadaşları da 2000 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, küçük işletmelerin örgütsel kariyer modellerini desteklemediklerini, bu nedenle de yeni kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu ileri sürmüşlerdir.⁹⁴

2.3. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde, yeni kariyer yaklaşımları başlığı altında sınırsız (boundaryless), değişken (protean), portföy (portfolio) ve şirket-sonrası (post-corporate) kariyer kavramlarının ortaya atıldığı görülmektedir.⁹⁵ Ancak yeni kariyer yaklaşımlarını temel alarak yapılan çalışmalara bakıldığında, gerek araştırmacıların gerek uygulamacıların bu kavramlardan özellikle sınırsız ve değişken kariyer kavramları ile ilgilendikleri ve özellikle bu iki konuyla ilgili çalışmalar yapmayı tercih ettiklerinin görüldüğü ifade edilebilir. Buna göre sınırsız ve değişken kariyerin, geçtiğimiz son on yılda kariyer ile ilgili teori ve araştırmaları önemli ölçüde etkileyen iki kariyer modeli olduğu belirtilmektedir.⁹⁶ Çalışmamızda da bu doğrultuda sınırsız ve değişken kariyer kavramlarına, portföy ve şirket-sonrası

⁹¹ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, s.9.

⁹² Ahmadi, Helms, **a.g.m.**, ss.52-53.

⁹³ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, s.9.

⁹⁴ Hugh Gunz, Martin Evans, Michael Jalland, "Career Boundaries in a "Boundaryless" World", **Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives**, Editörler: Maury Peiperl, v.d., Oxford University Press, Oxford, 2000, s.27

⁹⁵ Yehuda Baruch, Maury Peiperl, "Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications", **Human Resource Management**, Vol:39, No:4, Winter 2000, s.347.

⁹⁶ John P. Briscoe, Douglas T. Hall, "Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:69, No:1, 2006, s.1.

kariyer kavramlarına nazaran daha kapsamlı yer verilmesi tarafımızca uygun görülmüştür.

2.3.1. Sınırsız Kariyer (Boundaryless Career)

Sınırsız kariyer (boundaryless career) kavramı, General Electric'in ünlü CEO'su Jack Welch'in geleneksel örgüt yapılarına tezat teşkil edecek şekilde ileri sürdüğü “sınırsız örgüt” (boundaryless organization) kavramından ortaya çıkmıştır. Academy of Management'ın 1993 yılında Atlanta'da gerçekleştirilen konferansında “sınırsız örgüt” kavramının benimsenmesi, “sınırsız kariyer” kavramı ile ilgili de bir sempozyum düzenlenmesine neden olmuştur. Bu sempozyumdaki yayınlar, Journal of Organizational Behavior Dergisinin 1994 yılına ait özel bir sayısı haline getirilmiş ve bu özel sayı genişletilerek, 1996 yılında Arthur ve Rousseau'nun editörlüğünde “*The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*” başlıklı bir kitap haline dönüştürülmüştür.⁹⁷ Sınırsız kariyer kavramının, ilk kez ortaya konulduğu 1994 yılından bu yana kariyer literatürüne bir canlılık getirdiği⁹⁸ ve araştırmacıları kariyerle ilgili fikirleri hakkında tekrar düşünmeye ve bu konuyla ilgili yeni sorular sormaya ittiği görülmektedir⁹⁹.

Arthur ve Rousseau, işgörenlerin bir örgütte kalma sürelerinin azaldığını, istikrarlı ve sürekli istihdamın yok olmaya başladığını belirtmişler ve geleneksel örgütsel kariyer kavramının bu gerçeği yansıtmaktan çok uzak olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, iş güvencesinin kaybolmaya başladığı, kişilerin istihdam ilişkilerinde kesintiler (employment gaps) yaşadıkları ve çalışma yaşamları boyunca tek bir örgütte kalmadıkları göz önüne alındığında, bu koşulları yansıtacak yeni bir kavrama ihtiyaç

⁹⁷ Kerr Inkson, “Protean and Boundaryless Careers as Metaphors”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:69, No:1, 2006, s.57.

⁹⁸ Judith K. Pringle, Mary Mallon, “Challenges for The Boundaryless Career Odyssey”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol:14, No:5, August 2003, s.839.

⁹⁹ Sherry E. Sullivan, Michael B. Arthur, “The Evolution of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:69, No:1, 2006, s.20.

duyulduğuna değinmişler ve bu kavramın da sınırsız kariyer olduğunu ileri sürmüşlerdir.¹⁰⁰

En basit tanımıyla sınırsız kariyer, örgütsel kariyerin zıt anlamlısı olarak açıklanmaktadır. Örgütsel kariyerin tek bir örgütün hiyerarşi kademelerinde yukarı doğru ilerleme olarak tanımlandığı göz önüne alındığında, tek bir örgütün sınırları içinde gerçekleşmesi nedeniyle sınırlı kariyer (bounded career) olarak da adlandırılabilir.¹⁰¹ Buradan hareketle, örgütsel kariyerin zıt anlamlısı olarak açıklanan sınırsız kariyerin de tek bir örgütün sınırlarını geçen kariyer olarak tanımlanacağı belirtilmektedir. Tablo 2.4'te geleneksel ve sınırsız kariyer kavramlarının bir karşılaştırması yer almaktadır.¹⁰²

Tablo 2.4: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Kavramlarının Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Sınırsız Kariyer
İstihdam İlişkisi	İş güvencesine karşılık bağlılık	İstihdam edilebilirliğe karşılık performans ve esneklik
Sınırlar	Bir veya iki işletme	Çok işletme
Beceriler	İşletmeye özgü	Transfer edilebilir/Taşınabilir
Başarı Ölçütü	Ücret, terfi, statü	Psikolojik olarak anlamlı gelen iş
Kariyer Yönetiminde Sorumluluk	Örgüt	Birey
Eğitim	Formel programlar	İş başında
Dönüm noktası	Yaş	Öğrenme

Tablo 2.4'te de görüldüğü gibi, geleneksel ve sınırsız kariyer kavramları pek çok hususta birbirlerinden farklılık göstermektedirler. İlk temel farklılıkları da yukarıda da belirtildiği gibi, sınırsız kariyerde geleneksel kariyer anlayışının aksine kariyerin tek bir örgütte gerçekleşeceğinin varsayılmamasıdır. Bu nedenle sınırsız kariyer kavramında, farklı örgütlere taşınabilir bilgi, beceri ve yetenekler, çok yönlü ilişki ağları (networkler) ve iş arkadaşları yoluyla öğrenmenin ön plana çıktığı ifade

¹⁰⁰ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, s.6.

¹⁰¹ Michael B. Arthur, "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, No:4, 1994, s.296.

¹⁰² Sullivan, **a.g.m.**, s.458.

edilebilir. Özellikle kişilerin kurdukları çok yönlü ilişki ağlarının, sınırsız kariyerde önemli bir konu olarak altının çizildiği görülmektedir. Sınırsız kariyerin, geleneksel örgütsel kariyerin aksine birden fazla örgütte gerçekleştiği göz önüne alındığında, sınırsız kariyer yönelimine sahip olan kişilerin, sıklıkla iş arama süreçlerine girdikleri ve potansiyel iş fırsatları ile ilgili bilgilere büyük ölçüde ihtiyaç duydukları ifade edilebilir. Bu bilgileri elde etmeyi kolaylaştırmanın bir yolu da kişilerin geniş sosyal ilişki ağları kurmalarından geçer. Örgütsel kariyer beklentisi içinde olan kişilerin de ilişki ağları kurmaları kariyerleri açısından önemli olmakla birlikte, bu kişilerin kurdukları ilişki ağları şimdiki örgütleri ve iş gruplarını kapsayacaktır. Sınırsız kariyerde ise bu tip ilişki ağları, kişiyi sadece örgütteki potansiyel fırsatlarla ilgili bilgilendirip örgüt dışındaki fırsatlar hakkında bilgi edinme olasılığını azaltacağından pek tavsiye edilmemektedir. Örgüt içinde kurulan ilişki ağları, aynı zamanda kişiyle benzer işleri yapan ve örgüt içinde ve dışındaki potansiyel fırsatlar için aslında birbirine rakip konumda olan kişilerden oluşacağından, kişinin daha kısıtlı bilgiye ulaşmasına da neden olabilir. Bu nedenle sınırsız kariyerde esas olarak vurgulanan, örgüt içi ilişki ağlarından ziyade örgüt dışı ilişki ağlarının kurulmasıdır. Ayrıca Arthur ve Rousseau da kişilerin kurdukları ilişki ağları sayesinde daha çok şey öğrendiklerini ve kendilerini daha çok geliştirdiklerini de belirterek bunların örgütler açısından da aslında birer öğrenme mekanizması olduklarını ifade etmektedirler.¹⁰³

Geleneksel ve sınırsız kariyerin farklılık gösterdiği bir başka husus ise istihdam ilişkisinin niteliğidir. Buna göre geleneksel kariyerde istihdam ilişkisi, örgütlerin işgörenlerine iş güvencesi sağlamasına karşılık işgörenlerin örgütlerine bağlılık göstermesi temeline dayanırken, sınırsız kariyerde iş güvencesinin yerini istihdam edilebilirlik almaktadır.¹⁰⁴ Bir örgütte çalışmanın temel yararının, kişiye sağladığı sosyal ve ekonomik güvence olduğu belirtilebilir. Kişiler, sınırsız kariyeri benimsedikçe güvenceleri örgütlerinin kendilerine sağladıkları iş garantisinden ziyade, kendi becerileri ve bu becerilerini dış işgücü piyasasına pazarlayabilme

¹⁰³ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, ss.3-16.

¹⁰⁴ Arthur, **a.g.m.**, ss.295-306.

yetenekleri¹⁰⁵ başka bir deyişle istihdam edilebilirlikleri haline gelmeye başlayacaktır.

Geleneksel ve sınırsız kariyer kavramları, başarı ölçütü ve kariyer yönetiminde sorumluluk açısından da birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Geleneksel kariyerde kariyer başarısı, ücret, terfi, statü gibi objektif başarı kriterleri ile ölçülürken, sınırsız kariyerde, kariyer başarısının psikolojik olduğunun altı çizilmektedir. Geleneksel kariyer anlayışı, kişilerin kariyerlerinin yönetilmesinde sorumluluğun örgütte olduğu bir çerçeve çizerken, sınırsız kariyerde ise kişilerin kariyerlerinin yönetilmesinde sorumluluğun kişilerde olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir deyişle, sınırsız kariyerde kariyer olgusu, sadece bireysel analiz düzeyinde ele alınmaktadır. Bu durum da örgütsel analiz düzeyini ve örgütsel kariyerleri vurgulayan ve bireysel kariyer hedefleri ile bireylerin kariyerleri üzerindeki kontrollerini önemsizmiş gibi gösteren geleneksel kariyer literatürüne sınırsız kariyerin tezat teşkil ettiği başka bir hususu ifade etmektedir.¹⁰⁶

Geleneksel ve sınırsız kariyer, kariyerde dönüm noktası açısından da farklılık göstermektedir. Geleneksel kariyerde kişilerin kariyerlerindeki dönüm noktalarını yaşlarının belirlediği üzerinde durulurken, sınırsız kariyerde dönüm noktasının öğrenme olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre sınırsız kariyerde, kişinin çalışma yaşamı boyunca keşfetme-kurma-sürdürme ve çözülme olarak ifade edilen kariyer evrelerine geleneksel kariyerde ileri sürüldüğü gibi sadece bir kez değil, birden fazla kez girebileceği ifade edilmektedir.¹⁰⁷ Bu anlayışa göre kariyerin tekrarlanan gelişim döngüleri olarak da görülebileceği belirtilebilir.¹⁰⁸ Çeşitli kariyer evrelerine tekrar girip çıkmaya örnek olarak, çözülme evresinde olan yaşlı bir işgörenin emekli olmak yerine genellikle genç işgörenlerin tercih ettiği kısmi-sürekli bir işte çalışmaya başlaması veyahut da yeni beceriler kazanmak ve kendini geliştirmek adına tekrar

¹⁰⁵ Marler, Barringer, Milkovich, **a.g.m.**, s.430.

¹⁰⁶ Mila Lazarova, Sully Taylor, "Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:30, No:1, 2009, s.122.

¹⁰⁷ Philip H. Mirvis, Douglas T. Hall, "Psychological Success and The Boundaryless Career", Arthur, Rousseau, **a.g.e.**, ss.242-243.

¹⁰⁸ Achon, Heaton, **a.g.m.**, s.144.

okul yaşamına dönerek yüksek lisans yapması gösterilebilir. Buna göre geleneksel kariyerde, kişilerin çalışma yaşamları boyunca keşfetme-kurma-sürdürme ve çözülme olarak ifade edilen kariyer evrelerine sadece bir kez girecekleri kabul edilirken, sınırsız kariyerde bu varsayımın aksine kişilerin çalışma yaşamları boyunca bu evrelerin her birini birden fazla kez tecrübe edebilecekleri ileri sürülmektedir.¹⁰⁹

Arthur ve Rousseau, geleneksel kariyerdan yukarıda sayılan hususlarda farklılaştığını savundukları sınırsız kariyerin tek bir kariyer modelini ifade etmesinden ziyade, geleneksel kariyerin varsayımlarına karşı çıkan bir dizi kariyer modelini içerdiğini ve buna göre de kendi içinde altı farklı anlam barındırdığını belirtmektedirler. Bu altı anlam aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:¹¹⁰

- Farklı işverenler arası hareketliliği içeren kariyer
- Şu andaki işverenin dışında da geçerliliği olan kariyer
- Örgüt dışı bilgi ve ilişki ağları ile sürdürülen kariyer
- Geleneksel örgütsel sınırların, özellikle de hiyerarşi ve ilerleme ilkelerinin kırılmasıyla ortaya çıkan kariyer
- Kariyer fırsatlarının kişisel veya ailevi nedenlerle reddedilmesi sonucu ortaya çıkan kariyer
- Kariyer aktörünün yapısal sınırlamalar olmaksızın sınırsız bir gelecek algılaması ile ortaya çıkan kariyer

Bu altı anlamın ortak noktası, hepsinin geleneksel örgütsel kariyer ilkelerinden bağımsız olmalarıdır.¹¹¹

Sınırsız kariyer kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, taşıdığı bu anlamların tek tek incelenmesi gerekmektedir. “Farklı işverenler arası hareketliliği içeren kariyer” anlamı, esas olarak Silikon Vadisindeki işgücü piyasalarından esinlenilerek

¹⁰⁹ Mirvis, Hall, **a.g.m.**, ss.242-243.

¹¹⁰ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, s.6.

¹¹¹ Arthur, **a.g.m.**, s.296.

geliştirilmiştir.¹¹² Silikon Vadisi, ABD’de yer alan Güney Kaliforniya’daki San Francisco Vadisine verilen bir isimdir. Bölgeye bu ismin verilmesinin nedeni, burada yoğun olarak üretim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan silikon çip üreticilerinin varlığıdır. Zamanla Silikon Vadisi isminin, ileri teknoloji ile ilgili sektörleri ifade etmek için kullanılan bir terim haline geldiği görülmektedir. Bu durumun nedeni, pek çok ileri teknoloji firmasının merkezinin ve/veya çıkış noktasının Silikon Vadisi olması şeklinde açıklanmaktadır. Bu firmalara örnek olarak Intel, HP, Google, Apple v.b. firmaları verilebilir. Silikon Vadisinde altı bin adet ileri teknoloji firmasının bulunduğu belirtilmektedir. Silikon Vadisi, Stanford Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı Frederick Terman tarafından, mühendislik alanında çalışan bilim adamları topluluğu oluşturma vizyonu ve bölgenin endüstrileşmesini arttırma amacı ile 1940 ve 1950’li yıllarda Stanford yakınlarında kurulmuştur. Terman, bu yapılanma ile üniversite ve yerel teknoloji firmaları arasındaki işbirliğini; yeni kurulan firmalara finansal destek ve Stanford Teknoparkında alan sağlamak, yerel firmaların işgörenlerine teknik eğitimler sunmak ve üniversite akademik personeli ile bu firmalar arasındaki etkileşimleri teşvik etmek yoluyla arttırmayı hedeflemiştir.¹¹³

Silikon Vadisindeki işgücü piyasaları, diğer işgücü piyasalarından farklılık göstermektedir. Terman’ın öğrencilerinden ve Hewlett-Packard (HP) firmasının kurucularından biri olan Hewlett, Silikon Vadisindeki işgücü piyasasının diğer işgücü piyasalarından ayrılan özelliklerini, firmalar arası iş değiştirmelerin yaygınlığı, firma sınırlarını geçen informel ilişki ağlarının önemi ve firma açma-kapama oranlarının yüksek düzeyde seyretmesi olarak saymaktadır. Silikon Vadisi işgücü piyasalarını, diğer işgücü piyasalarından ayıran bir diğer husus da bu bölgede çalışan işgörenlerin kendilerini çalıştıkları örgütlerin değil Silikon Vadisi endüstrisinin bir çalışanı olarak görmeleridir. Buna göre Silikon Vadisinde, tek bir firmanın sınırları içinde gerçekleştirilen kariyerden ziyade, farklı firmalar ve endüstrilere geçiş yaparak yeni bilgi, beceri ve deneyimler kazanılarak gerçekleştirilen kariyerler başarılı kabul edilmektedir. Kişilerin öğrenmeleri, teknik

¹¹² Annalee Saxenian, “Beyond Boundaries: Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley”, Arthur, Rousseau, **a.g.e.**, s.24.

¹¹³ **a.m.**

konulardaki ve piyasayla ilgili bilgilerini hem formel hem de informel ortamlarda değiş tokuş etmeleri ve yeni teknolojilerle ilgili uygulamalara katılmaları ile gerçekleşir. Bir diğer öğrenme de farklı büyüklük ve uzmanlıktaki firmaların, ortaklaşa olarak problemlerini çözmeye çalışmalarıyla olmaktadır. Kısacası Silikon Vadisinde ğrenme, tek tek firmalarla sınırlandırılmayan, bölgenin tüm kaynaklarının bir bütün olarak kullanılmasıyla gerçekleştirilen kolektif bir süreçtir. Silikon Vadisinde alışan işğörenlerin çok sık iş değiştirmeleri bir norm haline gelmiştir. Bölgedeki bilgisayar uzmanlarının kariyer yolları incelendiğinde, işğörenlerin bir örgütteki ortalama kıdem sürelerinin iki yıl olduğu görülmektedir. Silikon Vadisinde firmaların birbirlerine coğrafi açıdan da yakın olmaları firmalar arası hareketliliği arttırmaktadır.¹¹⁴ Bir firmadan diğerine geçmek kişisel, toplumsal ve profesyonel bağları zayıflatmamakta, kişiler evlerini, çocuklarının okullarını değiştirmek zorunda kalmamaktadırlar. Bölgede kişilerin kurdukları toplumsal ve profesyonel ilişki ağları büyük önem taşımaktadır. Bu ilişki ağları, deneyim kazanma, girişimcilik ve kolektif öğrenmeye katkıda bulunur. Aynı zamanda iş bulma ve değiştirmeleri de kolaylaştırarak firmalar arası hareketliliği kolaylaştırır.¹¹⁵ Bölgedeki işğörenlerin tek bir firma veya endüstriye bağlılık geliştirmekten ziyade kendi ilişki ağları ve zanaatlarına karşı bağlılık geliştirdikleri ifade edilmektedir.¹¹⁶

Sınırsız kariyerin, “şu andaki işvereninin dışında da geçerliliği olan kariyer” anlamı, bir alanda uzmanlaşarak bu uzmanlaşmanın getirdiği donanımla şu andaki işverenine bağlı olmak zorunda kalmaksızın, o alanın gerektirdiği herhangi bir örgütte kariyerine devam edebilme olarak açıklanabilir. Arthur ve Rousseau, buna örnek olarak akademisyenlik ve halı dokumacılığını göstermişlerdir.¹¹⁷

Sınırsız kariyerin “rgt dışı bilgi ve ilişki ağları ile sürdürülen kariyer” anlamı, kariyerde ilişki ağlarının önemini vurgulamaktadır. Buna göre arkadaşlar, akrabalar gibi kişiye örgüt dışındaki iş fırsatları ile ilgili bilgi sağlayabilecek hemen hemen herkesle kurulan ilişkilerin, kişilerin kariyer hareketliliklerine katkıda bulunacağı ve

¹¹⁴ **a.m.**

¹¹⁵ Barley, Kunda, **a.g.m.**, s.57.

¹¹⁶ Saxenian, **a.g.m.**, s.24.

¹¹⁷ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, s.6.

böylelikle kişilerin kariyerlerini şekillendirmelerine yardım edeceği belirtilmektedir.¹¹⁸ Mirvis ve Hall, 1994 yılında yapmış oldukları çalışmalarında gelecekte pek çok kişinin örgütleri kendilerine uzun süreli istihdam ve iş güvencesi imkanı sunmadıkları için kendilerini örgütlerinden ziyade kurdukları ilişki ağlarıyla özdeşleştireceklerini ifade etmişlerdir. Önceden örgütler tarafından sağlanan bu özdeşleştirmenin, kişilerin gönüllülük esasına dayanan kültürel, sosyal dernekler ve spor kulüpleri v.b. ye üye olarak ilişki ağları kurmaları yolu ile tekrar kazanılacağı belirtilmektedir.¹¹⁹

Geleneksel olarak kişilerin, tek bir fonksiyondaki kariyer yollarını takip etmeleri ve bu kariyer yollarının da esas olarak dikey ilerlemelere olanak tanıyan nitelikte olmaları beklenmektedir. Bu normdan sapmanın ise sık karşılaşılan bir durum olmadığı ifade edilmektedir. Ancak günümüzde fonksiyonlar arası hareketler, teknik rollerden uzmanlık rollerine geçişler, geçici görevler, hiyerarşi kademelerinde sadece dikey değil yatay ilerlemelerin de sıklıkla yaşanıldığı göz önüne alındığında, sınırsız kariyerin “geleneksel örgütsel sınırların, özellikle de hiyerarşi ve ilerleme ilkelerinin kırılmasıyla ortaya çıkan kariyer” anlamıyla da ne ifade edilmek istendiği anlaşılmaktadır.¹²⁰

Sınırsız kariyerin, “kariyer fırsatlarının kişisel veya ailesel nedenlerle reddedilmesi sonucu ortaya çıkan kariyer” anlamı, geleneksel kariyer yaklaşımında ihmal edilen ve genellikle işgörenlerden ziyade örgütler açısından ele alınan iş-aile yaşamları arasındaki sınırlara dikkati çekmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımında, iş ve aile yaşamları birbirlerine rakip ve muhalefet eden, aynı zamanda da birbirlerinden ayrı yaşam alanları olarak kavramsallaştırılmakta ve bu yaklaşıma göre ideal işgörenler de işlerinde başarılı olmak adına iş yaşamlarını aile yaşamlarının önünde tutmaya istekli ve hevesli kişiler olarak resmedilmektedirler. Sınırsız kariyerde ise işin,

¹¹⁸ Jeffrey Jablonski, “Seeing Technical Communication From A Career Perspective: The Implications of Career Theory for Technical Communication Theory, Practice, and Curriculum Design”, **Journal of Business and Technical Communication**, Vol:19, No:5, s.17.

¹¹⁹ Mirvis, Hall, **a.g.m.**, s.378.

¹²⁰ Aidan Kelly, v.d., “Linking Organisational Training and Development Practices With New Forms of Career Structure: A Cross-National Exploration”, **Journal of European Industrial Training**, Vol:27, No:2, 2003, s.161.

kişilerin yaşamlarında birinci sırada gelmesi zorunluluğuna dair inanç sorgulanmakta ve kişilerin ailevi ve kişisel ihtiyaçlarını ilk sıraya koyarak geçici veya kalıcı bir şekilde kariyer fırsatlarını reddedebilecekleri ifade edilmektedir.¹²¹ Aslında iş-aile yaşamları arasındaki sınırlar, doğrudan kadın işgörenleri akla getirmektedir. Kadın işgörenlerin, aile yaşamları içindeki rolleri doğrultusunda yaşamlarının genellikle erkek işgörene oranla daha parçalı, geçişlere açık ve çelişkili olduğuna dikkat edilirse, geleneksel kariyer anlayışının kadın işgörenlerden ziyade erkek işgörene daha uygun olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle sınırsız kariyerin taşıdığı, “kariyer fırsatlarının kişisel veya ailevi nedenlerle reddedilmesi sonucu ortaya çıkan kariyer” anlamının, feminist analizlerde bulunan yazarların da geleneksel kariyere ilişkin eleştirdiği yönlerden biri olan “kariyerin tanımının erkek işgörenleri temel alarak yapılması ve kadın işgörenlerin kariyerlerine ilişkin kalıpların göz ardı edilmesi” durumunu ortadan kaldırmaya yönelik olduğu ifade edilebilir.¹²²

Sınırsız kariyerin, “kariyer aktörünün yapısal sınırlamalar olmaksızın sınırsız bir gelecek algılaması ile ortaya çıkan kariyer” şeklinde taşıdığı anlam, kariyerin kişilerin sübjektif algıları ile tanımlanacağı fikrine dayanmakta ve somut olarak ifade edilebilen hiyerarşik, fonksiyonel ve coğrafi sınırlardan ziyade geleneksel kariyer anlayışında göz ardı edildiği saptanan sübjektif ve psikolojik sınırların varlığına işaret etmektedir. Geleneksel kariyer anlayışında, kariyerlerin kişilere örgütleri tarafından verildiği kabul edilmekte ve kariyerler de örgütsel hiyerarşinin kademelerindeki pozisyonlarla tanımlanmaktadır. Buna göre geleneksel kariyer modeli, “başarılı kariyer”in ne olduğuna dair fikir birliğine varmış ve kariyer başarısını hiyerarşi kademelerinde ilerleme olarak açıklamıştır. Bu modelde toplum, her bir kariyerin fonksiyon, sorumluluk ve görevleri için normlar geliştirmekte ve çoğu kişi de bu toplumsal normları kabul etmektedir. Aslında toplumdaki çoğu kişinin, bu normları kabul etmesi ve normal bulması şaşırtıcı bir durum değildir. Çünkü kişiler, bu normlar sayesinde kariyerlerini daha objektif kriterlere göre değerlendirerek somutlaştırmakta ve böylelikle de daha gerçekçi olarak

¹²¹ Joyce K. Fletcher, Lotte Bailyn, “Challenging The Last Boundary: Reconnecting Work and Family”, Arthur, Rousseau, **a.g.e.**, ss.257-267.

¹²² Pringle, Mallon, **a.g.m.**, ss.842-844.

algılamaktadırlar.¹²³ Halbuki sınırsız kariyerin bu anlamı, kişilerin bu normları kabul etmeden kendi kariyerlerini kendilerinin tanımlayacağını ileri sürmekte ve kariyerin, kişiler yeni fırsatlar keşfedip yeni yetenekler geliştirdikçe sürekli olarak değişeceği temeline dayanmaktadır. Başka bir deyişle kariyer, kişinin işle ilgili deneyimlerini sıralamasında ve bunlardan bir anlam çıkarmasında kullandığı zihinsel bir araçtır. Bu açıdan bakıldığında sınırsız kariyer, bilgi teknolojilerinin gelişmesi veya örgütlerin küçülmeye gitmesi gibi sadece dış faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan bir olgu değil, kişilerin kendi seçimleri ile meydana gelen ve dış faktörler olduğu kadar iç faktörlerin de etkisiyle ortaya çıkan bir olgu olarak ele alınmaktadır.¹²⁴

Sınırsız kariyer kavramının, araştırmacılar tarafından genellikle gözlemlenebilir/fiziksel kariyer hareketliliği (physical mobility) ile karakterize edildiği ve yapılan çalışmalarda da yukarıda sayılan sınırsız kariyer tanımlarından genellikle “farklı işverenler arası hareketliliği içeren kariyer” ile “geleneksel örgütsel sınırların özellikle hiyerarşi ve ilerleme ilkelerinin kırılmasıyla ortaya çıkan kariyer” anlamlarına odaklanıldığı görülmektedir. Buna göre kişilerin geçtikleri sınırlar; departmanlar, bölümler, hiyerarşiler ve coğrafi bölgeler arası sınırlar olabileceği gibi, meslekler ve endüstriler arası sınırlar da olabilir. Ancak fiziksel hareketlilik açısından bakıldığında da sınırsız kariyerin sadece tek bir sınır türü ile ele alındığı, bu sınır türünün de örgütler arası sınırlar olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin, Arthur ve Rousseau’nun sınırsız kariyeri ilk kez ortaya atarlarken kavramı, “en basit tanımıyla tek bir örgütte gerçekleştiği belirtilen örgütsel kariyerin zıt anlamlısı” şeklinde tanımlamalarının olduğu ifade edilebilir.¹²⁵ Ayrıca yine aynı yazarların editörlüğünü yaptıkları ve sınırsız kariyer kavramının tanıtıldığı “*The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*” başlıklı kitaplarında yer alan yirmi iki bölümün on dokuzunda, sınır türü olarak örgütler arası sınırlara odaklanılması da bu durumun başka bir nedeni olarak açıklanabilir.¹²⁶ Bu bağlamda sınırsız kariyerleri tanımlamada tekrarlanan “örgütsel kariyerlerin zıt

¹²³ Mary Mallon, “The Portfolio Career: Pushed or Pulled to It?”, **Personnel Review**, Vol:27, No:5,1998, s.364.

¹²⁴ Jerry Ellig, Tojo Joseph Thatchenkery, “Subjectivism, Discovery, and Boundaryless Careers: An Austrian Perspective”, Arthur, Rousseau, **a.g.e.**, ss.171-186.

¹²⁵ Inkson, **a.g.m.**, s.55.

¹²⁶ Gunz, Evans, Jalland, **a.g.m.**, s.27.

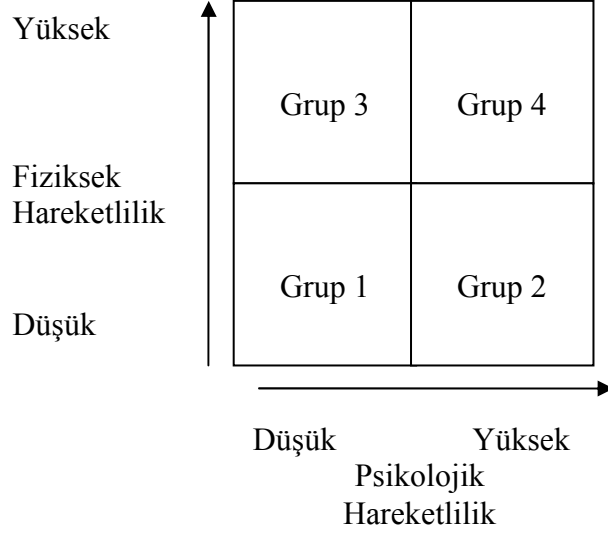
anlamlısıdır”, “tek bir örgütte gerçekleşen kariyerden farklıdır” gibi ifadelerin, sınırsız kariyerde söz konusu edilen sınırların, örgütler arası sınırlar olduğu düşüncesini uyandırdığı ileri sürülebilir. Ancak sadece örgütler arası geçişlerin vurgulanmasının, sınırsız kariyer kavramının aşırı derecede basitleştirilmesine yol açtığı belirtilmektedir.¹²⁷ Buna göre Sullivan ve Arthur, sınırsız kariyer kavramının gözlemlenebilir/fiziksel kariyer hareketliliği ile ele alınması gerektiği gibi, genellikle araştırmacılar tarafından göz ardı edildiği saptanan ve sınırlar arası geçiş yapabilme kapasitesi olarak tanımlanan psikolojik hareketlilik (psychological mobility) açısından da incelenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Sullivan ve Arthur, sınırsız kariyerle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle fiziksel hareketliliğe odaklanılmasının nedenini, araştırmacıların fiziksel hareketliliği ölçmeyi psikolojik hareketliliğe ilişkin algıları ölçmeye göre daha kolay bulmaları şeklinde açıklamaktadırlar. Çünkü fiziksel hareketliliği ölçmek, kişilerin iş, endüstri veyahut da işletme değişikliklerini saymak anlamına gelmektedir. Bu nedenle çoğu araştırmada, sınırsız kariyerin fiziksel hareketlilik açısından ele alınmasının hiç de şaşırtıcı olmadığı ifade edilebilir.¹²⁸

Sullivan ve Arthur, fiziksel ve psikolojik hareketlilik boyutlarını temel alarak sınırsız kariyere ilişkin bir de model geliştirmişlerdir. Yazarlar tarafından geliştirilen bu model Şekil 2.1’de görülmektedir.¹²⁹

¹²⁷ Lazarova, Taylor, **a.g.m.**, s.121.

¹²⁸ Sullivan, Arthur, **a.g.m.**, s.21.

¹²⁹ **a.m.**, s.22.



Şekil 2.1: Sınırsız Kariyerin İki Boyutu

Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi, dikey ekseninde fiziksel hareketlilik boyutu bulunurken, yatay ekseninde ise psikolojik hareketlilik boyutu yer almaktadır. Buna göre yazarlar, sınırsız kariyerin sadece fiziksel ya da sadece psikolojik hareketlilik boyutlarından birini içermesi yerine kişinin, sınırsız kariyerin hem fiziksel hem de psikolojik boyutları arasında ilerlemesinin bir kombinasyonu şeklinde olacağını ileri sürmektedirler. Sullivan ve Arthur, modelin daha iyi anlaşılması için dört temel sınırsız kariyer tipi belirlemişlerdir. Birinci gruptaki sınırsız kariyer tipinin hem fiziksel hem de psikolojik hareketlilik açısından düşük düzeyde seyrettiği görülmektedir. Bu sınırsız kariyer tipine, NASA’da çalışan mühendislerin kariyerleri örnek olarak verilebilir. NASA’da çalışan mühendislerin sahip oldukları ileri eğitim düzeyi ile aşırı uzmanlaşmanın ve bu eğitim düzeyi ve aşırı uzmanlaşma ile çalışabilecekleri başka bir kurumun olmayışının, bu kişilerin hem fiziksel hem de psikolojik hareketliliklerini zorlaştırdığı ifade edilmektedir. İkinci grupta bulunan sınırsız kariyer tipinin fiziksel hareketlilik düzeyinin yüksek, psikolojik hareketlilik düzeyinin ise düşük olduğu görülmektedir. Bu sınırsız kariyer tipine, eşinin işi nedeniyle bulunduğu coğrafi bölgeden ayrılarak iş değiştirmek zorunda kalan kişinin kariyeri örnek olarak verilebilir. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi söz konusu kariyer

aktörü, iş ve coğrafi bölge değiştirmek gibi fiziksel bir hareketlilik yaşamakta ancak bu durumdan kariyerine ilişkin psikolojik bir getiri elde etmeyi beklememektedir. Üçüncü grupta bulunan sınırsız kariyer tipinin, fiziksel hareketlilik düzeyi düşükken, psikolojik hareketlilik düzeyi yüksektir. Bu sınırsız kariyer tipine sahip olan kariyer aktörlerinin, kendi istihdam edilebilirliklerine ilişkin beklenti düzeylerinin yüksek ancak işveren değiştirme isteklerinin düşük olduğu belirtilmektedir. Saygın akademisyenler ve deneyimli yönetici danışmanları bu gruba örnek olarak gösterilebilir. Dördüncü grupta bulunan sınırsız kariyer tipinin ise hem fiziksel hem de psikolojik hareketlilik düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu gruba giren kariyer aktörleri, hem sıklıkla işveren değiştirmekte hem de her bir işveren değişikliğinde psikolojik kariyer yönelimlerinde de değişikliğe gitmektedirler. Bu sınırsız kariyer tipine, bir sektörde farklı örgütler değiştirerek işiyle ilgili uzmanlık ve deneyim kazanmayı hedefleyen bir işgören örnek olarak gösterilebilir. Böyle bir durumda söz konusu kişinin, hem fiziksel hem de psikolojik hareketlilik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Kişi bir süre sonra o sektörde elde etmiş olduğu deneyim, uzmanlık ve kendine güvenle kendi işini kurmak isterse yukarıda sözünü ettiğimiz gibi hem fiziksel hem de psikolojik kariyer yöneliminde değişikliğe gitmiş olacaktır. Sonuç olarak Sullivan ve Arthur'un geliştirdikleri modellerinde, sınırsız kariyeri sadece fiziksel ya da sadece psikolojik hareketlilik açısından ele almadıkları, aksine sınırsız kariyerin her iki hareketlilik düzeyinin bir kombinasyonunu içereceğini ileri sürdükleri ve bu kombinasyonları yansıtacak şekilde dört temel sınırsız kariyer tipi belirledikleri görülmektedir. Ancak bu kombinasyonların, sadece modelin anlaşılır kılınması için geliştirildikleri ve kendi içinde farklılaşabilecekleri de göz önüne alınmalıdır. Yazarlar ayrıca fiziksel ve psikolojik hareketlilik düzeylerinin, kişilerin cinsiyetleri, sahip oldukları kariyer yetkinlikleri, bireysel farklılıkları ve gelmiş oldukları kültüre göre değişeceklerini de belirtmektedirler.¹³⁰

Kavramda gerek teorik gerek ampirik olarak açıklığa kavuşturulamamış hususların bulunması, sınırsız kariyerin olayları açıklayabilme potansiyelini de

¹³⁰ a.m., ss.22-26.

kısıtlamaktadır.¹³¹ Ancak her ne kadar sınırsız kariyer kavramına ilişkin hem teorik hem de ampirik olarak birtakım kuşkuların olduğu saptansa da konunun güçlü bir şekilde araştırmacıların dikkatini çekmekte olduğu görülmektedir.¹³²

Sınırsız kariyer kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, sınırsız kariyer ile ilgili olarak genellikle olumlu görüşlerin varlığına rastlanılmasına rağmen, son yıllarda sayıları çok az da olsa sınırsız kariyerin olumsuz yönlerinden söz eden çalışmalara da rastlanıldığı belirtilebilir. Buna göre sınırsız kariyer kavramının olumlu yönlerini savunan görüş, sınırsız kariyere sahip olmanın kişileri örgütsel yapıların taleplerinden kurtardığını ve kişilere kendilerini gerçekleştirme ve ekonomik güç elde etme gibi yararlar sağladığının altını çizmektedir. Ancak sınırsız kariyerin, örgütlerin aslında kalıcı işgören maliyetlerinden bir an önce kurtulmak için destekledikleri bir yaklaşım olduğundan şüphelendiklerini belirten birtakım görüşler de bulunmaktadır. Halbuki sınırsız kariyer kavramını açıkladıkları kitaplarında Arthur ve Rousseau'nun sınırsız kariyeri, hem örgütlere hem de işgörenlere sağladıkları yararlar açısından övdükleri görülmektedir.¹³³ Buna göre Arthur ve Rousseau örgütlerin, sınırsız kariyer kalıplarından sadece esneklik sağlamakta yararlanmadıklarını, aynı zamanda işgörenlerinin sürekli istihdam edilebilir kalmak için bilgi ve becerilerini güncellemelerinden de yararlandıklarını belirtmektedirler.¹³⁴ Ancak sınırsız kariyerin, işgörenlere kişisel ilişki ağlarını oluşturmak ve sürekli olarak bilgi ve becerilerini güncellemek gibi sorumluluklar getirmesinin aslında, işgörenleri dezavantajlı konumda bırakan bir durum olduğu ileri sürülebilir. Sınırsız kariyer kavramını eleştirenlerden biri olan Van Buren III de sınırsız kariyer modelinin, örgütlere esneklik sağladığını ancak işveren-işgören ilişkilerinde istikrardan uzaklaşmayı da getirdiğini belirterek, bu durumun örgütler için yararlı olabileceğini fakat işgörenler için aynı şeyin söylenemeyeceğini ifade etmektedir. Van Buren III'e göre örgütler, sınırsız kariyer kavramının arkasına sığınarak kısa

¹³¹ Pringle, Mallon, **a.g.m.**, s.839.

¹³² Mary Pang, "Boundaryless Careers: The (In-) Voluntary (Re-) Actions of Some Chinese in Hong Kong and Britain", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:14, No:5, August 2003, s.810.

¹³³ Harry J. Van Buren III, "Boundaryless Careers and Employability Obligations", **Business Ethics Quarterly**, Vol:13, No:2, 2002, ss.131-149.

¹³⁴ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, ss.3-16.

sürekli istihdam ilişkileri kurmakta ve işgücü ile ilgili maliyetlerden kaçınmaya çalışmaktadırlar. Tüm bu nedenlerden dolayı yazar, sınırsız kariyer olgusunun etik açıdan tartışmalı bir konu olma niteliği taşıdığını iddia etmektedir.¹³⁵ Sınırsız kariyerle ilgili yapılan bir diğer eleştiri de bu kariyer modelinin sadece kariyerlerini istedikleri zaman değiştirme şansına sahip olan işletme elitleri (business elites) için geçerli olduğudur.¹³⁶ Bu duruma bir örnek olarak da sınırsız kariyer ile ilgili yapılan çoğu ampirik çalışmanın, Silikon Vadisi bilgi teknolojileri endüstrisi, film endüstrisi ve biyoteknoloji endüstrisi gibi nadir bulunan, değerli bilgi ve becerilere sahip ve işletmelerle pazarlık gücünü elinde bulunduran kişilerin çalıştığı endüstrilerde yapılması gösterilebilir.¹³⁷ Benzer bir şekilde, Hirsch ve Shanley de daha basit bilgi ve becerilere sahip olan ve yeri kolaylıkla doldurulabilecek işgörenler açısından konu ele alındığında, sınırsız kariyerin iş güvencesizliği anlamına gelebileceğini belirtmektedir.¹³⁸ Bu durumun ise sınırsız kariyer kavramının da geleneksel kariyer anlayışı gibi sadece azınlık olarak adledilebilecek bir grup işgörene uygulanabilir olma tehlikesini ortaya çıkarttığı ifade edilmektedir.¹³⁹ Sınırsız kariyerin olumsuz yönde bir diğer çıktısı ise kişilerin örgüt değiştirmelerde statü, sorumluluk, otonomi ve ödül kayıpları ile karşı karşıya kalabilecek olmalarıdır.¹⁴⁰

2.3.2. Değişken Kariyer (Protean Career)

Değişken kariyer (protean career) terimini ortaya atan Hall, bu terimden ilk kez 1976 yılında yazmış olduğu “*Careers in Organizations*” adlı kitabının son bölümünde bahsetmiş ve konunun çift kariyerli aileler, kariyerde eşitlik fırsatı, nesil farkı, kariyer başarısının değişen tanımı ve kişisel ve örgütsel esneklik ihtiyacı konuları gibi gelecekte önem kazanacak konulardan birisi olacağını ileri sürmüştür.¹⁴¹ Gerçekten de o dönemin koşullarında pek fazla ilgi çekmeyen ve Hall’un büyük bir

¹³⁵ Van Buren III, **a.g.m.**, ss.131–149.

¹³⁶ Briscoe, Hall, **a.g.m.**, s.1.

¹³⁷ Pringle, Mallon, **a.g.m.**, s.842.

¹³⁸ Paul M. Hirsch, Mark Shanley, “The Rhetoric of Boundaryless- Or, How The Newly Empowered Managerial Class Bought into Its Own Marginalization”, Arthur, Rousseau, **a.g.e.**, s.229.

¹³⁹ Pringle, Mallon, **a.g.m.**, s.850.

¹⁴⁰ Lillian T. Eby, “The Boundaryless Career Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages”, **Group & Organization Management**, Vol:26, No:3, September 2001, s.344.

¹⁴¹ Douglas T. Hall, “The Protean Career: A Quarter-Century Journey”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:65, No:1, 2004, s.4.

öngörüyle otuz seneden uzun bir süre önce ortaya attığı değişken kariyer kavramının, 1990’lı yıllardan itibaren iş ve kariyerin değişen doğası ile birlikte yeniden hatırlandığı ve ön plana çıkmaya başladığı belirtilebilir.¹⁴²

Değişken kariyer ile neyin ifade edildiğinin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle kavramın ingilizcesi olan “protean” kelimesinin kökeninin nereden geldiğinin incelenmesi gerekmektedir. Protean kelimesinin sözlük anlamı incelendiğinde, bu kelimenin çeşitli karakterlerde görülebilen, sürekli değişen ve her kalıba giren gibi anlamlar taşıdığı görülmektedir. Protean kelimesinin kökeni ise Homer’in Odessa’sında sözü edilen ve istediği zaman şeklini değiştirebilme yeteneğine sahip olan eski Yunan Tanrısı Proteus’dan gelmektedir. Değişken kariyer kavramını literatüre kazandıran Hall’un da bu terimi ilk kez ortaya atarken, Proteus’dan esinlendiği ve kişilerin değişen koşullara ve kişisel ihtiyaçlarına göre kendilerini hızla ayarlamalarını, başka bir deyişle uyum yeteneklerini vurgulamak istediği ifade edilebilir.¹⁴³

Hall, değişken kariyeri örgüt tarafından değil de kişi tarafından yönlendirilen, kişi ve içinde bulunduğu çevre değiştikçe kişi tarafından tekrar keşfedilen kariyer olarak tanımlamış¹⁴⁴ ve geleneksel kariyer anlayışına tezat teşkil eden bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Tablo 2.5’te geleneksel ve değişken kariyer kavramlarının bir karşılaştırması yer almaktadır.¹⁴⁵

Tablo 2.5: Geleneksel ve Değişken Kariyer Kavramlarının Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Değişken Kariyer
Sorumluluk	Örgüt	Kişi
Temel Değerler	İlerleme	Özgürlük-Kişisel Gelişim
Hareketlilik Derecesi	Düşük	Yüksek
Başarı Kriteri	Objektif	Psikolojik/Sübjektif
Anahtar Tutum	Örgüte Bağlılık	İş Tatmini, Mesleğe Yönelik

¹⁴² Monique Valcour, Jamie J. Ladge, “Family and Career Path Characteristics as Predictors of Women’s Objective and Subjective Career Success: Integrating Traditional and Protean Career Explanations”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:73, No:2, 2008, s.307.

¹⁴³ Inkson, **a.g.m.**, ss.51-52.

¹⁴⁴ Douglas T. Hall, “Protean Careers of The 21st Century”, **The Academy of Management Executive**, Vol:10, No:4, November 1996, s.8.

¹⁴⁵ Hall, “The Protean Career: A Quarter-Century Journey”, s.4.

Tablo 2.5’te de görülebileceği gibi, değişken kariyerde nihai hedef, geleneksel kariyerden farklı olarak psikolojik/sübjektif başarıdır. Geleneksel kariyer anlayışında başarı kriteri, örgütün hiyerarşi kademelerinde yükselmek ve daha fazla para kazanmak olarak ifade edilen objektif başarıyı sağlamaktır, değişken kariyerdeki başarı kriteri ise kişinin kendi değerleri ve kariyer hedefleri doğrultusunda kariyer başarısını değerlendirmesi anlamına gelen psikolojik/sübjektif başarıyı gerçekleştirmektir. Hall psikolojik başarı kavramını, Sheppard’ın kişilerin potansiyellerini sadece yüreklerinin seslerini dinlemeleriyle (path with a hearth) gerçekleştirilebilecekleri görüşü üzerine kurmuş ve başarıyı da “yaşamaya değer bir hayata sahip olma” (life fully worth living) olarak tanımlamıştır¹⁴⁶. Buna göre psikolojik başarıya ilişkin göstergeler, kişinin gurur duyması, hayatındaki en önemli hedeflerini gerçekleştirmesi, aile mutluluğunu sağlaması ve huzur duyması v.b. olarak sayılmaktadır.¹⁴⁷ Değişken kariyerin merkezinde yer alan en önemli hususlardan biri olduğu görülen psikolojik/sübjektif başarı unsurunun, kişilerin başarılarını değerlendirmelerinde odak noktalarının işin kendisinden (work self) yaşamın kendisine (whole self) kayması ile önem kazandığı belirtilebilir.¹⁴⁸

Değişken kariyerde, geleneksel kariyer anlayışının aksine kişinin kariyeri örgüt tarafından değil kişi tarafından yönetilir. Başka bir deyişle kişi, kendi kariyerinin sorumluluğunu kendisi üstlenmektedir. Buna göre kişilerin kendi kariyerlerini kendi değerlerine göre yönettikleri, bu değerlerin de örgüt hiyerarşisinde ilerlemek gibi dış unsurlardan ziyade kişilerin özgürlük ve kişisel gelişim ihtiyaçları gibi içsel unsurlar oldukları ileri sürülmektedir¹⁴⁹.

Geleneksel kariyer anlayışında örgüte bağlılık önemli bir tutum olarak ön plana çıkarken, değişken kariyerde psikolojik sözleşmenin de zayıflamasıyla birlikte örgüte

¹⁴⁶ Shoshana Dobrow, “Extreme Subjective Career Success: A New Integrated View of Having A Calling”, **Academy of Management Conference Best Paper Proceedings**, New Orleans, 2004.

¹⁴⁷ Hall, “Protean Careers of The 21st Century”, s.8.

¹⁴⁸ Douglas T. Hall, Dawn E. Chandler, “Psychological Success: When The Career Is A Calling?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:26, No:2, 2005, s.162.

¹⁴⁹ Valcour, Ladge, **a.g.m.**, s.300.

bağlılığın yerini iş tatmini ve mesleğe bağlılığa bıraktığı ifade edilebilir.¹⁵⁰ Hall bu durumu, değişken kariyer sözleşmesinin örgütle değil de kişinin kendi kendisi ve mesleği ile yapılan bir sözleşme olması şeklinde açıklamaktadır.¹⁵¹

Geleneksel ve değişken kariyer kavramları arasındaki bir diğer fark ise geleneksel kariyer tek bir örgütte ilerleme olarak tanımlandığı için kişilerin örgütler arası hareketlilik düzeylerinin geleneksel kariyerde düşük, değişken kariyerde ise bu düzeyin yüksek olmasıdır.¹⁵²

Özetle değişken kariyer kavramının, geleneksel kariyer anlayışına farklı bakış açıları getirdiği görülmektedir. Bunlardan ilki, kariyeri zaman boyutundan ayrı olarak düşünmektir. Geleneksel olarak kişilerin kariyer gelişimlerinin, kariyere giriş evresinden orta kariyer evresine kadar gerçekleşeceği ve daha sonra kişilerin ya kariyer platoları ile karşılaşacakları ya da düşüş evresine girecekleri düşünülmektedir. Halbuki değişken kariyer kavramında kariyer, geleneksel kariyerden farklı olarak; kişi ve içinde bulunduğu çevre değiştikçe kişi tarafından tekrar keşfedilen kariyer olarak tanımlanmakta ve tepe-vadi noktaları ve bir işten diğerine geçişleri ile birlikte ele alınmaktadır. Değişken kariyer kavramının geleneksel kariyer anlayışına getirdiği bir diğer farklı bakış açısı ise geleneksel kariyer anlayışının kariyeri sadece işle ilişkilendirmesine karşı çıkmasıdır. Buna göre geleneksel kariyer anlayışında kişilerin iş ve aile yaşamlarının kesin ve sert ayrımlarla birbirlerinden ayrı ele alındıkları ifade edilebilir. Daha esnek bir kavram olan değişken kariyer kavramı ise işle ilgili olan ve olmayan rollerin iç içe geçtiğini ve bu rollerin kişinin kimliğini birlikte şekillendirdiklerini kabul etmektedir. Bu doğrultuda değişken kariyerde kişilerin kendilerine psikolojik başarı hissi yaratacak hobiler ve gönüllülük esasına dayanan çalışmalar gibi iş dışı faaliyetlere daha fazla vakit ayırmalarının üzerinde durulmaktadır. Son olarak da değişken kariyer kavramı, işgören ve örgütler arasındaki ilişkiler üzerinde yeniden düşünülmesinin altını

¹⁵⁰ Paula, McDonald, Kerry Brown, Lisa Bradley, "Have Traditional Career Paths Given Way to Protean Ones? Evidence From Senior Managers in The Australian Public Sector", **Career Development International**, Vol:10, No:2, 2005, s.110.

¹⁵¹ Hall, "Protean Careers of The 21st Century", s.8.

¹⁵² Hall, "The Protean Career: A Quarter-Century Journey", s.4.

çizmektedir. Buna göre kişilerin, sadece çalıştıkları örgütlerin kariyer geliştirme faaliyetlerini takip etmelerinden ziyade kendi kariyerlerinin sorumluluğunu kendilerinin almaları gerektiğini öne sürmektedir. Tüm bunlardan yola çıkarak değişken kariyer kavramının, kariyer konusunun anlaşılması hususuna daha esnek bir yol sunduğu ifade edilebilir.¹⁵³

Yukarıda sayılan özelliklerden de anlaşılabilceği gibi değişken kariyer, uyum yeteneğinden yola çıkılarak kavramsallaştırılsa da kendi içinde uyum yeteneği unsurunun yanı sıra, kişinin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesi ve kişisel farkındalık (kişinin kendi değerlerinin farkında olması) unsurlarını da taşımaktadır. Bu durumun da değişken kariyer kavramını sözlük anlamından çok daha karmaşık bir hale getirdiği ifade edilebilir. Ancak yapılan çalışmalarda, değişken kariyerin bu kapsamlı tanımıyla ele alınmasından ziyade temellerini aldığı mitolojik hikayenin de etkisiyle sadece uyum yeteneği ve sözlük anlamı açısından incelenme eğilimi içinde bulunulduğu görülmektedir.¹⁵⁴

Hall 1996 yılında yapmış olduğu çalışmasında, kişilerin değişken kariyer yönelimi gösterebilmeleri için uyum yeteneği ve kişisel farkındalık yetkinliğine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Uyum yeteneği, Hall tarafından kişinin örgütünden formel bir eğitim ve geliştirme faaliyeti beklemeden hem kendi ihtiyaçlarına hem de değişen çevre koşullarına göre kendini ayarlaması olarak tanımlanırken, kişisel farkındalık ise kişinin kendi değerlerinin bilincinde olması şeklinde açıklanmaktadır.¹⁵⁵ Crowley-Henry de 2007 yılında yapmış olduğu çalışmasında, Schein'in ortaya attığı ve kişilerin kariyerlerinde yaşam tarzlarını ön plana almasını vurgulayan “yaşam tarzı çapası”nın (life style anchor) özellikle kişisel farkındalık yetkinliği açısından düşünüldüğünde değişken kariyer ile örtüştüğünü ileri sürmüştür.¹⁵⁶

¹⁵³ Philip Mirvis, H., Douglas T. Hall; “Psychological Success and The Boundaryless Career”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, No:4, July 1994, ss.369-370.

¹⁵⁴ Inkson, **a.g.m.**, ss.52-53.

¹⁵⁵ Douglas T. Hall, Jonathan E. Moss, “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”, **Organizational Dynamics**, Vol:26, No:3, Winter 1998, s.31.

¹⁵⁶ Marian Crowley-Henry, “Protean Career: Exemplified By First World Foreign Residents in Western Europe?”, **International Studies of Management and Organization**, Vol:37, No:3, Fall 2007, ss.47-48.

		Uyum Yeteneği	
		Yüksek	Düşük
Yüksek	Kişisel Farkındalık	Proaktif Davranış; Yüksek Performans	Harekete Geçmekten Kaçınma; Felç
Düşük		Reaktif Davranış; Bukalemun Davranışı	Katılma; Başkalarının Yönlendirmesine Göre Hareket Etme

Şekil 2.2:Uyum Yeteneği ve Kişisel Farkındalığın Etkileşimi

Şekil 2.2’de de görüldüğü gibi, kişinin uyum yeteneği yüksek ancak kişisel farkındalığı düşükse kişi bukalemun davranışı gösteriyor demektir. Buna göre kişi, değişen koşullara uyum sağlayabilmesine rağmen kendi yolunu kendi çizmemekte ve başkalarının onun için uygun gördüğü yolda ilerlemektedir. Başka bir deyişle kişisel farkındalık olmadan, uyum yeteneği ne kadar yüksek olursa olsun, bu uyum yeteneği kariyer sürecini körü körüne ilerlenen pasif bir süreç haline getirmektedir. Kişinin uyum yeteneği düşük ancak kişisel farkındalığı yüksek ise kendi değerlerinin farkında olmasına rağmen değişikliklere uyum sağlayamadığı ve bu nedenle harekete geçemediği belirtilebilir. Bu durum, harekete geçememenin vurgulanması nedeniyle kişinin felce uğraması olarak da ifade edilmektedir. Hem uyum yeteneği hem de kişisel farkındalığın düşük olması ise kişinin değişikliklere uyum sağlayamadığı gibi kendi değerleri doğrultusunda da hareket edemediği anlamına gelmektedir ki buna göre kişi, katılma davranışı içindedir ve sadece örgütünün istekleri doğrultusunda performans göstermektedir. Kişisel farkındalık ve uyum yeteneği düzeylerinin ikisinin birden yüksek olması ise kişinin proaktif davranışlar göstermesini sağlamaktadır.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Hall, “The Protean Career: A Quarter-Century Journey”, s.6.

Hall her ne kadar değişken kariyerin kavramsallaştırılmasına ilişkin yaptığı ilk çalışmalarda, kişilerin değişken kariyer yönelimi gösterebilmeleri için sahip olmaları gereken yetkinlikleri “uyum yeteneği” ve “kişisel farkındalık” olarak sıralasa da 2006 yılında Briscoe ile birlikte yapmış olduğu çalışmasında bu yetkinliklerde bir revizyona gitmiştir.¹⁵⁸ Aslında Hall’un bu terimlerdeki revizyon çabaları ilk olarak 2002 yılında yine Briscoe ile birlikte yaptığı çalışmasıyla başlamıştır.¹⁵⁹ Bu revizyon sonucunda Briscoe ve Hall, “uyum yeteneği” terimi yerine “kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi” terimini, “kişisel farkındalık” terimi yerine ise “değer yönelimli olma” terimini kullanmaya başlamışlardır.¹⁶⁰ Kişisel farkındalık terimindeki isim değişikliği, terimin taşıdığı anlamın aynı kalması ile birlikte kapsamının genişlemesi ile sonuçlanmıştır. Buna göre kişisel farkındalık; kişinin kendi değerlerinin bilincinde olması şeklinde tanımlanırken¹⁶¹, değer yönelimli olma kişinin kendi değerlerinin bilincinde olmasının yanı sıra kariyerini yönlendirmesinde ve kariyer başarısını değerlendirmesinde örgütünün değerlerinden ziyade kendi değerleri doğrultusunda hareket etmesini de içermektedir¹⁶². Uyum yeteneği terimindeki isim değişikliği ise terimin vurguladığı hususlardaki değişikliklerle de kendini göstermektedir. Uyum yeteneği; kişinin örgütünden formel bir eğitim ve geliştirme faaliyeti beklemeden değişen çevre koşulları ve kişisel ihtiyaçlarına göre kendini ayarlaması şeklinde tanımlanırken¹⁶³, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi ise kişinin örgütünün direktiflerine ihtiyaç duymaksızın kendi kariyerine yön vermeye çalışması olarak açıklanmaktadır¹⁶⁴. Bu doğrultuda her iki terimde de örgütten beklemeden harekete geçmenin başka bir deyişle proaktif olmanın vurgulandığı ifade edilebilir. Ancak “uyum yeteneği” teriminde kişinin kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesi ve kariyerini kendisinin yönlendirmesi

¹⁵⁸ Sherry E. Sullivan, Yehuda Baruch, “Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration”, **Journal of Management**, Vol:35, No:6, 2009, s.1545.

¹⁵⁹ Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, “The Protean Orientation: Creating The Adaptable Workforce Necessary for Flexibility and Speed”, Academy of Management Conference Paper, Denver, 2002.

¹⁶⁰ Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, “The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:69, 2006, s.8

¹⁶¹ Hall, Moss, **a.g.m.**, s.31.

¹⁶² Briscoe, Hall, **a.g.m.**, s.8.

¹⁶³ Hall, Moss, **a.g.m.**, s.31.

¹⁶⁴ Briscoe, Hall, DeMuth, **a.g.m.**, s.31.

anlamları tam olarak anlaşılmadığından böyle bir isim değişikliğine gidildiği belirtilebilir. Buna göre Hall'un değişken kariyere ilişkin yaptığı ilk çalışmalarında vurguladığı uyum yeteneğini daha sonra yaptığı çalışmalarda geri planda bıraktığı ve esas olarak kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesinin üzerinde durduğu görülmektedir.¹⁶⁵

2.3.3. Portföy Kariyer (Portfolio Career)

Yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri olan portföy kariyer (portfolio career) terimi, ilk kez 1994 yılında Handy tarafından ortaya atılmıştır. Portföy kariyerin daha iyi anlaşılabilmesi için, öncelikle portföy çalışmanın (portfolio work) açıklanması gerekmektedir.

Portföy çalışma, bir örgütten bağımsız olarak aynı anda birden fazla iş yapılması olarak tanımlanmaktadır. Portföy çalışmada, kişinin portföyünü farklı müşteriler oluşturmakta ve müşteri ile kişinin yaptığı iş kastedilmektedir. Buna göre kişi, artık tek bir örgütte tam süreli çalışmak yerine birçok örgüt veya kişi için aynı anda bağımsız olarak çalışmaktadır.¹⁶⁶ Portföy kariyerde kişiler, müşteri portföylerine pazarlamış oldukları beceri portföylerine sahiptirler. Aynen finansal portföyde olduğu gibi, portföy kariyerde de portföyün amacı riski yönetmektir. Finansal portföyde risk, çeşitli hisse senetlerine dağıtılarak elimine edilmeye çalışılır. Portföy kariyerde ise risk, finansal portföye benzer şekilde değer yaratan becerilere sahip olarak azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda müşteriler tarafından bir beceri talep edilmediğinde, beceri portföyünde bulunan diğer bir becerinin kullanımına geçilir. Riski azaltmanın bir yolu da aynı anda birden fazla müşteri ile çalışmaktır. Böylelikle bir müşteri ile bir iş ilişkisi bittiğinde, bu durumun kişiye maliyeti çok da fazla olmayacaktır. Buna göre iş güvencesinin bir örgüte bağlı olmaktansa, müşteri çeşitlendirmesine gitmekle elde edilebileceği belirtilmektedir.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Inkson, **a.g.m.**, s.53.

¹⁶⁶ Mary Mallon, "Going "Portfolio": Making Sense of Changing Careers", **Career Development International**, Vol:4, No:7, 1999, s.358.

¹⁶⁷ Tupper F. Cawsey, Gene Deszca, "Job Security in The Late 90's: The Portfolio Career Replaces The Ladder"

Portföy çalışma ve portföy kariyer kavramlarını ilk kez ortaya atan Handy, portföy çalışmanın kendi hesabına çalışma, serbest çalışma, danışmanlık gibi diğer benzeri kavramlardan farkını tanımlamamıştır. Ancak portföy çalışma kavramının açık ve net bir biçimde tanımlanılmaması ve ampirik bir zemine oturtulmamasına rağmen kariyer konusu ile bütünleştirildiği görülmektedir.¹⁶⁸

Portföy kariyerin ortaya çıkmasının temelinde, istihdam ilişkilerinde değişikliklerin meydana gelmesi yatmaktadır. Başka bir deyişle portföy kariyer kavramı, geleneksel olmayan çalışma biçimlerinin artması sonucu ortaya çıkmıştır.¹⁶⁹ Buna göre Handy, örgütlerin işgörenlerini üç yapraklı yonca modeliyle açıklamakta ve yoncanın yapraklarını çekirdek, geçici ve sözleşmeli işgörenler olarak tasvir etmektedir. Çekirdek işgörenler, işletmelerin esas faaliyetlerini gerçekleştiren işgörenleriyken, geçici işgörenler ihtiyaç duyulduğunda çalıştırılan kalifiye olmayan işgörenler olarak tanımlanmaktadır. Çekirdek işgörenler, örgütün temel yetkinliklerinin merkezinde bulunmaktadır. Buna göre örgütler, yaşamlarını ve yaratıcılıklarını sürdürmek için bu işgörenlerini ellerinde tutmaya çalışmalıdırlar. Sözleşmeli işgörenlerin ise portföy çalışmayı gerçekleştiren ve spesifik bilgi ve becerilere sahip olan kalifiye işgörenler oldukları ifade edilmektedir. Örgütlerin sözleşmeli işgören sayılarının artmasının, portföy çalışma ve portföy kariyerin yayılmasına neden olacağı belirtilmektedir.¹⁷⁰ Portföy çalışmada kişiler, bilgi ve becerilerini kişi veya örgütlerin hizmetine sunarlar ve kendilerine ait çalışma portföylerini oluştururlar.¹⁷¹ Kişilerin kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmelerinin ve bir örgütten bağımsız olmalarının vurgulandığı portföy kariyerde¹⁷², kişilerin kendi kariyerlerinin sorumluluklarını aldıkları ve girişimci rolünü oynadıkları ifade edilmektedir. Başka bir deyişle portföy kariyerde, kişilerden sürekli olarak mobil olmaları ve kendi kariyerlerini kendilerinin inşa

¹⁶⁸ Mallon, **a.g.m.**, s.358.

¹⁶⁹ Michael Gold, Janet Fraser, "Managing Self-Management: Successful Transitions to Portfolio Careers", **Work, Employment and Society**, Vol:16, No:4, 2002, ss. 579-597.

¹⁷⁰ Andrew J. Templer, Tupper F. Cawsey, "Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers", **Career Development International**, Vol:4, No:2, 1999, ss.71-72.

¹⁷¹ Mallon, **a.g.m.**, s.358.

¹⁷² Laurie Cohen, Mary Mallon, "The Transition From Organisational Employment to Portfolio Working: Perceptions of Boundarylessness", **Work, Employment and Society**, Vol:13, No:2, 1999, s.334.

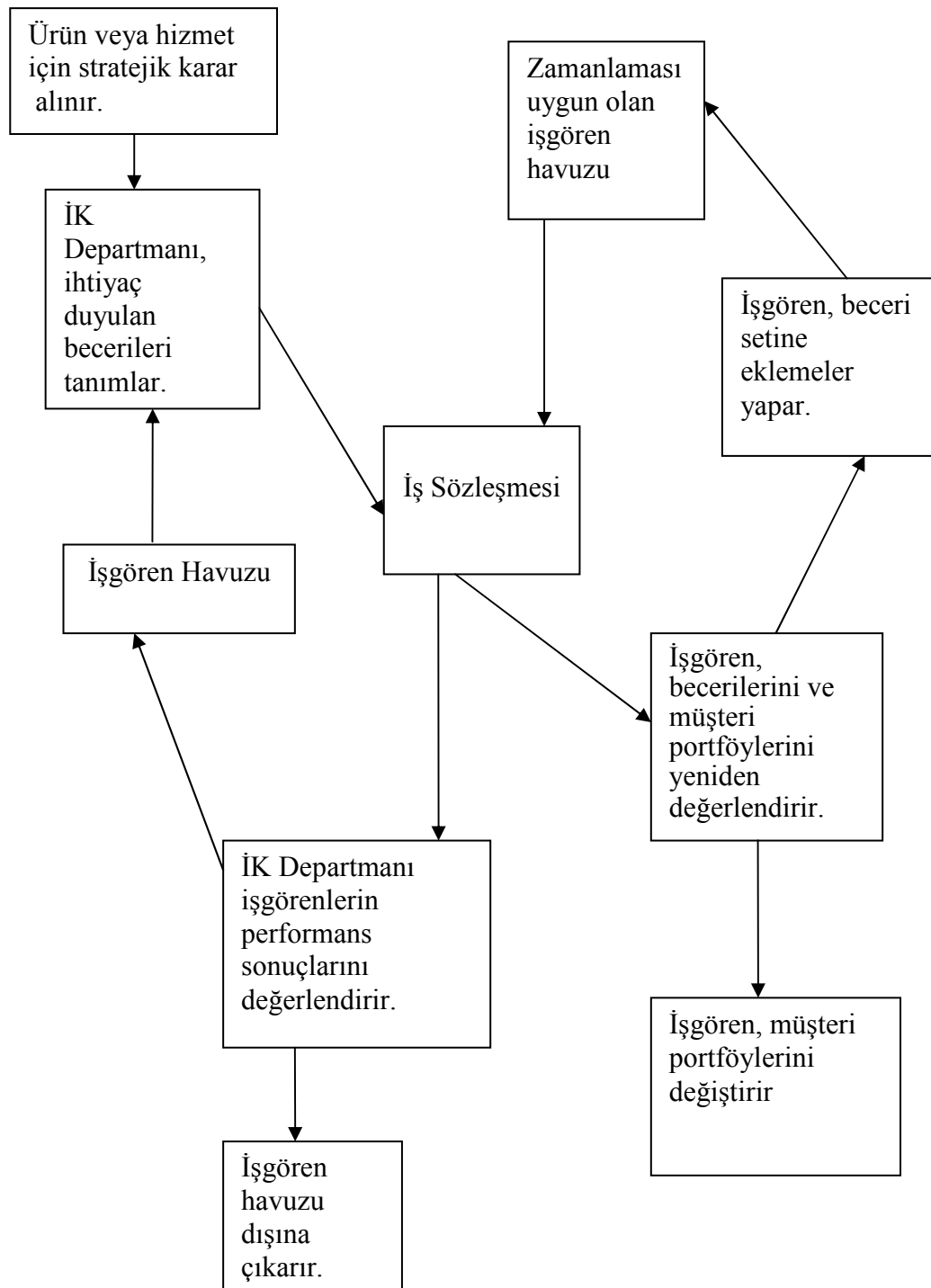
etmeleri beklenmektedir.¹⁷³ Bu görüşe göre kişinin iş güvencesi, örgütlerden ziyade taşınabilir beceri ve istihdam edilebilirliğinden oluşan portföyüne bağlı olmaktadır.¹⁷⁴

Portföy kariyere sahip olan kişiler, pozisyonların hiyerarşik olarak sıralandığı örgütlere girmektense örgütlerle spesifik görevleri yerine getirmek için anlaşır ve sözleşmeli olarak çalışırlar. Buna göre örgütlerde portföy çalışmaya dayalı kariyer geliştirme sürecinin, sözleşme sonucu ortaya çıkacak işin belirlenmesi, bu becerilere sahip kişilerin İK Bilgi sistemlerince eşleştirilmesi, sözleşmenin bu kişilere teklif edilmesi ve en sonunda da işin yerine getirilmesi şeklinde gerçekleştirileceği belirtilebilir. Bu süreç Şekil 2.3'te ayrıntılarıyla görülmektedir.¹⁷⁵

¹⁷³ Tara J. Fenwick, "Contradictions in Portfolio Careers: Work Design and Client Relations", **Career Development International**, Vol:11, No:1, 2006, s.68.

¹⁷⁴ Viviebbe S. McCabe, Lawson K. Savery, "Butterflying a New Career Pattern for Australia? Empirical Evidence", **Journal of Management Development**, Vol:26, No:2, 2007, s.104.

¹⁷⁵ Templer, Cawsey, **a.g.m.**, s. 72.



Templer ve Cawsey, örgütlerde portföy kariyer anlayışının temel alınmasına göre İK faaliyetlerinin farklılaşacağını ileri sürmektedirler. Buna göre örgütsel kariyerin

hakim olduğu örgütlerdeki işgörenlere uzun dönemli birer yatırım gözüyle bakıldığı, İK sistemlerinin pozisyon odaklı (position-centered) olduğu ve bu sistemlerde iş analizleri, temin-seçim ve eğitim ve geliştirme fonksiyonlarının ön plana çıktığı belirtilebilir. Yazarlar, portföy kariyer anlayışının temel alınmasıyla farklılaşabilecek İK faaliyetlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:¹⁷⁶

- Kariyer geliştirme faaliyetlerinde, örgütteki pozisyonların nasıl sıralanması gerektiği ile ilgilenmek yerine sözleşmenin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulabilecek becerilerin neler olduğunun anlaşılmasına odaklanılır ve uzun dönemde en iyi potansiyele sahip olacak kişileri tanımlamaktan ziyade sözleşmenin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan becerilere sahip kişilerin bulunup yerleştirilmesine gayret edilir.
- Kariyer geliştirme faaliyetlerinde, yönetici eğitimi gibi uzun dönemli eğitim programları geliştirmek yerine, eğitim ve geliştirmeye odaklanma azaltılır ve buna ayrılacak kaynaklar sözleşmenin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan becerilere sahip kişilerin belirlenmesine ayrılır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kişinin sorumluluğuna bırakılmaktadır.
- Oryantasyon faaliyetleri, sosyalizasyon boyutundan daha spesifik bir boyuta kaydırılır. Oryantasyon faaliyetlerinde sosyalizasyon boyutu, örgüte yeni katılan ve uzun dönemde örgütte kalması beklenen işgörelere örgüt kültürü ve beklentilerinin aktarılmasını ifade etmektedir. Halbuki portföy kariyer anlayışının temel alındığı örgütlerde oryantasyon faaliyetleri, bu genel sosyalizasyon sürecinden sözleşmenin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulabilecek belirli kişi ve politikaların kişilere tanıtımını içeren daha spesifik bir faaliyet haline dönüşmektedir.
- Performans yönetimi ve kariyer planlama faaliyetleri, kısa dönemli hale getirilir. Kişilerin performans ve potansiyellerini uzun süreli değerlendiren ve onları terfi ettirmeyi amaçlayan bir sistem yerine İK departmanları, sözleşmeli işgörelerin performanslarını ölçmek için kriterler belirleme yoluna gider.

¹⁷⁶ a.m., ss.72-74.

- Ücretlemede örgüt içine odaklanmaktan ziyade örgüt dışına odaklanılır. Sözleşmeli işgörenlerin ücretlerini belirlemede, rakiplerle ilgili karşılaştırmalar yapmak önem kazanır.
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği konuları, portföy kariyer anlayışının temel alındığı İK sistemlerinde sorun teşkil eden konular olarak ön plana çıkmaktadır. Bu konularla ilgili prosedürler var olan yasalar doğrultusunda geliştirilmek zorundadır. Sözleşmeli işgörenler de iş güvenliği ile ilgili politika ve uygulamalarla ilgili oryantasyona ihtiyaç duymaktadırlar.
- Endüstri ilişkileri açısından bakıldığında ise özellikle sendikalı örgütlerde çekirdek ve sözleşmeli işgörenler konularının tartışılabilir konular olarak ifade edilebileceği belirtilmektedir.

Portföy çalışma ve buna bağlı olarak portföy kariyerin, hem olumlu hem de olumsuz yönlerini savunan birtakım görüşlerin var olduğu görülmektedir. Portföy kariyerin olumlu yönlerini savunan görüş, portföy kariyerin kişilere özgürlük ve seçim şansı sunduğunu ve kişilerin kendi işlerinin kontrolünü elde etmelerine olanak sağladığını belirtmektedir.¹⁷⁷ Olumsuz yönlerini savunan görüş ise portföy çalışmanın beraberinde getirdiği mobil olma, proje temelli çalışma, tahmin edilemeyen müşteri talepleri, sürekli risk ve iş güvencesizliği taşıma gibi niteliklerinin kişilere etkileri konusundaki endişelerini vurgulamaktadır.¹⁷⁸ Portföy çalışmanın, işte daha fazla otonomi kazanmanın bir yolu olarak sunulmasına karşın Fraser ve Gold, 2001 yılında yaptıkları çalışmalarında portföy çalışmanın kişilere getirdiği iddia edilen bu otonominin birtakım spesifik faktörlere bağlı olduğunu ileri sürmüşler ve portföy çalışmada kişilerin kendi portföylerini kontrol edebilme durumlarına göre otonominin, artacağını veya azalacağını ifade etmişlerdir.¹⁷⁹ Portföy kariyer ve portföy çalışmanın olumsuz yönlerini savunan görüş ayrıca, portföy çalışmanın kişilerin, ücret, ödül ve iyi çalışma koşullarından yararlanamamalarına neden olan esnek çalışmanın sadece başka bir türü olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşe göre

¹⁷⁷ a.m., s.70.

¹⁷⁸ Tara J. Fenwick, "Learning in Portfolio Work: Anchored Innovation and Mobile Identity", **Studies in Continuing Education**, Vol:26, No:2, July 2004, s.230.

¹⁷⁹ Janet Fraser, Michael Gold, "Portfolio Workers: Autonomy and Control Amongst Freelance Translators", **Work, Employment and Society**, Vol:15, No:4, 2001, s.695.

portföy çalışma, kişi tarafından yapılan gönüllü bir seçim değil, örgütlerin küçülme veya dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmeleri nedeniyle kişi için tek alternatif haline gelen zorunlu bir istihdam türüdür.¹⁸⁰ Portföy kariyer kavramı ile ilgili bir diğer eleştiri noktası ise bu kavramın büyük ölçüde kabul görmesine rağmen konuyla ilgili sistematik bir şekilde yapılan ampirik çalışmaların bulunmamasıdır.¹⁸¹

2.3.4. Şirket-Sonrası Kariyer (Post-Corporate Career)

Şirket-sonrası kariyer (post-corporate career) terimi, ilk kez 1997 yılında Peiperl ve Baruch tarafından ortaya atılmıştır. Son dönemlerde örgütlerin sürekli olarak değişikliklere maruz kaldıkları, küçülmeye gittikleri, işgörenlerin de işten çıkarmalarla karşı karşıya kaldıkları dikkate alındığında, örgüt ve işgörenler arasındaki psikolojik sözleşmenin de değişmekte olduğu, örgütlerin çalışanlarına uzun süreli istihdam vaat edemediği ve dikey kariyer ilerlemelerinin mümkün olmadığı görülmektedir. Bu durumun örgütlerin kariyer sistemlerini kaosa sürüklediği ileri sürülebilir. Peiperl ve Baruch'un şirket-sonrası kariyer modelini sözü edilen koşulların getirdiklerine bir çözüm olarak geliştirdikleri görülmektedir. Buna göre Peiperl ve Baruch, kariyer kavramını örgütlerin dışına taşımışlar ve örgütsel kariyerleri sona eren kişilerin, kariyerlerini örgüt dışında da sürdürebileceklerini belirtmişlerdir. Başka bir deyişle şirket-sonrası kariyer kavramının da geleneksel örgütsel kariyer kavramına bir alternatif olarak geliştirildiği ileri sürülebilir.¹⁸²

Şirket-sonrası kariyer kavramı incelendiğinde, öncelikle böyle bir kariyer modelinin ortaya koyulmasının esas nedeninin, büyük işletmelerin küçülme veya dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmeleri sonucunda meydana gelen işten çıkarmalar olduğu görülmektedir.¹⁸³ Buna göre şirket-sonrası kariyerin, küçülme

¹⁸⁰ Templer, Cawsey, **a.g.m.**, s.70.

¹⁸¹ Judy Wajcman, Bill Martin, "My Company or My Career: Managerial Achievement and Loyalty", **British Journal of Sociology**, Vol:52, No:4, December 2001, s.562.

¹⁸² Maury Peiperl, Yehuda Baruch, "Back to Square Zero: The Post-Corporate Career", **Organizational Dynamics**, Spring 1997, ss.7-22.

¹⁸³ Lips-Wiersma, Hall, **a.g.m.**, s.447.

veya dış kaynaklardan yararlanma nedeniyle gönüllü veya gönülsüz bir şekilde örgütlerinden ayrılan kişilerin, örgütlere kendi uzmanlık alanlarında dışarıdan hizmet vermeleriyle gerçekleştiği ifade edilebilir. Kariyerini örgütün dışında sürdürmeye çalışan kişinin, girişimci veyahut da bağımsız uzman rolünü üstlendiği görülmektedir. Girişimci rolünde kişi, kurmuş olduğu küçük işletme ile örgütlere profesyonel işbirliği, dış kaynak sağlama veya girişimde bulunma yoluyla hizmet verirken, bağımsız danışman rolünde ise geçici iş görme, danışmanlık veya sözleşmeler ile hizmet vermektedir. Bu doğrultuda şirket-sonrası kariyer kavramının en önemli unsurlarının, öğrenmede uzmanlık, başa çıkma stratejileri, farklı örgütlere transfer edilebilir bilgi ve istihdam edilebilirlik olduğu ifade edilebilir.¹⁸⁴

Şirket-sonrası kariyere sahip olan kişilerin elde edecekleri ödül, geleneksel kariyer anlayışının tersine terfi veya yeni bir pozisyon değil; gelir yaratma, kar arttırma, kişinin kendi işini kurması gibi ticari başarı sağlamasına ilişkin ödüllerdir. Şirket-sonrası kariyere sahip olmak, kişilere bağımsızlık ve ortaya çıkan fırsatlara çabuk uyum sağlayabilme esnekliği sağlar. Büyük işletmelerden ayrılan kişiler, kendilerini böylece tek bir örgütle değil, bir uzmanlık alanı veya bir endüstri ile özdeşleştirme imkanı bulurlar. Şirket-sonrası kariyere sahip olan kişilerin, iş-aile dengesini daha kolay bir şekilde kuracakları ileri sürülmektedir. Kişinin kendi iş programını düzenleme serbestisine sahip olduğu göz önüne alındığında, iş programını özel hayatına uygun bir şekilde düzenleyebileceği de ifade edilebilir.¹⁸⁵

Şu ana kadar kişiye iş-aile dengesini kurmada özgürlük sağlama, örgütsel kariyeri sona erdiğinde kariyerini devam ettirme şansı vermesi gibi olumlu özellikleri sayılan şirket-sonrası kariyerin olumsuz birtakım özellikleri de bulunmaktadır. Buna göre küçülme veya dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmesi nedenleriyle örgütlerinden ayrılan kişilerin, örgüt dışında bağımsız olarak işlerine kolay kolay devam edebilmelerinde sorunlar yaşayabilecekleri belirtilmektedir. Ayrıca bazı kişilerin tamamen esnek bir organizasyondan ziyade belirli bir rutinde daha iyi bir

¹⁸⁴ Dora Scholarios, v.d., "Employability and The Psychological Contract in European ICT Sector SMEs", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:19, No:6, June 2008, s.1039.

¹⁸⁵ Peiperl, Baruch, *a.g.m.*, ss.7-22.

performans gösterebileceği ve herkesin kendi işini kurma riskini üstlenmek de istemeyebileceği göz önüne alındığında kişilerin bağımsızlığa nazaran bir örgütün üyesi olmayı tercih edebilecekleri de ifade edilmektedir.¹⁸⁶

2.4. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri

Literatürde sınırsız, değişken, portföy ve şirket-sonrası kariyer kavramlarına yeni kariyer yaklaşımları adı verilmektedir.¹⁸⁷ Çalışma yaşamında meydana gelen değişikliklerin kariyere yansımalarını temsil eden bu kavramların her birinin altında yatan temel varsayımlar incelendiğinde, birtakım ortak özelliklerin karşımıza çıktığı görülmektedir.

Yeni kariyer yaklaşımlarının hepsi, kariyerleri esnek iş sözleşmeleri, çoklu işverenler ve çoklu kariyer değişiklikleri ile karakterize eden modeller sunmaktadır. Bu modellerin altında yatan temel varsayımlarından birisi, kişilerin iş güvencelerinin artık tek bir örgütte çalışmalarına değil taşınabilir bilgi ve becerilerine başka bir deyişle istihdam edilebilirliklerine bağlı olmasıdır. Bu nedenle işgörenlerden kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmeleri ve kariyer başarılarını örgütün hiyerarşisinde ilerleme gibi objektif kriterlerden ziyade psikolojik/sübjektif kriterlerle değerlendirmeleri beklenmektedir. Buna göre yeni kariyer yaklaşımlarının ortak özelliklerinin, örgütler arası hareketlilik, istihdam edilebilirlik (employability), kariyer özyönetimi (career self-management) ve psikolojik/sübjektif kariyer başarısını vurgulamaları olarak sayılabileceği belirtilebilir.¹⁸⁸ Söz konusu ortak özellikler aşağıdaki kısımda sırasıyla ele alınacaklardır.

¹⁸⁶ a.m.

¹⁸⁷ Micheal B. Arthur, "Examining Contemporary Careers: A Call for Interdisciplinary Inquiry", **Human Relations**, Vol:61, No:2, 2008, s.168.

¹⁸⁸ Marilyn Clarke, "Plodders, Pragmatists, Visioners and Opportunists: Career Patterns and Employability", **Career Development International**, Vol:14, No:1, 2009, ss.8-9.

2.4.1. Örgütler Arası Hareketlilik

Geleneksel kariyer anlayışı, kariyeri bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşi kademelerinde yukarıya doğru ilerleme olarak tanımlamaktadır. Buna göre geleneksel kariyer anlayışında, kariyerlerin tek bir örgütle sınırlandırıldığı ve kişilere örgütlerinde ilerleyebilecekleri pozisyonların var olduğu bir kariyer sisteminin sunulduğu varsayılmaktadır.¹⁸⁹ Her biri geleneksel kariyer anlayışına tezat teşkil ettiği görülen yeni kariyer yaklaşımlarında ise geleneksel kariyerin anlayışının “kariyerin bir veya en fazla iki örgütte gerçekleştirilmesi” varsayımına karşı çıkılarak, kişilerin çalışma yaşamlarında pek çok örgüt değiştirerek kariyerlerini gerçekleştirebilecekleri ileri sürülmektedir.¹⁹⁰ Buna göre yeni kariyer yaklaşımlarının her birinin, örgütler arası hareketlilik anlamına gelen örgüt değiştirmeyi vurguladığı ve günümüz çalışma koşullarında kariyerlerin anlaşılabilmesi için kariyere ilişkin odak noktasının örgüt içi hareketlilikten örgütler arası hareketliliğe kaydırılması gerektiğini savunduğu belirtilebilir.¹⁹¹ Başka bir deyişle yeni kariyer yaklaşımları, örgüt yapılarının değişmesi, iş güvencesinin azalması v.b. nedenlerle örgütsel bağların zayıflaması sonucunda ortaya çıkmışlar ve bu doğrultuda örgütler arası hareketlilik de hepsinin ortak özelliği olmuştur.¹⁹²

2.4.2. İstihdam Edilebilirlik (Employability)

Yeni kariyer yaklaşımlarının hepsinde vurgulanan hususlardan birisi de istihdam edilebilirlik olgusudur.¹⁹³ Ancak istihdam edilebilirlik olgusunun sadece kariyer literatüründe değil, aynı zamanda kamu politikası ve istihdamı, özürlü işgörenler için mesleki danışmanlık ve iktisat gibi alanlarda da sıklıkla incelenen bir konu olduğu

¹⁸⁹ Currie, Tempest, Starkey, **a.g.m.**, s.756.

¹⁹⁰ Sturges, Guest, Mackenzie Davey, **a.g.m.**, s.353.

¹⁹¹ Jablonski, **a.g.m.**, s.7.

¹⁹² Sara Walton, Mary Mallon, “Redefining Boundaries? Making Sense of Career in Contemporary New Zealand”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol:42, No:1, 2004, s.76.

¹⁹³ Norman Amudson, “Challenges for Career Interventions in Changing Contexts”, **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, Vol:6, No:1, February 2006, s.5.

görülmektedir.¹⁹⁴ Buna göre son yıllarda istihdam edilebilirliğin, çoğu ülkenin işgücü politikalarının öne çıkan bir unsuru haline geldiği belirtilebileceği gibi¹⁹⁵, tam istihdamı sağlamak, çalışma yaşamında kalite ve üretimi arttırmak ve işgücü piyasalarındaki uyumu gerçekleştirmek gibi üç temel hedefi bulunan ve 2003 yılında düzenlenen Gözden Geçirilmiş Avrupa İstihdam Stratejisi'nde de (Revised European Employment Strategy) önemli bir konu olarak altının çizildiği ifade edilebilir¹⁹⁶. Ancak kamu politikaları ve iktisat gibi alanlarda daha makro açıdan tanımlandığı görülen bu kavram, konumuz gereği sadece kariyer açısından ele alınacak ve bireysel analiz düzeyinde incelenecektir.

İstihdam edilebilirlik kavramının sözlük anlamı incelendiğinde, kişilerin istihdam edilmelerini sağlayan özellikleri olarak tanımlandığı görülmektedir.¹⁹⁷ Dany 2003 yılında yaptığı çalışmasında literatürde, 1987 yılından önce istihdam edilebilirlik terimine neredeyse hiç rastlanmadığını belirtirken, 1995 ve 1996 yıllarındaki yayınlarda ise istihdam edilebilirliğe kariyer teriminden daha sık rastlandığını ifade etmiştir.¹⁹⁸ Noleen ve arkadaşları da 1997 yılında yaptıkları çalışmalarında, araştırma kapsamına aldıkları yirmi örgütün üçte birinde artık kariyer teriminin kullanılmadığını ve bu örgütlerin işgörenlerine uzun dönemde kariyer vaat etmek yerine istihdam edilebilirliklerini arttıracak koşullar sunduklarını bulmuşlardır.¹⁹⁹ Her ne kadar son dönemde, kariyer ve istihdamın değişen doğası ile ön plana çıkan bir konu olsa da istihdam edilebilirlik kavramının, bu değişiklikler yaşanmadan önce var olmadığı ve yeni yeni ortaya çıkan bir olgu olduğu düşünülmemelidir. Buna göre istihdam edilebilirliğin aslında her zaman kariyer ve istihdamın bir parçası olduğu, ancak değişen koşullarla birlikte anlamının evrim geçirdiği ifade edilebilir.

¹⁹⁴ Mel Fugate, Angelo J. Kinicki, Blake E. Ashforth, "Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimensions, and Applications", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:65, No:1, August 2004, s.16.

¹⁹⁵ Ronald McQuaid, "Job Search Success and Employability in Local Labor Markets", **Annual Regional Sciences**, Vol:40, 2006, s.408.

¹⁹⁶ Ronald McQuaid, Colin Lindsay, "The Concept of Employability", **Urban Studies**, Vol:42, No:2, February 2005, s. 198.

¹⁹⁷ **a.m.**, s.199.

¹⁹⁸ Françoise Dany, " 'Free Actors' and Organizations: Critical Remarks About The New Career Literature, Based on French Insights", **International Journal of Human Resource Management**, Vol:14, No:5, 2003, s.823.

¹⁹⁹ Doherty Noleen, Claire Viney, Stephen Adamson, "Rhetoric or Reality: Shifts in Graduate Career Management?", **Career Development International**, Vol: 2, No:4, 1997, s.173.

Örgütlerin işgörenlerine uzun dönemli istihdam ve iş güvencesi sundukları, kariyerlerin esas olarak örgütler tarafından yönetildiği ve özellikle büyük örgütlerde doğrusal, hiyerarşik ve tahmin edilebilir bir ilerleme şeklinde gerçekleştiği koşullarda, istihdam edilebilirliğin de kişilerin çalıştıkları örgütlere özgü bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmaları ile kazanılacağı belirtilmektedir. Ancak örgüte özgü bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmanın, kişilerin örgüt dışı işgücü piyasalarında istihdam edilmelerini kısıtlayacağı göz önüne alınmalıdır.²⁰⁰

Günümüz çalışma koşullarında ve yeni kariyer yaklaşımlarında da ileri sürüldüğü şekilde istihdam edilebilirlik en geniş tanımıyla, kişinin iş bulabilmesi, bulduğu işte kalabilmesi ve gerektiğinde iş ve/veya endüstriler arası geçiş yapabilme kapasitesi olarak açıklanmaktadır.²⁰¹ Başka bir deyişle istihdam edilebilirlik, kişilerin hem kendi örgütlerinde ilerlemelerini hem de örgütlerinden ayrıldıktan sonra işgücü piyasalarına yeniden girebilmelerini sağlayacak niteliklere sahip olmaları şeklinde de tanımlanabilir.²⁰² Buna göre yeni kariyer yaklaşımlarında, işgörenlerin istihdam edilebilirliklerinin sürekli öğrenme ve işlerle ilgili değişen taleplere uyum sağlayabilme ve çeşitli örgütlere geçiş yapabilme gibi faktörlere bağlı olduğu ileri sürülmektedir.²⁰³

İstihdam edilebilirliğin, kariyer literatüründe genellikle yeni psikolojik sözleşmenin bir yansıması olarak da kabul edildiği görülmektedir. Sözleşme, ilgili tarafların özgür iradeleri ile yaptıkları yazılı veya sözlü olabilen resmi bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmenin terim ve koşulları açıktır ve en önemlisi yasal olarak zorlayıcı bir nitelik taşır. Bunun tersine psikolojik sözleşmenin terim ve koşulları çoğunlukla zımni olmakla birlikte yasal olarak da herhangi bir zorlayıcılığı bulunmamaktadır.²⁰⁴ Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgörenler arasında var olduğu

²⁰⁰ Marilyn Clarke, "Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts", **Journal of European Industrial Training**, Vol:32, No:4, 2008, ss.260-274.

²⁰¹ Marilyn Clarke, Margaret Patrickson, "The New Covenant of Employability", **Employee Relations**, Vol:30, No:2, 2008, s.122.

²⁰² Bruce R. Ellig, "Employment and Employability: Foundation of The New Social Contract", **Human Resource Management**, Vol:37, No:2, 1998, ss.173-175.

²⁰³ Scholarios, v.d., **a.g.m.**, s.1035.

²⁰⁴ **a.m.**, ss.122-123.

kabul edilen, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine yapmayı taahhüt ettikleri şeyler hakkındaki zımni ilişki olarak tanımlanmaktadır.²⁰⁵ Psikolojik sözleşme terimi, ilk kez Levinson ve arkadaşları tarafından örgütsel alandaki çalışmalara taşınmış ve daha sonra Kotter, Schein ve Nicholson ile Johns tarafından geliştirilmiştir.²⁰⁶ Geleneksel olarak psikolojik sözleşme, örgütlerin işgörenlerine uzun süreli istihdam ve iş güvencesi sunmaları ve bunun karşılığında da işgörenlerinden örgütlerine bağlı olmalarını beklmeleriyle gerçekleşmektedir. Ancak örgütlerin günümüz koşullarında işgörenlerine artık uzun süreli istihdam ve iş güvencesi sunamamaları sonucunda, örgütler ve işgörenler arasındaki psikolojik sözleşmenin de değişmekte olduğu belirtilmektedir. Bu koşullar altında ve yeni psikolojik sözleşmeye göre örgütler, işgörenlerine kısa süreli istihdam ve istihdam edilebilirlik fırsatları sunarlar ve karşılığında da işgörenlerinden yüksek performans ve esneklik göstermelerini beklerler.²⁰⁷ Başka bir deyişle yeni psikolojik sözleşmede, istihdam edilebilirliğin örgütlerin işgörenlerine yatırım yaparak onları diğer örgütlerde de iş bulabilecek hale getirmek olarak ifade edildiği, böylelikle de istihdam edilebilirliğin kazandırılmasının iş güvencesinin yerini aldığı ve bir alternatifi olarak görüldüğü ileri sürülebilir.²⁰⁸

İstihdam edilebilirlik, bir işe özgü fakat başka örgütlere de transfer edilebilir becerilere sahip olma şeklinde de açıklanabilir. Buna göre taşınabilir veya transfer edilebilir beceri ve yetkinliklere sahip olmak da kişilerin işgücü piyasalarındaki iş bulma potansiyellerini büyük ölçüde artırır ve örgütler tarafından kısıtlanma risklerini de azaltır.²⁰⁹ Fugate ve arkadaşları da 2004 yılında yaptıkları çalışmalarında, istihdam edilebilir kişilerin iş kayıplarından psikolojik olarak daha az zarar gördüklerini, iş arama süreci ile daha yoğun meşgul olduklarını ve tekrar istihdama dönme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir.²¹⁰

²⁰⁵ Graeme Martin, Harry Staines, Judy Pate, "Linking Job Security and Career Development in A New Psychological Contract", **Human Resource Management Journal**, Vol:8, No:3, 1998, s.21.

²⁰⁶ Yehuda Baruch, "Employability: A Substitute For Loyalty?", **Human Resource Development International**, Vol:4, No:4, 2001, ss.544-545.

²⁰⁷ Yehuda Baruch, **Managing Careers**, Printice Hall, Glasgow, 2000, ss.10-12.

²⁰⁸ Baruch, **a.g.m.**, ss.544-545.

²⁰⁹ Marilyn Clarke, "Where to From Here? Evaluating Employability During Career Transitions", **Journal of Management and Organizaiton**, Vol:13, No:3, September 2007, s.199.

²¹⁰ Fugate, Kinicki, Ashforth, **a.g.m.**, ss.30-32.

İstihdam edilebilirliğin, kişinin iş bulabilmesi, bulduğu işte kalabilmesi ve gerektiğinde iş ve/veya endüstriler arası geçiş yapabilme kapasitesi olarak açıklanan anlamı dikkate alındığında, konunun hem şimdiki istihdam durumuna hem de ihtiyaç olduğunda alternatif istihdam bulabilme potansiyeline işaret ettiği görülmektedir. Başka bir deyişle istihdam edilebilirlik, sürdürülebilir istihdamı vurgulayan bir olgudur. Yeni kariyer literatürüne göre de kişiler, sürdürülebilir istihdamı sağlamak amacıyla bilgi ve becerilerini güncel ve pazarlanabilir tutmak zorundadırlar.²¹¹ Ancak örgütlerin, işgörenlerin istihdam edilebilir olmalarındaki sorumluluğu tamamen göz ardı edilmemekte ve işgörenlerine kendilerini geliştirebilecekleri eğitim ve geliştirme fırsatları sunmaları gerektiği belirtilmektedir. İş güvencesinin ortadan kalkması ve istihdam ilişkilerindeki güç dengesinin işgörenlerin aleyhine dönmesi, işgörenlerin de örgütlerinden kendilerini daha istihdam edilebilir hale getirecek eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmesine dair bir beklenti içine girmelerine neden olmaktadır.²¹² Böylelikle kişi, iş kaybına uğradığında alternatif bir istihdama nispeten daha kolay geçiş yapmada kendine güvenir.²¹³

İstihdam edilebilirlik olgusuna, konunun iki farklı muhatabı olan örgüt ve işgörenlerin farklı bakış açılarıyla yaklaştıkları ifade edilmektedir. İşgörenler, gerektiğinde veya arzu edildiğinde uygun bir iş bulma veya bir örgütten diğerine geçme olarak tanımlanan geçişimli istihdam edilebilirlik (transitional employability) ile ilgilenirlerken, örgütler istihdam edilebilirliğe örgütte yer alan boşlukları doldurmak için örgütün ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak bilgi, beceri ve deneyime sahip işgörenleri istihdam etmek açısından yaklaşmaktadırlar. Buna göre örgütlerin konuya fonksiyonel istihdam edilebilirlik (functional employability) açısından yaklaştıkları belirtilebilir. Ancak konuya hangi açıdan yaklaşılsa yaklaşılsın, istihdam edilebilirlik, kişilerin işgücü piyasalarındaki boşlukları

²¹¹ Clarke, "Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts", ss.260-265.

²¹² Martin, Staines, Pate, **a.g.m.**, s.24.

²¹³ Clarke, "Where to From Here? Evaluating Employability During Career Transitions", s.198.

doldurmak için uygun bilgi, beceri, deneyim ve yetkinlikleri gösterme kapasiteleri olarak açıklanmaktadır.²¹⁴

2.4.3. Kariyer Özyönetimi (Career Self-Management)

Yeni kariyer yaklaşımlarının her birinin, örgütlerin artık işgörenlerine uzun süreli istihdam sunamamaları temel varsayımına dayandıkları görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak yeni kariyer yaklaşımlarında, kişilerden gittikçe artan bir şekilde kariyerlerinin sorumluluğunu almaları ve kendi kariyerlerinin kendilerinin yönetmeleri, başka bir deyişle kariyer özyönetimi davranışlarında bulunmalarının beklendiği ileri sürülmektedir.²¹⁵ Buradaki anahtar düşünce, işgörenlerin kendi kariyerlerinin yönetilmesinde pasiften ziyade aktif bir rol oynamalarıdır. Başka bir deyişle işgörenlerden, kendi ihtiyaç ve beklentileri ile uyuşmayan örgütsel kariyer sistemlerine tamamen güvenmelerinden çok kariyerlerine ilişkin fırsatları arttıracak kariyer stratejilerine odaklanmaları beklenmektedir.²¹⁶ Bu doğrultuda kariyerlerin değişen doğası ile birlikte kariyer özyönetimi konusunun, günümüzde kariyerlerin önemli bir ögesi haline geldiği²¹⁷ ve kariyer başarısının önkoşulu olarak kavramsallaştırıldığı da belirtilebilir.²¹⁸ Yeni kariyer yaklaşımlarında da sıklıkla vurgulanmasıyla birlikte kariyer özyönetimi üzerine yapılan çalışmaların, son on yıldan daha uzun bir süredir önemli ölçüde arttığı ifade edilmektedir.²¹⁹ Literatür incelendiğinde, kariyer özyönetiminin aslında yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasından bağımsız olarak 1950 ve 1970’li yıllarda yöneticilerin büyük

²¹⁴ Clarke, Patrickson, **a.g.m.**, ss.130-131.

²¹⁵ Jane Sturges, Neil Conway, Andreas Liefoghe, “What’s The Deal? An Exploration of Career Management Behavior in Iceland”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:19, No:4, April 2008, s.752.

²¹⁶ Ghulam Nabi, “An Investigation into The Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success”, **Career Development International**, Vol:4, No:4, 1999, s.213.

²¹⁷ Narda R. Quigley, Walter G. Tymon Jr., “Toward an Integrated Model of Intrinsic Motivation and Career Self-Management”, **Career Development International**, Vol:11, No:6, 2006, s.523.

²¹⁸ Ans De Vos, Koen Dewettinck, Dirk Buyens, “The Professional Career on The Right Track: A Study on The Interaction Between Career Self-Management and Organizational Career Management in Explaining Employee Outcomes”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:18, No:1, 2009, s.56.

²¹⁹ Dan S. Chiaburu, Vicki L. Baker, Adrian H. Pitariu, “Beyond Being Proactive: What (Else) Matters for Career Self-Management Behaviors?”, **Career Development International**, Vol:11, No:7, 2006, s.619.

işletmelerde nasıl ilerlediklerinin incelenmesinde²²⁰, 1980’li yıllarda kariyer keşfi, kariyer yönetimi ve örgütsel sosyalizasyon gibi hususlara etkisinin saptanmasında²²¹ ve daha yakın geçmişte endüstriyel/örgütsel psikoloji literatüründe de yönetici başarısına yol açan unsurların belirlenmesinde önemli bir konu olarak ele alındığı görülmektedir²²². Aslında kariyer özyönetimi konusunun, günümüzde bu denli ön plana çıkmasının sadece işletme yönetimi alanında radikal bir durum olarak karşılandığı belirtilebilir. Halbuki bu konu, kariyer ile ilgili çalışan gelişim psikolojisi, kariyer danışmanlığı gibi alanlarda ise pek de şaşırtıcı bir durum teşkil etmemektedir. Bunun nedeni, işletme yönetimi alanında kariyer konusunda yapılan çalışmalara ilişkin sonuçların nihai kullanıcılarının örgütler ve yöneticiler olmasıyken, gelişim psikolojisi ve kariyer danışmanlığı alanlarında ise kariyerlerin, örgütlerin bir unsuru olarak görülmesinden ziyade kişilere ait projeler olarak ele alınması şeklinde açıklanabilir.²²³

Kariyer özyönetimi en genel tanımıyla, kişinin kariyeriyle ilgili karar verebilmek için düzenli olarak bilgi toplaması ve bu doğrultuda planlar yapması olarak açıklanmaktadır.²²⁴ Literatürde proaktif kariyer davranışları (proactive career behaviors), bireysel kariyer yönetimi (individual career management), kariyer yetkinlikleri (career competencies)²²⁵ ve kişinin kendisinin yönlendirdiği kariyer davranışı (self-directed career behavior)²²⁶ gibi terimlerin kariyer özyönetimi ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir.

Sturges, 2008 yılında yaptığı çalışmasında kariyer özyönetiminin üç evreli bir süreç olduğunu ileri sürmüştür. İlk evreyi kişinin değer yargıları, ilgi alanları, güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili bilgi toplaması gibi faaliyetleri içeren kariyer keşfi (career exploration) olarak tanımlarken, ikinci evreyi kariyer hedeflerinin belirlenmesinin

²²⁰ Zella King, “Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:65, No:1, August 2004, s.113.

²²¹ Ellen Ernst Kossek, v.d., “Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assessment of The Effects of A Training Intervention”, **Personnel Psychology**, Vol:51, No:4, December 1998, s.937.

²²² King, “Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences”, s.113.

²²³ Inkson, **a.g.m.**, s.57.

²²⁴ Kossek, v.d., **a.g.m.**, s.935.

²²⁵ De Vos, Soens, **a.g.m.**, s.450.

²²⁶ Briscoe, Hall, DeMuth, **a.g.m.**, ss.30-47.

oluşturduğunu ifade etmektedir. Üçüncü evrenin ise kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi olasılığını arttıracak kariyer stratejilerinin saptanması evresi olduğunu ileri sürmüştür. Yeni kariyer yaklaşımları ve bu doğrultuda kariyer özyönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda, özellikle üçüncü evreye odaklanıldığını ve bununla ilgili çalışmalar yapıldığını belirten Sturges, bu evredeki davranışların etkili kişilerle bir araya gelme olarak tanımlanabilecek ilişki ağları kurma davranışı, önemli iş fırsatlarını takip etme olarak tanımlanabilecek konumlandırma davranışı, başarılarına dikkat çekme olarak tanımlanabilecek görünürlük (visibility) davranışı ve eğitim ve geliştirmeye yatırım yapma olarak tanımlanabilecek insan sermayesi (human capital) oluşturma davranışlarını içerdiğini belirtmektedir.²²⁷

Kariyer özyönetiminin temelinde, kişilerin kendi kariyerlerinin sorumluluklarını üstlenmeleri ve bu doğrultuda kendi kariyer hedeflerini kendilerinin belirleyerek bu hedefleri gerçekleştirecek stratejileri planlamalarının yatmakta olduğu ifade edilebilir.²²⁸ Geleneksel kariyer yönelimi içinde olan kişilerin, kariyerlerinin yönetiminde daha pasif bir rol üstlenme ve örgütlerinden daha çok yönlendirme bekleme eğiliminde oldukları ileri sürülmektedir.²²⁹ Ancak bu durum, geleneksel kariyer yönelimi içinde olan kişilerin kesinlikle kariyer özyönetimi faaliyeti içinde olmayacağını göstermez. Çünkü kariyer özyönetimi faaliyetleri, kişinin hem şimdiki işinde ilerlemesiyle, hem de örgüt dışındaki hareketliliği ile ilgili olabilir.²³⁰ Buna göre iki farklı kariyer özyönetimi davranışından söz edilebilir. İlki örgüt içindeki etkili kişileri tanımaya, kariyer tavsiyesi edinmeye ve başarılarına dikkat çekmeye çalışma davranışları olarak sıralanan örgütsel kariyeri sürdürmeye yönelik davranışlarken, ikincisi örgüt dışında kariyerini sürdürmeye ve örgüt kendisine kariyer fırsatları sunmadığında neler yapacağını planlamaya yönelik davranışlardır.²³¹

²²⁷ Jane Sturges, “All in a Day’s Work? Career Self-Management and The Management of The Boundary Between Work and Non-Work”, **Human Resource Management Journal**, Vol:18, No:2, 2008, s.119.

²²⁸ Sturges, Conway, Liefoghe, **a.g.m.**, s.755.

²²⁹ De Vos, Soens, **a.g.m.**, s.450.

²³⁰ De Vos, Dewttinck, Buyens, **a.g.m.**, s.58.

²³¹ Sturges, Conway, Liefoghe, **a.g.m.**, s.755.

King, 2004 yılında yapmış olduğu çalışmasında, dinamik bir süreç olarak ifade ettiği kariyer özyönetiminin üç temel davranış grubundan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar konumlandırma (positioning), etkileme (influence) ve sınır yönetimi (boundary management) davranışlarıdır. Konumlandırma davranışları, arzulanan kariyer sonuçlarına ulaşılmasını sağlayacak beceri, deneyim ve ilişkilere sahip olunması ile ilgilidir ve iş değıştirme fırsatlarının stratejik seçimi, insan sermayesine stratejik yatırım, aktif ilişki ağları kurma, iş kapsamında yeniliğe gitme gibi davranışlar içermektedir. Etkileme davranışları ise arzulanan sonuçlara ulaşmada kilit pozisyonlarda bulunan kişileri etkilemeye yönelik davranışlardır ve kişisel pazarlama (self-marketing), üstleri etkileme, üstlerinin gözüne girme gibi davranışlar içerdđi ileri sürölmektedir. Başka bir deyişle konumlandırma ve etkileme davranışlarının karşılıklı olarak birbirlerini destekleyen ve besleyen davranışlar oldukları ifade edilebilir. Sınır yönetimi davranışları ise işle ilgili olan ve olmayan konuların dengelenmesine yönelik davranışlardır. Bu doğrultuda sınır yönetimi davranışlarının, sınır koruma ve rol geçişimi davranışları olmak üzere iki temel davranış grubundan oluştuğu görölmektedir. Sınır koruma davranışı, hem iş hem de iş dışı rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilme olarak tanımlanmaktadır. Rol geçişimi davranışı ise iş ve iş dışı roller arasında kolaylıkla geçiş yapabilmeye işaret etmektedir. King'in kariyer özyönetimini oluşturan davranışları, üç temel davranış grubu altında toplamaya çalışmasının nedeni, konuyla ilgilenen her araştırmacının kariyer özyönetimini farklı davranışlar açısından ele almasıdır. Ancak King'in çizdiği bu çerçevenin de ampirik açıdan henüz kanıtlanmadığı belirtilmelidir.²³² Bu nedenle literatürde incelenen kariyer özyönetimi davranışlarına ilişkin özet bir liste verilmesi tarafımızca uygun görölmüştür.

²³² King, "Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences", ss.112-133.

Tablo 2.6: Literatürde İncelenen Kariyer Özyönetimi Davranışları

Yazar/Yılı	İncelenen Kariyer Özyönetimi Davranışları
Stickland; 1996 ²³³	• Kişisel pazarlama • Örgütün politikalarını anlama • Proaktif olma • Kişilerarası iyi ilişkiler • İlişki ağları kurma • Aktif öğrenme • Liderlik • Stres yönetimi
Kossek, v.d.; 1998 ²³⁴	<u>İki Temel Davranış</u> • Geliştirici Geri Besleme Arama (Performans ve kariyer gelişimi için) • İş Hareketliliğine Hazırlıklı Olma (Örgüt içi ve dışı yeni kariyer fırsatları ile ilgili bilgi toplama ve bunlara ulaşmak için hazırlık yapma) ○ İş fırsatları ile ilgili bilgi edinme konusunda proaktif olma ○ Örgüt içi ve dışında ilişki ağları kurma ○ CV'sini sürekli olarak güncel tutma
Sturges, Guest, Davey; 2000 ²³⁵	• İlişki ağları kurma • Başarılarının altını çizme • CV'sini sürekli olarak güncel tutma • Kariyer tavsiyesi arama • CV'sinde iyi görünebileceğini düşündüğü ekstra görevleri üstlenme • Projelere katılma • Verilmediği takdirde performansı ile ilgili geri besleme isteme • Kariyeri ile ilgili örgüt dışında verilen eğitimleri takip etme • İş ile ilgili yayın ve kitapları takip etme • Örgüt içi ve dışı kariyer fırsatları ile ilgilenme

²³³ Rob Stickland, "Career Self-Management – Can We Live Without It?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:5, No:4, 1996, s.590.

²³⁴ Kossek, v.d., **a.g.m.**, s.935.

²³⁵ Sturges, Guest, Davey, **a.g.m.**, s.355.

	Yeni beceriler geliştirmesine izin vermeyecek rolleri reddetme
King; 2003 ²³⁶	- Kariyerini geliştirecek fırsatlar arama - Örgüt içi ve dışı ilişki ağıları kurma - İnsan sermayesine (human capital) yatırım yapma - Örgütsel politikaları öğrenmeye çalışma - Üst yönetimin dikkatini çekecek ekstra faaliyetlerde bulunma - Örgüt değiştirmeyi düşünüyorsa gelecekteki örgütlerinde işe yarayacak beceriler elde etmeye çalışma
King; 2004 ²³⁷	<u>Üç Temel Davranış Grubu</u> - Konumlandırma Davranışı - İş değiştirme fırsatlarının stratejik seçimi - İnsan sermayesine yatırım - Aktif ilişki ağıları kurma - İş kapsamında yeniliğe gitme - Etkileme Davranışı - Kişisel pazarlama - Göze girme - Üst pozisyondakileri etkilemeye çalışma - Sınır Yönetimi Davranışı - Sınır koruma davranışı - Rol geçişi davranışı
De Vos, Soens; 2008 ²³⁸	<u>İki Davranış Boyutu</u> - Yansıtıcı (Reflective) Boyut: Kariyeriyle ilgili anlamlı tercihler yapabilmesi için kişinin kendini tanımaya çalışması. - Davranışsal (Behavioral) Boyut: Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için ilişki ağıları kurma davranışı,

²³⁶ King, “New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates’ Preferences”, s.7.

²³⁷ King, “Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences”, ss.112-133.

²³⁸ De Vos, Soens, **a.g.m.**, s.450

	fırsatlar yaratma, görünürlüğü arttırma, yeni pozisyonlar için kendini aday gösterme.	
Sturges; 2008 ²³⁹	<u>Üç Evreli Bir Süreç</u> • Kariyer Keşfi (değer yargıları, ilgi alanları, güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili bilgi toplaması) • Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi • Kariyer Hedeflerini Gerçekleştirecek Stratejilerin Belirlenmesi ○ İlişki Ağları Kurma Davranışı (Etkili kişilerle bir araya gelme) ○ Görünürlük Davranışı (Başarılarına dikkat çekme) ○ Konumlandırma Davranışı (Önemli iş fırsatlarını takip etme) ○ İnsan Sermayesi Oluşturma Davranışı (Eğitim ve geliştirmeye yatırım yapma)	
Sturges, Conway, Liefoghe; 2008 ²⁴⁰	<u>Örgüt İçi</u> • Örgüt içinde etkili kişilerle bir araya gelmeye çalışma • Kariyer tavsiyesi arama • Başarılarına dikkat çekme	<u>Örgüt Dışı</u> • Örgüt kendisine kariyer fırsatları sunmazsa ayrılmak için planlar yapma
De Vos, Dewettinck, Buyens; 2009 ²⁴¹	• Var olan veya olası kariyer fırsatları hakkında bilgi toplama • Performans ve yetkinlikleri ile ilgili geri besleme edinmeye çalışma • İlişki ağları kurma ve görünürlüğünü arttırma yoluyla kariyer fırsatları yaratma	

Tablo 2.6'dan da anlaşılacağı üzere kariyer özyönetimi, kişilerin kendi kariyerleri ile ilgili proaktif bir yaklaşım benimsemeleri ile ilgilidir²⁴² ve işgörenlerin örgütlerinin

²³⁹ Sturges, All in a Day's Work? Career Self-Management and The Management of The Boundary Between Work and Non-Work", s.119.

²⁴⁰ Sturges, Conway, Liefoghe, **a.g.m.**, s.755.

²⁴¹ De Vos, Dewettinck, Buyens, **a.g.m.**, s.58.

²⁴² Babette Raabe, Michael Frese, Terry A. Beehr, "Action Regulation Theory and Career Self-Management", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:70, No:2, April 2007, s.298.

hedefleri ile uyumlu olsa da olmasa da kendi kişisel kariyer hedeflerinin farkına varıp bu hedefler doğrultusunda hareket etmelerine yönelik çabalarını içermektedir.²⁴³ Bu doğrultuda yeni kariyer yaklaşımlarında, kariyer özyönetiminin sürekli değişen ve belirsizlikler içinde olan örgütsel koşullar altında kişilerin ayakta kalabilmelerini sağlamalarının bir yolu olarak ileri sürüldüğü görülmektedir.²⁴⁴

2.4.4. Psikolojik/Sübjektif Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı, kariyer konusu ile ilgilenen araştırmacı ve uygulamacıların çok uzun sürelerdir dikkatini çeken bir konu olma niteliğini taşımaktadır. Kariyer literatürünün, kariyer başarısını tahmin etme ve kolaylaştırmaya yönelik pek çok teori ve modellerle dolu olduğu görülmektedir. Kariyer başarısının ayrıca kariyer keşfi ve karar alma gibi kariyer ile ilgili çoğu konunun önemli bir çıktısı olduğu da ifade edilebilir.²⁴⁵ Ancak literatürde bu kadar çok üzerinde durulan kariyer başarısı terimi ile genellikle objektif kariyer başarısının kastedildiği görülmektedir.²⁴⁶ Halbuki kariyer başarısının, kişinin iş deneyimleri sonucu elde ettiği işle ilgili veya psikolojik nitelikteki pozitif çıktılar olarak açıklanan²⁴⁷ tanımından da anlaşılacağı üzere hem objektif hem de psikolojik/sübjektif olmak üzere iki farklı yönü bulunmaktadır.²⁴⁸

Objektif ve sübjektif kariyer başarısı kavramları, ilk kez 1900'li yılların başında Hughes tarafından ortaya atılan objektif ve sübjektif kariyer kavramlarından temellerini almaktadır. Hughes, sübjektif kariyerin kişinin, objektif kariyerin ise toplumun bakış açısı tarafından şekillendirildiğini ifade etmiştir.²⁴⁹ Buna göre Hughes'un objektif kariyeri, üçüncü kişiler tarafından doğrudan gözlemlenip

²⁴³ De Vos, Soens, **a.g.m.**, s.450.

²⁴⁴ King, "New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates' Preferences", s.7.

²⁴⁵ Peter A. Heslin, "Conceptualizing and Evaluating Career Success", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:26, No:2, 2005, s.113.

²⁴⁶ Joeri Hofmans, Nicky Dries, Roland Pepermans, "The Career Satisfaction Scale: Response Bias Among Men and Women", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:73, No:3, 2008, s.397.

²⁴⁷ Thomas W. H. Ng, v.d., "Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, Vol:58, No:2, 2005, s.368.

²⁴⁸ Heslin, **a.g.m.**, s.114.

²⁴⁹ Hall, Chandler, **a.g.m.**, s.155.

ölçülebilen ve doğrulanabilen kariyer olarak, sübjektif kariyeri ise sadece o kariyere sahip olan kişi tarafından doğrudan deneyimlenebilen kariyer şeklinde tanımladığı görülmektedir. Hughes'un objektif ve sübjektif kariyere ilişkin yaptığı bu tanımlar doğrultusunda objektif kariyer başarısı, ücret, terfi, statü gibi toplum tarafından gözlemlenebilen faktörlerle açıklanırken, sübjektif kariyer başarısı kişinin kendi kariyer deneyimlerine ilişkin tepkileri olarak tanımlanmaktadır.²⁵⁰ Zaten kişilerin kariyerlerine ilişkin hayal ve beklentilerinin birbirlerinden farklılık gösterdikleri göz önüne alındığında, aynı istihdam koşullarında bulunan kişilerin aynı sübjektif kariyer yönelimlerine sahip olmalarını beklemek hatalı olacaktır. Objektif kariyer başarısı ise kişinin kariyeriyle ilgili durumunun dışarıdan nasıl görüldüğünü açıkladığı için, kişilerin bireysel algılayışlarından ziyade toplumsal bir algılayışa dayanmaktadır²⁵¹ ve ücret, terfi, statü gibi gözlemlenebilir faktörler tarafından belirlenmesi nedeniyle de kişiden kişiye farklılık göstermemektedir.²⁵² Objektif olarak ücret ve statülerine göre kariyerleri başarılı bulunan çoğu kişinin, kendilerini kariyerlerinde başarılı hissetmedikleri görülmüştür. Çünkü ücret ve statü, kariyer başarısında önemli ve arzu edilen çıktılar olmalarına rağmen kariyer başarısının sadece bir parçasını oluştururlar. Buna göre kişilerin kariyer hedefleri, değer yargıları ve hayallerine göre de kendilerini başarılı hissetmek istedikleri belirtilmektedir.²⁵³ Bu doğrultuda sübjektif ve objektif kariyer terimlerini ilk defa literatüre kazandıran Hughes'un kariyer alanına yaptığı en önemli katkılarından birisinin, özellikle de sübjektif kariyer terimi aracılığı ile kariyerin kişinin gözünden görülmesinin önemini ortaya koyması olduğu da ileri sürülebilir.²⁵⁴

Hughes'un kariyere ilişkin bu iki bakış açısını ortaya atarken, sadece objektif kariyere odaklanmaktan ziyade kişilerin kariyerlerine ilişkin farklı bakış açılarının önemine dikkat çekmek istediği ifade edilmektedir.²⁵⁵ Ancak kariyer ile ilgili yapılan

²⁵⁰ Heslin, **a.g.m.**, s.114.

²⁵¹ Micheal B. Arthur, Svetlana N. Khapavo, Celeste P. M. Wilderom, "Career Success in a Boundaryless Career World", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:26, No:2, 2005, s.179.

²⁵² Hall, Chandler, **a.g.m.**, s.155.

²⁵³ Ghulam R. Nabi, "The Relationship Between HRM, Social Support and Subjective Career Success Among Men and Women", **International Journal of Manpower**, Vol:22, No:5, 2001, s.485.

²⁵⁴ Heslin, **a.g.m.**, s.114.

²⁵⁵ Hall, Chandler, **a.g.m.**, s.155.

çalışmaların genellikle objektif kariyer ve objektif kariyer başarısına odaklandıkları görülmektedir.²⁵⁶ Bu durumu Arthur ve Rousseau'nun 1996 yılında yaptıkları bir çalışma da doğrulamaktadır. Arthur ve Rousseau, 1996 yılında yaptıkları ve 1980-1994 yılları arasından yayımlanan makaleleri inceledikleri çalışmalarında yapılan araştırmaların %75'inden fazlasının objektif kariyere odaklandıklarını bulmuşlardır.²⁵⁷ Buna göre ücret, ücret artışı ve terfi gibi objektif kariyere ilişkin göstergelerin, kariyer başarısının değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan ölçütler oldukları ifade edilebilir.²⁵⁸ Arthur ve Rousseau'nun incelediği bu döneme, geleneksel kariyer anlayışının hakim olduğu görülmektedir.²⁵⁹ Bu anlayışta kariyer, kişilerden bağımsız bir şekilde ortaya çıkan ve örgütsel veya mesleki hiyerarşideki yapı veya rotalar olarak somutlaştırılmaktadır. Kişiler, bu rotaları gerçek gibi algılamakta ve izlemeye çalışmaktadırlar. Başka bir deyişle objektif kariyer, geleneksel kariyer anlayışında vücut bulmuş ve kariyerin bireysel anlamına odaklanan sübjektif kariyer kavramı ise göz ardı edilmiştir.²⁶⁰ Ancak son yirmi yıldan daha uzun bir süredir yaşanan kademe azaltma, küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma gibi örgütsel değişiklikler, günümüz örgütlerinde unvan, hiyerarşide ilerleme ve istikrarlı kariyer yolları gibi dışsal kariyer göstergelerinin var olma olasılığını azaltmaktadır. Gün geçtikçe daha fazla sayıda işgörenin, bu karmaşık tabloda anlam bulabilmek için kariyerlerine ilişkin hayallerini tekrar gözden geçirdikleri ve psikolojik olarak başarısızlık hissini yaşamaktan kaçınmak amacıyla kendilerine anlamlı gelen başka başarı kaynaklarına yöneldikleri ifade edilebilir.²⁶¹

Literatürde sübjektif kariyer başarısının genellikle hangi faktörlere göre değerlendirildiği incelendiğinde ise, karşımıza kariyer ve iş tatmini olguları çıkmaktadır. Ancak kariyerlerini başarılı bulan kişilerin, tatmin olmadıkları bir işe geçtiklerinde kariyerlerini başarılı bulmaya devam edebildikleri veya şu andaki işlerinden yüksek düzeyde tatmin olan kişilerin ise kariyerlerini başarılı olarak nitelendiremeyebildikleri saptanmıştır. Bu nedenle sübjektif kariyer başarısının, iş ve

²⁵⁶ Dobrow, **a.g.m.**, s.1.

²⁵⁷ Arthur, Rousseau, **a.g.m.**, s.8.

²⁵⁸ Heslin, **a.g.m.**, s.115.

²⁵⁹ Collin, **a.g.m.**, s.416.

²⁶⁰ Walton, Mallon, **a.g.m.**, s.76.

²⁶¹ Mirvis, Hall, **a.g.m.**, s.367.

kariyer tatmininden çok daha karmaşık bir kavram olduğu ve kimlik duygusu, iş-yaşam dengesi, sağlık ve diğer kişisel değerler gibi unsurları da içerdiği ifade edilebilir.²⁶² Başka bir deyişle kişilerin, kariyer başarılarını değerlendirmelerinde odak noktalarının işin kendisinden yaşamın kendisini değerlendirmeye kaydığı da ifade edilebilir.²⁶³ Hall'un da psikolojik/sübjektif kariyer başarısını, kişinin ailesi, iş arkadaşları, çalıştığı örgüt ve içinde bulunduğu toplumun kriterlerinden ziyade kendisine anlamlı gelen hedefleri gerçekleştirmesi deneyimi olarak tanımladığı görülmektedir.²⁶⁴ Psikolojik/sübjektif kariyer başarısının bir tanımı da kişinin elinden gelenin en iyisini yaptığını bilmesinden kaynaklanan gurur duygusu olarak yapılmaktadır.²⁶⁵

Literatürde geleneksel olarak objektif kariyer başarısına odaklanılmasına rağmen son dönemde yapılan çalışmalarda, yeni kariyer yaklaşımlarında da vurgulanmasıyla birlikte sübjektif kariyer başarısına odaklanan çalışmalar da gerçekleştirilmektedir.²⁶⁶ Aslında sübjektif kariyer başarısının incelenmesinin, sadece teorik düzeyde değil uygulama düzeyinde de önemli olduğu ifade edilebilir. Çoğu örgüt, işgören tatmini, duygu ve tutumlarına ilişkin araştırmalar gerçekleştirmektedir. Bu durumun nedeni işgörenlerin çoğunun, sadece ücret ve terfi gibi örgütsel ödüllerin dağıtılması ile değil bu ödüllerin dağıtılmasına ilişkin sübjektif algılar ve yaşam kalitesiyle de ilgilenmeleri olarak açıklanmaktadır. Peluchette de 1993 yılında yaptığı çalışmasında, sübjektif kariyer başarısının sadece kişilerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlamayacağını aynı zamanda performans ve motivasyonlarını da arttıracaklarını ileri sürmüştür.²⁶⁷

²⁶² Heslin, **a.g.m.**, ss.116-117.

²⁶³ Hall, Chandler, **a.g.m.**, s.162.

²⁶⁴ Mirvis, Hall, **a.g.m.**, s.366.

²⁶⁵ Lillian T. Eby, v.d., "Predictors of Success in The Era of Boundaryless Career", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:24, No:6, 2003, s.690.

²⁶⁶ Hofmans, Dries, Pepermans, **a.g.m.**, s.397.

²⁶⁷ Nabi, **a.g.m.**, s.458.

2.5. Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Farklı Özellikleri

Sınırsız, değişken, portföy ve şirket-sonrası kariyer olarak sıralanan yeni kariyer yaklaşımlarının yukarıda da ayrıntılarıyla açıklamış olduğumuz gibi örgütler arası hareketlilik, istihdam edilebilirlik, kariyer özyönetimi ve sübjektif/psikolojik kariyer başarısı olmak üzere birtakım ortak özellikleri bulunmaktadır. Ancak her ne kadar ortak özellikleri bulunsa da bu kavramların birbirlerinden bağımsız oldukları ve farklı yapıları temsil ettikleri dikkat çekmektedir.

Yeni kariyer yaklaşımlarının farklı özellikleri denildiğinde, portföy ve şirket sonrası kariyer ile sınırsız ve değişken kariyerin iki ayrı grupta incelenebileceği görülmektedir. Buna göre portföy ve şirket-sonrası kariyer, örgüte dışarıdan hizmet verilmesini vurgulamasıyla örgüt içinde sürdürülen sınırsız ve değişken kariyerden farklılık göstermektedir. Örneğin portföy kariyeri sahip olan kişilerin, pozisyonların hiyerarşik olarak sıralandığı örgütlere girmektense örgütlerle spesifik görevleri yerine getirmek için anlaşıp sözleşmeli olarak çalıştıkları belirtilirken, şirket-sonrası kariyeri sahip olan kişilerin ise gönüllü veya gönülsüz bir şekilde örgütlerinden ayrılmaları sonucunda, farklı örgütlere kendi uzmanlık alanlarında dışarıdan hizmet verdikleri ifade edilmektedir. Bu doğrultuda portföy ve şirket-sonrası kariyer kavramlarının birbirlerinden farklı özellikleri konusunda belirgin bir ayrım olmadığı göze çarpmaktadır. Ayrıca portföy ve şirket-sonrası kariyer kavramlarının, ortaya atıldıktan sonra genellikle kavramsal düzeyde kaldıkları ve bu iki konuyla ilgili pek fazla ampirik çalışmanın yapılmadığı da gözlemlenmektedir. Şirket-sonrası kariyer kavramını geliştiren Peiperl ve Baruch, kavrama ilişkin bir ölçek geliştirmemişlerdir.²⁶⁸ Benzer bir durumun portföy kariyer için de söz konusu olduğu görülmektedir.

Sınırsız ve değişken kariyer ise geçtiğimiz son on yılda kariyer ile ilgili gerçekleştirilen teori ve araştırmaları önemli ölçüde etkileyen iki kariyer

²⁶⁸ Sullivan, Baruch, **a.g.m.**, s.1546.

modelidir.²⁶⁹ Ancak bu iki kariyer modelinden de sınırsız kariyer kavramının, değişken kariyer kavramına kıyasla daha çok çalışılan bir konu olduğu görülmektedir. Bu duruma, Inkson'ın 2006 yılında PsychoInfo ve Business Source Premier akademik veri tabanları ile örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi v.b. konulu ders kitaplarında yaptığı literatür taramasında sınırsız kariyer terimine, değişken kariyer terimine nazaran daha sık rastlanıldığını saptaması örnek olarak verilebilir. Inkson söz konusu durumu, Arthur ve Rousseau'nun sınırsız kariyer terimini "*The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*" adlı kitabın başlığı olarak kullanmaları sonucu, terimin bilinirlik düzeyinin artması olarak açıklamaktadır.²⁷⁰

Sınırsız ve değişken kariyer kavramları, ortak özelliklerinden de anlaşılabileceği gibi birbirleri ile ilişkili ancak birbirlerinden bağımsız kavramlardır.²⁷¹ Bu iki kariyer modelinin, zaman zaman çok basitleştirilmiş bir şekilde hem birbirlerinin hem de kariyere ilişkin güncel gelişmeleri temsil edecek şekilde "yeni kariyer" kavramının yerine kullanıldıkları da görülmektedir.²⁷² Aslında bu durumun, sınırsız ve değişken kariyerin ortaya atılmasından itibaren on yıl gibi uzun bir süre geçmesine rağmen bu iki kavrama ilişkin ölçek geliştirme çalışmalarının yapılmamasının bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Briscoe ve Hall, 2006 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, sınırsız ve değişken kariyere ilişkin tutumların tanımlanmasında ve farklılıklarının vurgulanmasında kesinliğe ihtiyaç duyulduğunu belirtmişler, aksi takdirde bu metaforların ortaya çıkan yeni kariyer koşullarını tarif etmede yeterli olamayacaklarını ileri sürmüşlerdir. Buna göre sınırsız ve değişken kariyere ilişkin teorilerin etkinliklerini kaybedeceklerini ve kariyer gerçeklerini anlatmada etkin bir şekilde kullanılamayacaklarını da belirtmişlerdir.²⁷³ Tüm bu nedenler doğrultusunda Briscoe ve arkadaşları, 2006 yılında konu ile ilgili çalışmak isteyen araştırmacıların

²⁶⁹ Briscoe, Hall, "Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers", s.1

²⁷⁰ Inkson, **a.g.m.**, s.57.

²⁷¹ Briscoe, Hall, "Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers", s.2.

²⁷² Briscoe, Hall, "The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications", s.5.

²⁷³ **a.m.**

hipotezlerini test edebilecekleri nitelikte sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine ilişkin iki ayrı ölçek geliştirmişlerdir. Böylece teoriyi başarılı bir şekilde açıkladıkları halde, uygun psikometrik testlerden yoksun olmaları nedeniyle ampirik olarak başarısızlığa uğradıkları görülen sınırsız ve değişken kariyer kavramlarını, ampirik bir çerçeveye oturtmaya çalışmışlardır. Briscoe ve arkadaşlarının, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine ilişkin belirledikleri alt boyutlar Tablo 2.7’de sunulmuştur. Sınırsız ve değişken kariyer kavramları Tablo 2.7’de yer alan alt boyutlarından da anlaşılabilceği gibi birbirinden farklı kavramlardır.²⁷⁴

Tablo 2.7: Sınırsız ve Değişken Kariyer Yöneliminin Alt Boyutları

Kariyer Yönelimi	Alt Boyutlar
Sınırsız Kariyer Yönelimi	Sınırsız Düşünme (Boundaryless Mindset)
	Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi (Organizational Mobility Preferences)
Değişken Kariyer Yönelimi	Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi (Self-Directed Career Management)
	Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi (Values-Driven Career Management)

Tablo 2.7’de de görüldüğü gibi Briscoe ve arkadaşları, sınırsız kariyer yönelimi ile ilgili geliştirdikleri ölçeklerinde, sınırsız kariyer kavramını; sınırsız düşünme (boundaryless mindset) ve örgütler arası hareketlilik tercihi (organizational mobility preference) olmak üzere iki alt boyutta ele almışlardır. Sınırsız düşünme boyutu, kişinin örgüt dışındaki kişilerle iş ilişkileri kurma ve sürdürmeye çalışmasına ilişkin istek düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Briscoe ve arkadaşları, sınırsız düşünme boyutunu, Sullivan ve Arthur’un ortaya koyduğu sınırları aşabilme kapasitesi anlamına gelen psikolojik hareketlilik kavramının bir yansıması olarak açıklamaktadırlar. Buna göre sınırsız düşünmenin, örgüt değiştirmek gibi muhakkak fiziksel bir hareketliliğe işaret etmediği belirtilmekte ve bu şekilde düşünebilen kişilerin, örgüt sınırlarını rahatlıkla aşma, örgütsel sınırların ötesinde aktif iş ilişkileri kurma ve sürdürme gibi konularda istekli kişiler oldukları ifade edilmektedir.²⁷⁵ Sınırsız düşünme, kişinin sadece örgüt dışı ilişkilerini geliştirmesini değil aynı

²⁷⁴ Briscoe, Hall, DeMuth, **a.g.m.**, ss.31-32.

²⁷⁵ **a.m.**

zamanda kendi departmanı dışında da bilgi ve becerilerini arttırmasını ve yeni şeyler öğrenmeye açık olmasını da kapsamaktadır.²⁷⁶ Örgütler arası hareketlilik tercihi ise kişinin bir örgütte kalma veya örgüt değiştirme niyetine ilişkin istek düzeyi olarak tanımlanmaktadır.²⁷⁷ Örgütler arası hareketlilik tercihi yüksek olan kişilerin, örgütler arası geçişler yapabilecekleri bir kariyeri seçen kişiler oldukları ileri sürülebilir.²⁷⁸ Örgütler arası hareketlilik tercihinin, kişinin iş güvencesi ve uzun dönemli istihdam ilişkileri ile ilgili tercihlerini de yansıttığı ifade edilmektedir.²⁷⁹

2006 yılında yapmış oldukları çalışmalarında değişken kariyer yönelimine ilişkin de bir tutum ölçeği geliştiren Briscoe ve arkadaşları, bunun da sınırsız kariyer yönelimi ölçeği gibi iki alt boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir.²⁸⁰ Tablo 2.7’de de görüldüğü gibi bu alt boyutlar, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi (self-directed career management) ve değer yönelimli kariyer yönetimi (values-driven career management) olarak sıralanmaktadır. Kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi, kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesi olarak tanımlanırken, değer yönelimli kariyer yönetimi ise kişinin kariyerini yönlendirmesinde ve kariyer başarısını değerlendirmesinde örgütünün değerlerinden ziyade kendi değerleri doğrultusunda hareket etmesi şeklinde açıklanmaktadır.²⁸¹ Buna göre değişken kariyer yönelimi olmayan kişilerin, kariyerlerini yönlendirmelerinde proaktif ve bağımsız olmaktansa, örgütlerinin direktiflerine daha çok ihtiyaç duyan kişiler oldukları belirtilmektedir.²⁸²

Briscoe ve arkadaşlarının 2006 yılında geliştirdikleri bu ölçeklerin, araştırmacılar tarafından büyük ölçüde benimsendiği ve yapılan ampirik çalışmalarda bu

²⁷⁶ Michaela Enache, v.d., “Can Organizational Commitment Be Experienced By Individuals Pursuing Contemporary Career Paths?”, **Academy of Management Annual Meetings**, 2009, s.10.

²⁷⁷ Briscoe, Hall, DeMuth, **a.g.m.**, s.31.

²⁷⁸ **a.m.**, ss.30-47.

²⁷⁹ Enache, v.d., **a.g.m.**, s.5.

²⁸⁰ Briscoe, Hall, DeMuth, **a.g.m.**, s.31.

²⁸¹ Briscoe, Hall, “The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications”, s.8.

²⁸² Briscoe, Hall, DeMuth, **a.g.m.**, s.31.

ölçeklerden yararlanılmaya başlandığı görülmektedir.²⁸³ Ancak sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin ölçülmesine ilişkin sistematik çalışmaların, 2000’li yılların ortalarında başladığı ve ilk ölçeklerin 2006 yılında geliştirildiği göz önüne alındığında, konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların yolun henüz çok başında olduğu belirtilebilir. Bu nedenle Sullivan ve Baruch 2009 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri ölçekleri sayesinde bu kavramların farklı özelliklerinin daha net bir şekilde anlaşılacağını belirterek Briscoe ve arkadaşlarının geliştirdikleri bu ölçeklerle literatüre çok önemli bir katkıda bulunduklarını ifade etmişlerdir.²⁸⁴

2.6. Kariyer Yönetimindeki Değişiklikler

Yukarıda ayrıntılarıyla açıkladığımız örgüt yapılarının değişmesi, iş güvencesinin azalması, küçük işletmelerin yaygınlaşması gibi çalışma yaşamında meydana gelen değişiklikler, hem yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmakta hem de örgütsel ve bireysel kariyer yönetiminin ilke ve uygulamalarını da çarpıcı bir şekilde etkilemektedir. Bu doğrultuda örgütsel ve bireysel kariyer yönetiminde ortaya çıkan değişiklikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Kariyer Planlamanın Niteliği:** Çalışma yaşamında meydana gelen değişikliklerin örgütsel kariyer yönetimine etkileri denildiğinde karşımıza çıkan ilk şey, örgütlerin uzun dönemli kariyer planlama faaliyetlerinden kaçınmalarıdır. Bu durum, örgütlerin sürekli değişen ve belirsizlik taşıyan piyasa koşullarıyla başetmek zorunda kalmalarının bir sonucudur.²⁸⁵ Örgütlerin kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma gibi nedenlerle işgörenlerine terfi olanakları ve istikrarlı kariyer yolları sunamamaları da

²⁸³ De Vos, Soens, **a.g.m.**, ss.449-456, Enache, v.d., **a.g.m.**, ss.1-36, Jesse Segers, v.d., “Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:73, 2008, ss.212-230, Jon P. Briscoe, Lisa M. Finkelstein, “The “New Career” and Organizational Commitment: Do Boundaryless and Protean Career Attitudes Make A Difference?”, **Career Development International**, Vol:14, No:3, 2009, ss.242-260, Sarah McArdle, v.d., “Employability During Unemployment: Adaptability, Career Identity and Human and Social Capital”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:71, 2007, ss.247-264.

²⁸⁴ Sullivan, Baruch, **a.g.m.**, s.1554.

²⁸⁵ Nicholson, **a.g.m.**, s.41.

kariyer planlamanın değişen niteliği bağlamında örgütsel kariyer yönetiminde ortaya çıkan başka bir değişikliklerdir.²⁸⁶

- **İstihdam Edilebilirlik:** Çalışma yaşamında meydana gelen değişiklikler sonucu iş güvencesinin yerini istihdam edilebilirliğin aldıęı²⁸⁷ ve kişilerin aktif olarak çalışma yaşamlarını sürdürebilmeleri adına bilgi, beceri ve yetkinliklerini devamlı güncelleyerek istihdam edilebilirliklerini arttırmak zorunda kaldıkları belirtilebilir.²⁸⁸ Buna göre çalışma yaşamında ortaya çıkan gelişmelerin, bireysel kariyer yönetimine getirdikleri en önemli değişikliklerden birinin istihdam edilebilirlik konusunda yaşandığı görölmektedir. Her ne kadar işğörenlerin istihdam edilebilirliklerinin artırılmasında, esas olarak kişilerin sorumlulukları vurgulansa da örgütlerin de bu konudan sorumlu oldukları ifade edilebilir. Başka bir deyişle örgütlerin, işğörenlerine istihdam edilebilirliklerini arttıracak kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları sunmalarının gerekliliği ortaya çıkmakta, bu durum da örgütsel kariyer yönetimini etkileyen değişikliklerden biri olmaktadır. Örgütlerin sundukları bu kariyer gelişimi ve eğitim fırsatlarının, iş güvencesinin azalması sonucu işğörenlerin aleyhine dönen güç dengesinin tekrar işğörenlerin lehine işlemlerini sağlayacağı da ileri sürülebilir.²⁸⁹
- **Kariyer Özyönetimi:** Örgütlerin işğörenlerine sundukları iş güvencesi, uzun süreli istihdam ve istikrarlı kariyer yollarının azalması sonucu kişilerin kariyer özyönetimine verdikleri önemin artması, bireysel kariyer yönetiminde ortaya çıkan önemli değişikliklerden birini oluşturmaktadır.²⁹⁰ Kişilerin kariyer özyönetimine verdikleri önemin artması, örgütsel kariyer yönetimini de etkileyecektir. Bu doğrultuda örgütlerin, işğörenlerinin kariyer özyönetimlerini kolaylaştıracak fırsatlar sunmaları gerekmektedir. Bu fırsatlar, formel mentorluk uygulamaları sunma, örgütteki farklı kariyer

²⁸⁶ Sturges, Guest, Davey, **a.g.m.**, s.351.

²⁸⁷ Baruch, "Employability: A Substitute for Loyalty", ss.544-545.

²⁸⁸ Clarke, "Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts", ss.260-265.

²⁸⁹ Martin, Staines, Pate, **a.g.m.**, s.24.

²⁹⁰ Sturges, Conway, Liefoghe, **a.g.m.**, s.752.

fırsatları ile ilgili kişileri bilgilendirme, ek eğitimleri katılmayı destekleme, performansa yönelik geri besleme verme olarak sıralanabilir.

- **Pozisyonlar Yerine Rollere Odaklanma:** Örgütlerin işgörenlerine sundukları unvan, hiyerarşide ilerleme, statü gibi kariyer başarısına ilişkin objektif göstergelerin azalması, kişilerin kariyer hayal ve beklentilerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda kişilerin çıktılardan ziyade süreçlere, unvanlardan ziyade gelişime, pozisyonlardan ziyade rollere önem vermelerinin sağlandığı bir örgütsel ortamın yaratılmasının, örgütsel kariyer yönetiminde ön plana çıkan değişikliklerden bir diğeri olduğu ifade edilebilir.²⁹¹

Yukarıda sayılan bu değişikliklere göre, kişilerin kariyerlerine yönelik üstlendikleri sorumlulukların her geçen gün arttığı dikkat çekmektedir.²⁹² Örgütlerin ise işgörenlerine uzun süreli istihdam, iş güvencesi ve ilerleme fırsatları sunamadıkları halde bilgi, beceri ve performansları yüksek olan işgörenlerini ellerinde tutmak istedikleri görülmektedir. Ancak bu isteğin gerçekleşmesi söz konusu koşullar altında işgörenlerin örgütlerine eskisi gibi güvenememeleri nedeniyle zorlaşmaktadır.²⁹³ Bu durum hem işgörenleri hem de örgütleri karmaşık ve zorlayıcı bir tabloyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu karmaşık tabloda örgüte bağlılık konusu da örgütler açısından önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti ve davranışının ortaya çıkmasını azaltan, iş performansı, işe devam ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttıran örgüte bağlılık, örgütler tarafından arzu edilen bir tutum olsa da özellikle yeni kariyer yönelimlerini benimseyen kişilerin bu yönelimleri doğrultusunda örgütleriyle olan bağlarının zayıflayacağı ve örgütlerine olan bağlılıklarının azalacağı iddia edilmektedir. Aşağıda yeni kariyer yaklaşımları ve örgüte bağlılık ilişkisi ele alınacaktır.

²⁹¹ Svetlana N. Khapova, Micheal B. Arthur, Celeste P. M. Wilderom, "The Subjective Career in The Knowledge Economy", **Handbook of Career Studies**, Editörler: Hugh Gunz, Maury Peiperl, Sage Publications, California, 2007, s.120.

²⁹² King, "New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates' Preferences", s.7.

²⁹³ De Vos, Soens, **a.g.m.**, s.450.

2.7. Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılık

Yeni kariyer yaklaşımları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmalarda yer alan tanımlar, kavramsallaştırmalar ve vurgulanan hususların hemen hemen hepsinde gerek açık bir şekilde gerekse satır aralarında sürekli olarak örgüte bağlılığın azalmasına ilişkin bir eğilime işaret edildiği görülmektedir.²⁹⁴

Yeni kariyer yaklaşımlarında örgüte bağlılığın azalmasına ilişkin bir eğilimin işaret edilmesinin en önemli nedeni, örgütlerin işgörenlerine uzun süreli istihdam, iş güvencesi ve ilerleme fırsatları sunamamalarının bir sonucu olarak kişilerin de örgütlerine bağlılıklarının azalacağına düşünülmesidir. Buna göre kişilerin kariyerlerini tek bir örgütte sürdürdükleri günlerin geçmişte kaldığı ve kişilerin gerek örgütsel gerek kişisel nedenlerle sık sık örgüt değiştirerek çalışma yaşamlarına devam ettikleri görülmektedir.

Örgüte bağlılığın azalacağına yönelik iddialar, özellikle yeni kariyer yaklaşımları arasında en çok kabul edildiği görülen²⁹⁵ ve bilinirlik düzeyi en yüksek olan²⁹⁶ sınırsız kariyerle ilişkin yapılan kavramsallaştırmalarda açıkça kendisini göstermektedir. Örneğin Sullivan 1999 yılında yapmış olduğu çalışmasında, sınırsız ve geleneksel kariyer kavramlarını karşılaştırmış ve iki kavram arasındaki en önemli farklardan birisinin de örgüte bağlılık konusunda ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Buna göre Sullivan, örgüte bağlılığın yerini sınırsız kariyerde esnekliğe bırakması gerektiğini ifade etmiştir. Sullivan'ın bu saptamasını, sınırsız kariyerin tanımından yola çıkarak yaptığı belirtilebilir.²⁹⁷ Sınırsız kariyerin en basit anlamıyla tek bir örgütün sınırlarını geçen kariyer olarak açıklanan tanımı, kişilerin çalışma yaşamları boyunca farklı örgütlere geçerek kariyerlerini sürdürebilecekleri fikrinden temellerini almaktadır.²⁹⁸ Bu doğrultuda sınırsız kariyer kavramının, örgüt değiştirmeler ile

²⁹⁴ Zaleska, De Menezes, **a.g.m.**, s.988.

²⁹⁵ Brisco, Hall, "Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers", s.1

²⁹⁶ Inkson, "Protean and Boundaryless Careers as Metaphors", s.57.

²⁹⁷ Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", s.458.

²⁹⁸ Arthur, "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry", s.296.

karakterize edildiği görülmektedir.²⁹⁹ Gerek iş güvencesi ve uzun süreli istihdamın azalması gibi örgütsel nedenler gerekse kişisel istekler doğrultusunda ortaya çıkan “kariyerlerin tek bir örgütte sürdürülmeyeceği” fikri, kişilerin örgüt değiştirme ve yeni koşullara uyum sağlama gibi konularda esnek olmalarının önemini arttırmakta ve esnekliğin örgüte bağlılığın yerini alacağı iddiasına zemin hazırlamaktadır.³⁰⁰ Sullivan ve Arthur ise 2006 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, sınırsız kariyerin sadece örgüt değiştirme gibi fiziksel bir kariyer hareketliliğine işaret etmediğini aynı zamanda kişinin örgütünü değiştirmeksizin başka bir örgüt ya da örgütlere geçiş yapabilme kapasitesine sahip olması şeklinde açıklanan psikolojik kariyer hareketliliğini de içerdiğini ileri sürmüşlerdir.³⁰¹ Briscoe ve arkadaşları da 2006 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, sınırsız kariyer yönelimine sahip olan kişilerin, örgütlerinden iş güvencesi ve uzun süreli istihdam beklentisi içine girmeden örgütler arası geçişler yapabilecekleri bir kariyeri tercih eden ve örgüt sınırlarını rahatlıkla aşabilen kişiler olduklarını ifade etmişlerdir.³⁰² Sonuç olarak sınırsız kariyer ile ilgili vurgulanan örgütler arası hareketlilik, örgüt değiştirme kapasitesi gibi hususların, sınırsız kariyer yönelimine sahip olan kişilerin örgütlerine bağlılıklarının daha az olacağı şeklinde bir kanıya varılmasına yol açtığı belirtilebilir.³⁰³

Yeni kariyer yaklaşımları arasında ön plana çıkan kavramlardan bir diğeri ise değişken kariyerdir.³⁰⁴ Kavramı literatüre kazandıran Hall, değişken kariyer yönelimine sahip olan kişilerin kendi kariyer gelişimlerinin ve mesleki kaderlerinin mimarları olduklarını ileri sürmektedir. Hall ayrıca değişken kariyer sözleşmesini, kişinin örgütünden ziyade kendisi ve uzmanlık alanıyla yaptığı bir sözleşme olarak tanımlamakta ve değişken kariyer yönelimine sahip olan kişilerin kendilerini örgütlerinden çok yaptıkları iş ve uzmanlık alanlarıyla özdeşleştireceklerini ifade

²⁹⁹ Inkson, **a.g.m.**, s.57.

³⁰⁰ Zaleska, De Menezes, **a.g.m.**, s.989.

³⁰¹ Sullivan, Arthur, **a.g.m.**, ss.21-22.

³⁰² Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, **a.g.m.**, ss.31-32.

³⁰³ Briscoe, Finkelstein, **a.g.m.**, s. 243.

³⁰⁴ Brisco, Hall; “Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers”, s.1

etmektedir.³⁰⁵ Bu doğrultuda Hall 2004 yılında yapmış olduğu çalışmasında, geleneksel ve değişken kariyer kavramlarını karşılaştırmış ve geleneksel kariyerde anahtar bir tutum olarak karşımıza çıkan örgüte bağlılığın, değişken kariyerde yerini iş tatmini ve mesleğe bağlılığa bırakacağını ileri sürmüştür.³⁰⁶ Briscoe ve arkadaşları da 2006 yılında yaptıkları çalışmalarında, değişken kariyer yönelimine sahip olan kişilerin, kendi kariyerlerini kendilerinin yönlendirdiklerini ve bu yönlendirmeyi yaparken de örgütlerinin değerlerinden ziyade kendi değerleri doğrultusunda hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Başka bir deyişle bu kişilerin, kariyerlerini yönlendirmelerinde proaktif ve bağımsız bir yol izledikleri ve örgütlerinin direktiflerine daha az ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir.³⁰⁷ Değişken kariyer ile ilgili açıklanan tüm bu hususların, bir anlamda örgütten özgürleşmeyi de beraberinde getirdiği ve değişken kariyer yönelimine sahip olan kişilerin örgütlerine bağlılıklarının azalacağı yönünde bir yargının ortaya çıktığı görülmektedir.³⁰⁸

Handy tarafından 1994 yılında geliştirilen³⁰⁹ ancak konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar tarafından sadece kavramsal düzeyde ele alındığı görülen portföy kariyerde ise “kişilerin kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmeleri” ve “bir örgütten bağımsız olmaları” unsurlarının üzerinde durulmaktadır³¹⁰. Başka bir deyişle portföy kariyerde, kişilerin sürekli olarak mobil olmaları, girişimci rolünü oynamaları ve örgütlerden bir şey beklemeden kendi kariyerlerini kendilerinin inşa etmeleri vurgulanmaktadır.³¹¹ Bu doğrultuda örgüte bağlılığın azalmasının, portföy kariyerin beraberinde getirdiği değişikliklerden biri olduğu iddia edilebilir.

Yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğerini oluşturan ancak portföy kariyer gibi sadece kavramsal düzeyde ele alındığı görülen bir diğer kavram olan şirket-sonrası kariyerde de adı üzerinde, kişilerin ayrıldıkları örgütlerine dışarıdan hizmet vererek

³⁰⁵ Hall, “Protean Careers of The 21st Century”, s.8.

³⁰⁶ Hall, “The Protean Career: A Quarter-Century Journey”, s.4.

³⁰⁷ Briscoe, Hall, DeMuth, **a.g.m.**, s.31.

³⁰⁸ Hall, Mirvis, **a.g.m.**, s.273.

³⁰⁹ Mallon, **a.g.m.**, s.358.

³¹⁰ Cohen, Mallon, **a.g.m.**, s.334.

³¹¹ Fenwick, **a.g.m.**, s.68.

kariyerlerini sürdürmelerinin altı çizilmektedir.³¹² Baruch, 1998 yılında yapmış olduğu çalışmada, şirket-sonrası kariyer kavramının örgüte bağlılık konusuna yeni bir bakış açısı getirdiğini ileri sürmüş ve kişilerin dışarıdan hizmet verdikleri örgütlerine karşı olan bağlılıklarının, örgütleriyle olan katı bağlarını atmaları ve kendileri için yaratıcı yeni kariyer yolları yaratmaları sonucu azalacağını ifade etmiştir.³¹³

Özetle literatür incelendiğinde, yeni kariyer yönelimlerini benimseyen kişilerin örgütlerine olan bağlılıklarının azalacağı yönünde bir fikir birliğine varıldığı görülmektedir. Buna göre çalışma yaşamında meydana gelen değişiklikler sonucu, örgütlerin işgörenlerine uzun süreli istihdam, iş güvencesi ve istikrarlı kariyer yolları sunamamaları, işgörenlerin de kendi kariyer yollarını çizmelerinde örgütlerine güvenmemelerini beraberinde getirmektedir.³¹⁴ Gün geçtikçe kariyerlerinin sorumluluklarını daha çok üstlenmek zorunda kalan işgörenlerin, kendi değer ve önceliklerinin daha çok farkına vardıkları ve bu doğrultuda örgütleriyle olan bağlarının zayıfladığı ileri sürülmektedir. Bu gibi bir durumun da yeni kariyer yönelimlerini benimseyen kişilerin örgütlerine olan bağlılıklarının azalmasına yol açabileceği belirtilmektedir.³¹⁵

Yukarıda da açıkladığımız gibi, her ne kadar yeni kariyer yaklaşımları ile ilgili yapılan çalışmalarda kavramsal düzeyde örgüte bağlılığın azalacağı kabul edilmiş olsa da Zaleska ve De Menezes 2007 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, bu iddiaların aslında bir belirsizlik taşıdığını ve konunun ampirik düzeyde yeterince incelenmediğini saptamışlardır.³¹⁶ Benzer bir şekilde Briscoe ve Finkelstein de 2009 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, örgüte bağlılıkla ilgili geliştirilen bu tip önermelerin sadece bilgilendirici bir düzeyde kaldığını ve yeni kariyer yönelimlerinin kişilerin örgütlerine bağlılıklarını nasıl etkilediği konusunda yeterli

³¹² Peiperl, Baruch, **a.g.m.**, ss.7-22.

³¹³ Yehuda Baruch, "The Rise and Fall of Organizational Commitment", **Human Systems Management**, Vol:17, No:2, 1998, ss.135-143.

³¹⁴ De Vos, Soens, **a.g.m.**, s.450.

³¹⁵ Kate Walsh, Masako Taylor, "Reframing Organizational Commitment within a Contemporary Careers Framework", **SHA Center for Hospitality Research Working Paper**, s.3. ss.1-30.

³¹⁶ Zaleska, De Menezes, **a.g.m.**, s.988.

sayıda ampirik çalışmanın yapılmadığını belirtmişlerdir.³¹⁷ Buna göre işten ayrılma niyeti ve davranışını açıklayan temel faktör olmasının yanı sıra iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devam v.b. örgütler açısından arzu edilen pek çok iş davranışının oluşmasına da güçlü etkilerinin olduğu görülen örgüte bağlılığın³¹⁸, yeni kariyer yaklaşımları açısından incelenmesinin önem taşıdığı ileri sürülebilir. Bu doğrultuda üçüncü bölümde örgüte bağlılık konusu incelenecektir.

³¹⁷ Briscoe, Finkelstein, **a.g.m.**, s.243.

³¹⁸ Natalie J. Allen, John P. Meyer, “Affective, Continuous, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:49, No:3, 1996, s.252.

3. ÖRGÜTE BAĞLILIK

3.1. Örgüte Bağlılık Kavramı

Örgüte bağlılık kavramı, yönetim-organizasyon, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında üzerinde en çok çalışılan konulardan birisi olma niteliğini taşımaktadır.¹ Literatür incelendiğinde, örgüte bağlılık konusunun güncelliğini her zaman koruduğu ve çok sayıda araştırmmanın odak noktasını oluşturduğu görülmektedir. Örgüte bağlılığın, pek çok çalışmanın odak noktasını oluşturmasının yanı sıra gittikçe artan sayıda çalışmaya da bir değişken olarak dahil edildiği ve böylelikle dolaylı bir şekilde de olsa ele alındığı belirtilebilir.² Örgüte bağlılık konusunun bu denli dikkat çekmesinin bir nedeni de örgütler için büyük önem taşıyan işten ayrılma niyeti ve davranışı ile arasında bulunduğu saptanan yakın ilişkidir. Örgüte bağlılığın ayrıca iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devam gibi örgütler için önem teşkil eden pek çok iş davranışıyla da pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilebilir.³ Bu doğrultuda kişilerin, örgütlerine bağlanmalarına ilişkin sürecin nasıl geliştiği, işlediği ve yönetilebileceğinin anlaşılmasının örgütlere yararları olacağının düşünüldüğü görülmektedir.⁴

Örgüte bağlılık en genel anlamıyla, bir işgörenin örgütünden gönüllü olarak ayrılma olasılığını azaltan, işgören ve örgütü arasında kurulan psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır. Konu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda, örgüte bağlılık kavramının karışıklığa neden olacak şekilde çok çeşitli tanımlarının yapıldığı ve tek boyutlu

¹ Aaron Cohen, "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol:17, No:3, 2007, s.336.

² John P. Meyer, Nathalie J. Allen, Catherine A. Smith, "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol:78, No:4, 1993, s.538.

³ Natalie J. Allen, John P. Meyer, "Affective, Continuous, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:49, No:3, 1996, s.252.

⁴ Richard T. Mowday, "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol:8, No:4, 1998, s.388.

olarak ele alındığı görülse de günümüzde tanımı üzerinde fikir birliğine varıldığı ve çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmasının kabul edildiği belirtilebilir.⁵

Örgüte bağlılığın kavramsallaştırılması ve ölçülmesine ilişkin yapılan çalışmaların, zamanla işyerinde gelişen diğer bağlılık türleri ile ilgili de araştırmalar yapılmasına yol açtığı görülmektedir.⁶ Buna göre örgüte bağlılığın yanı sıra sendikaya, takım ve lidere, mesleğe, uzmanlık konusuna, hedeflere, kariyere v.b. gibi hususlara bağlılık konularının da araştırmacıların dikkatini çekmeye başladığı ifade edilebilir.⁷ Çalışmamızda konumuz gereği bu bağlılık türlerinden sadece örgüte bağlılık kavramı ele alınacaktır.

3.2. Örgüte Bağlılık Kavramının Gelişimi

Literatür incelendiğinde örgüte bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların büyük bir kısmının, örgüte bağlılığa neden olan faktörler ve örgüte bağlılığın sonuçları üzerine odaklandığı görülmektedir.⁸ Örgüte bağlılık kavramına ilişkin yapılan araştırmaların, günümüzdeki konumunun daha iyi anlaşılabilmesi için kavrama ilişkin yapılan tanımlar ve geliştirilen ölçeklerin, geçmişten günümüze nasıl ele alındığının açıklanması önem taşımaktadır.

Örgüte bağlılık ile ilgili literatür göz önüne alındığında, yapılan çalışmaların üç farklı dönemde incelenebileceği belirtilebilir. Buna göre 1960 yılında Becker tarafından ileri sürülen Yan Bahis Teorisinin (Side-Bet Theory), örgüte bağlılık literatürüne temel hazırladığı ve konu ile ilgili yapılan çalışmaların ilk dönemini oluşturduğu görülmektedir. İkinci dönemin ise 1970’li yıllarda Porter ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalarla başladığı ifade edilebilir. Her iki dönemde de örgüte bağlılık konusunun, tek boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Örgüte

⁵ Allen, Meyer, **a.g.m.**, s.252.

⁶ Cohen, **a.g.m.**, s.336.

⁷ John P. Meyer, Lynne Herscovitch, “Commitment in The Workplace: Toward A General Model”, **Human Resource Management Review**, Vol:11, No:3, 2001, s.300.

⁸ Aaron Cohen, GeulaLowenberg, “A Re-Examination of The Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, **Human Relations**, Vol:43, No:10, 1990, s.1016.

bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların üçüncü dönemini ise 1980’li yıllardan itibaren kavramla ilgili geliştirilen çok boyutlu modeller oluşturmaktadır. Bu dönemde geliştirilen çok boyutlu modellerden Meyer ve Allen’ın ileri sürmüş oldukları üç boyutlu örgüte bağlılık modelinin zamanla literatüre hakim olan temel yaklaşım haline geldiği belirtilebilir. Bu modelin öne sürdüğü kavramsallaştırmanın kabul görmesiyle, o döneme dek örgüte bağlılıkla ilgili yapılmaya çalışılan kavramsallaştırma çabaları yerini ölçüm çabalarına bırakmıştır. Ancak her bir dönemde yapılan çalışmaların, örgüte bağlılığın günümüzdeki konumuna önemli etkilerinin olduğu da yadsınmamalıdır.⁹ Aşağıda sırasıyla çeşitli dönemlerde konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelenecektir.

3.2.1. İlk Dönem: Yan Bahis Teorisi (Side-Bet Theory)

Bu dönem, Howard Becker’ın 1960 yılında geliştirdiği Yan Bahis Teorisine (Side-Bet Theory) dayanmaktadır. Yan Bahis Teorisinin, kişilerin örgütlerine bağlılıklarına ilişkin kavramsal bir çerçeve geliştirilmesine dair yapılan ilk çalışmalardan birisi olduğu belirtilebilir.¹⁰ Yan Bahis Teorisini geliştiren Becker’a göre birtakım faktörler, kişinin örgütünden ayrılmasını zorlaştırmakta ve örgüt üyeliğini sürdürmek gibi tutarlı bir davranış dizisini benimsemesine neden olmaktadır. Becker “*yan bahis*” terimini, bu düşüncesi doğrultusunda kişinin örgütünde kaldığı sürece yaptığı, örgütünden ayrılması durumunda kaybedeceği ve kişi tarafından önemli bulunan yatırımlarının toplamını ifade etmek üzere kullanmıştır.¹¹ Buna göre Becker, örgüte bağlılığın, yapılan yan bahislerin zamanla artması ve bu yan bahislerin kişinin geleceğini kısıtlaması nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesinin kişi için önemli hale gelmesi sonucu geliştiğini ileri sürmektedir.¹² Becker ayrıca kişinin örgütünde

⁹ Cohen, **a.g.m.**, s.338.

¹⁰ **a.m.**

¹¹ Cohen, Lowenberg, **a.g.m.**, s.1016.

¹² Marie L. Griffin, John R. Hepburn, “Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers”, **Journal of Criminal Justice**, Vol:33, No:6, 2005, s.612.

kalma olasılığının, yaptığı yan bahislerin sayısı ve büyüklüğü ile pozitif yönde ilişkili olduğunu da belirtmektedir.¹³

Yan bahislere örnek olarak, kişinin şu anda çalışmakta olduğu örgütüne özgü bilgi ve becerileri kazanması verilebilir. Buna göre kişi, örgütüne özgü kazandığı bu bilgi ve becerileri başka bir örgüte kolaylıkla transfer edemeyeceğini düşünerek örgütünde kalmaya devam edecektir. Kişinin çalıştığı işten kazandığı paranın, ailesinin tek geçim kaynağı olması yan bahislere verilebilecek başka bir örnektir. Bu durumda kişinin örgütünde kalmayı tercih edebileceği belirtilmektedir.¹⁴

Becker, iş yaşamında pek çok yan bahsin olduğunu ve bunların çeşitli şekillerde ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Yan bahislerin Becker tarafından kültürel beklentiler, sosyal etkileşimler, bürokratik düzenlemeler, sosyal roller ve işle ilgili olmayan kaygılar olmak üzere beş temel gruba ayrılarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Becker'ın yan bahislere ilişkin yapmış olduğu bu sınıflandırma Tablo 3.1'de açıklamalarıyla birlikte sunulmuştur.¹⁵

Tablo 3.1: Becker'ın Yan Bahislere İlişkin Yapmış Olduğu Sınıflandırma

Kültürel Beklentiler: Kişinin içinde bulunduğu kültürün kişiden birtakım beklentileri olabilir. Bu beklentilerin ihlali olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Örneğin bir kişinin örgütünde ne kadar süreyle kalacağına dair toplumda genel bir beklenti varsa, kişi bu tür bir yan bahse girebilir.
Sosyal Etkileşimler: Kişinin belirli bir tarzda davranarak tutarlı bir imaj sunması gerekebilir. Bu tarzda davranılmadığında oluşturulmak istenen imaj başarısızlığa uğrayacaktır.
Bürokratik Düzenlemeler: Örgüt tarafından uzun dönemli istihdamı teşvik etme veya ödüllendirmeye yönelik kural ve politikalar konulduğunda ortaya çıkar. Bu

¹³ John P. Meyer, Nathalie J. Allen, "Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol:69, No:3, 1984, s.373.

¹⁴ Griffin, Hepburn, **a.g.m.**, s.614.

¹⁵ Deborah M. Powell, John P. Meyer, "Side-Bet Theory and The Three Component Model of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:65, No:1, 2004, ss.158-159.

yan bahis grubuna, örgütün kıdeme dayalı ücret uygulaması örnek olarak gösterilebilir.
Sosyal Roller: Kişinin belli bir duruma uyum sağlamak için çaba göstermesi ile ilgilidir. Ancak bu uyum çabası, kişinin diğer koşullarla uyumsuzluğu ile sonuçlanabilir. Bu yan bahis grubuna, örgüte özgü bilgi ve becerilerin kazanılmasına yapılan zaman ve çaba yatırımı örnek olarak gösterilebilir.
İş Dışı Kaygılar: İş dışındaki faktörlere işaret eden yan bahislerdir. Kişinin başka bir coğrafi bölgede iş aramak istememesi bu yan bahis grubuna örnek olarak gösterilebilir.

Becker’ın teorisinin, sadece ekonomik ihtiyaçlara dayanan bir bağlılığı temsil ettiği düşünülse de aslında bu düşüncenin sınırlı bir bakış açısını yansıttığı ileri sürülebilir. Tablo 3.1’de de görüldüğü gibi sadece “sosyal roller” ve “bürokratik düzenlemeler” grupları ekonomik konulara odaklanmakta, “kültürel beklentiler” ve “sosyal etkileşimler” grupları ise ya toplumsal çevreye odaklanmakta ya da zorunluluk hissi ve ün kaybı gibi kaygıları yansıtmaktadır. Diğer bir yan bahis grubu olan “iş dışı kaygılar”ın ise kişiyi aileye ve topluma bağlayan güçlere odaklandığı görülmektedir.¹⁶

Becker’ın Yan Bahis Teorisi, davranışsal bağlılık (behavioral commitment) yaklaşımını temsil etmektedir.¹⁷ Davranışsal bağlılık, davranışlara ilişkin geliştirilen bir bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda Yan Bahis Teorisinde, kişilerin aslında örgütlerinden ziyade örgüt üyeliğinin sürdürülmesi gibi tutarlı bir davranış dizisinin sergilenmesine karşı bağlılık geliştirdiklerinin belirtildiği görülmektedir.¹⁸ Yan Bahis Teorisinin ayrıca hesaplı bir bağlılığı (calculative commitment) temsil ettiği de ifade edilebilir. Çünkü Becker, kişilerin örgütlerinde

¹⁶ Lynne M. Shore, v.d., “Construct Validity of Measures of Becker’s Side Bet Theory”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:57, No:3, 2000, s.429.

¹⁷ John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol:1, No:1, 1991,s.65.

¹⁸ Jean E. Wallace, “Becker’s Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for A Moratorium or A Resurrection”, **Human Relations**, Vol:50, No:6, 1997, s.735.

kalmak gibi söz konusu tutarlı davranışları sergilemedikleri takdirde, uğrayacakları kayıpların maliyetlerinin farkında olacaklarını ileri sürmektedir.¹⁹

Becker'ın teorisinin literatüre en önemli katkılarından birisi, örgüte bağlılık süreci ile işten ayrılma süreci arasında yakın bir bağ kurmasıdır. Hatta bu teori, örgüte bağlılığı gönüllü işten ayrılmayı açıklayan temel faktör olarak da kabul etmektedir. Bu bakış açısının, Becker'ın teorisini temel alarak yapılan araştırmalarla da desteklendiği ifade edilebilir. Yan Bahis Teorisinin, zamanla örgüte bağlılık teorisini yönlendiren bir yaklaşım olarak ele alınmasından vazgeçildiği görülmektedir. Ancak Becker'ın ileri sürdüğü bağlılık ve işten ayrılma arasındaki yakın ilişki, örgüte bağlılık konusunda daha sonra yapılan kavramsallaştırmaları etkilemeye devam etmiş ve işten ayrılmayı açıklayan temel faktörün de örgüte bağlılık olduğu kabul edilmiştir.²⁰

Becker'ın teorisinin, pek çok çalışmada test edildiği ve tutarlı olmayan sonuçlar verdiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda metodoloji sorunları ile karşılaşıldığı ve teorinin geçerliliğinin sorgulandığı belirtilebilir.²¹ Buna rağmen Becker'ın 1960 yılında öne sürdüğü Yan Bahis Teorisinin, ortaya atılmasından itibaren elli yıl gibi uzun bir süre geçtiği halde örgüte bağlılık ile ilgili geliştirilen çok boyutlu modellere temel oluşturması nedeniyle günümüzde de etkisini sürdürmekte olduğu ifade edilmektedir.²²

3.2.2. İkinci Dönem: Psikolojik Bağlılık Yaklaşımı (Psychological Attachment Approach)

Örgüte bağlılığa ilişkin yapılan çalışmaların ikinci döneminin, 1974 yılında Porter ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarla başladığı belirtilebilir. Bu dönemle birlikte örgüte bağlılığın odak noktasının, somut olarak ifade edilebilen yan

¹⁹ Dona M. Randall, Mike P. O'Driscoll, "Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications", **The Journal of Social Psychology**, Vol:137, No:5, 1997, s.607.

²⁰ Cohen, **a.g.m.**, s.338.

²¹ Cohen, Lowenberg, **a.g.m.**, s.1017.

²² Powell, Meyer, **a.g.m.**, s.158.

bahislerden psikolojik bağlılığa kaydığı görülmektedir.²³ Buna göre Porter ve arkadaşları bağlılığı, kişinin örgütüyle bütünleşmesinin (involvement) ve kendisini örgütüyle özdeşleştirmesinin göreceli gücü olarak tanımlamışlardır.²⁴ Bu yaklaşımda, bağlılığın birbiriyle ilişkili üç faktör tarafından karakterize edildiği görülmektedir. Bu faktörler, örgütün değer ve hedeflerinin güçlü bir şekilde kabulü, örgütün yararı için çaba gösterme gönüllüğü ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak sıralanmaktadır.²⁵ Porter ve arkadaşlarına göre örgüte bağlılık, yapmış oldukları tanım ve belirlemiş oldukları faktörlerden de anlaşılabilceği gibi Becker'ın "örgüt üyeliğini sürdürmek için tutarlı bir davranış dizisi sergilemek" şeklinde tanımlayarak benimsediği davranışsal bağlılıktan farklı bir bakış açısını yansıtmaktadır. Buna göre Porter ve arkadaşlarının, örgüte bağlılığı bir tutum olarak ele aldıkları ve bu yaklaşımlarının tutumsal bağlılık (attitudinal commitment) veya psikoloji yaklaşımı (psychology approach) adı altında incelendiği görülmektedir.²⁶ Ayrıca Becker'ın "örgüt üyeliğini sürdürmek gibi tutarlı davranışların sergilenmemesi halinde uğranılacak zararın farkında olunması" hususunu ileri sürerek hesaplı bir bağlılığı vurgulamasının aksine, Porter ve arkadaşlarının örgüte bağlılığa duygusal açıdan yaklaştıkları belirtilebilir. Hatta Porter ve arkadaşlarının geliştirdikleri bu psikolojik bağlılık yaklaşımının, daha sonradan yapılan çalışmalarda "duygusal bağlılık" olarak adlandırıldığı da görülmektedir.²⁷

Becker'ın ileri sürdüğü hesaplı bağlılık (calculative commitment) ile Porter ve arkadaşlarının ileri sürdükleri duygusal bağlılık yaklaşımlarının, 1980'li yıllara kadar örgüte bağlılık literatüründe önem kazanan iki temel yaklaşım haline geldiği ifade

²³ Meyer, Allen, "Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", s.373.

²⁴ John P. Meyer, Natalie J. Allen, Ian R. Gellatly, "Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Reactions", **Journal of Applied Psychology**, Vol:75, No:6, 1990, s.710.

²⁵ Lyman, W. Porter, v.d., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol:59, No:5, 1974, s.604.

²⁶ Aaron Cohen, Urs E. Gattiker, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using The Side-Bet Theory Approach", **Industrial Relations**, Vol:47, No:3, 1992, s.441.

²⁷ Cohen, a.g.m., s.338.

edilebilir.²⁸ Yukarıda da belirtildiği gibi Becker teorisinde, kişilerin örgütlerine karşı duygusal olarak bağlılıklarından hiç söz etmeyerek daha ziyade çıkar ilişkisine dayanan hesaplı bir bağlılık yaklaşımı benimsemişken, Porter ve arkadaşları esas olarak duygusal bağlılık üzerinde durmuşlardır.²⁹ Ancak Porter ve arkadaşlarının her ne kadar Becker'ın teorisinden farklı bir bakış açısı sunmuş oldukları görülse de bağlılık ile işten ayrılma arasında yakın bir ilişki olduğunu kabul ettikleri ve bu doğrultuda Yan Bahis Teorisinin temel varsayımlarından birini devam ettirdikleri ifade edilebilir.³⁰ Bunun yanı sıra bağlılığın, iş tatminine alternatif bir yapı oluşturduğunu ve işten ayrılmayı iş tatminine kıyasla kimi zaman daha iyi tahmin edebilen bir kavram olduğunu da ileri sürmüşlerdir.³¹

Porter, Mowday ve arkadaşları, 1979 yılında örgüte bağlılığı ölçmek için Örgüte Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) adını verdikleri on beş maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.³² Bu ölçek, o dönemde örgüte bağlılığı ölçmede kabul gören en popüler ölçeklerden biri haline gelmiştir.³³ Ölçeğin yukarıda da bahsedildiği gibi örgüte bağlılığı karakterize ettiği belirtilen; örgütün değerlerinin kişiler tarafından kabulü, çaba gösterme gönüllüğü ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu faktörlerini ölçmek için tasarlandığı ifade edilebilir.³⁴ Bu doğrultuda Porter ve arkadaşları tarafından her ne kadar üç boyutlu bir ölçek olduğu ileri sürülse de çoğu araştırmacı tarafından bu ölçeğin, tek boyutlu bir ölçek olarak ele alındığı saptanmıştır.³⁵ Ayrıca Örgüte Bağlılık Ölçeğinin, esas olarak işten ayrılma niyetinin ölçülmesine yönelik olduğu ve tutumlardan ziyade davranışsal niyetleri yansıttığı ileri sürülerek eleştirildiği de belirtilebilir. Diğer taraftan bu ölçeği destekleyenler ise

²⁸ John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol:108, No:2, 1990, s.172.

²⁹ Rick D. Hacket, Peter Bycio, Peter A. Hausdorf, "Further Assesstments of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, Vol:79, No:1, 1994, s.15.

³⁰ Cohen, **a.g.m.**, s.338.

³¹ Jong-Wook Ko, James L. Price, Charles W. Mueller, "Assesment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea", **Journal of Applied Psychology**, Vol:82, No:6, 1997, s.961.

³² Meyer, Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", s.64.

³³ Randall B. Brown, "Organizational Commitment: Clarifying The Concept and Simplifying The Existing Construct Typology", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:49, No:3, 1996, s.231.

³⁴ Meyer, Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", s.64.

³⁵ Mowday, **a.g.m.**, s.389.

örgüt lehine hareket etme gönüllüğünün, davranışsal niyetlerden ziyade bir zihniyeti yansıttığını ve bu nedenle ölçekteki maddelerin tutumlara ilişkin olduklarını ileri sürmektedirler. Ölçeği destekleyenler olsa da sözü edilen eleştiriler sonucu, araştırmacıların bu ölçeği kullanmakta tereddütte kaldıkları görülmektedir. Bu durumu düzeltmek için ortaya atılan bir çözüm yolu, ölçekten altı olumsuz maddenin çıkartılarak dokuz maddeli halinin kullanılmasıdır. Bir diğer çözüm yolu ise sadece işten ayrılma niyetiyle ilgili olan üç maddenin ölçekten çıkartılarak ölçeğin on iki maddeye indirgenmesidir.³⁶

Ölçekle ilgili yapılan eleştirilerin, bu ölçeğe alternatif bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacını da beraberinde getirdiği belirtilebilir. Bunun üzerine 1986 yılında O'Reilly ve Chatman'ın, 1984 yılında ise Meyer ve Allen'in yapmış oldukları çalışmalarıyla, Porter ve arkadaşlarının çalışmalarına alternatif yaklaşımlar geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir.³⁷ Her ne kadar zamanla çeşitli eleştiriler almış olsa da Porter ve arkadaşlarının ileri sürmüş oldukları yaklaşımın, hem kavramsal hem de metodolojik olarak o döneme kadar örgüte bağlılık ile ilgili yapılmış olan araştırmalara yeni bir yön çizdiği ifade edilebilir.³⁸

3.2.3. Üçüncü Dönem: Çok Boyutlu Yaklaşımlar

1960'lı yıllardan itibaren literatüre giren örgüte bağlılık kavramıyla ilgili geliştirilen tek boyutlu modellerin, kavramı yeterince açıklayamaması araştırmacıları çok boyutlu modeller geliştirmeye itmiş ve 1980'li yıllardan itibaren çeşitli araştırmacılar tarafından örgüte bağlılıkla ilgili çok boyutlu pek çok model ortaya konmuştur.³⁹ Tablo 3.2'de 1980'li yıllardan itibaren geliştirilen çok boyutlu modellere ilişkin özet bir liste sunulmuştur.⁴⁰

³⁶ Cohen, **a.g.m.**, s.339.

³⁷ **a.m.**

³⁸ Mowday, **a.g.m.**, s.388.

³⁹ Cohen, **a.g.m.**, s.339.

⁴⁰ Meyer, Herscovitch, **a.g.m.**, s.304.

Tablo 3.2: 1980’li Yıllardan İtibaren Örgüte Bağlılıkla İlgili Geliştirilen Çok Boyutlu Modeller

Angle ve Perry; 1981	
Değer Bağlılığı	Örgütün hedeflerini desteklemeye yönelik bağlılık.
Örgütte Kalma Bağlılığı	Örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik bağlılık.
O’Reilly ve Chatman; 1986	
Uyum	Dışsal ödüllerin kazanılmasına araçsal içerilme
Özdeşleştirme	Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.
İçselleştirme	Kişisel ve örgütsel değerlerin bütünleştirilmesi.
Penley ve Gold; 1988	
Ahlaki Bağlılık	Örgütün hedeflerinin kabulü ve bunlarla özdeşleşme.
Hesaplı Bağlılık	Kişinin örgütüne katkılarının karşılığını almasına dayanan bağlılık.
Yabancılaşma Bağlılığı	Yatırımlara karşılık ödül elde edilememesine rağmen çevresel baskılar nedeniyle oluşan bağlılık.
Meyer ve Allen; 1991	
Duygusal Bağlılık	Örgüte duygusal bağlılık, örgütle bütünleşme ve kendisini örgütüyle özdeşleştirme.
Devamlılık Bağlılığı	Örgütten ayrılmanın maliyetlerinin farkında olma.
Normatif Bağlılık	Örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetme.
Mayer ve Schoorman; 1992	
Değer Bağlılığı	Örgütün değer ve hedeflerinin kabulü ve örgütün yararına olağanüstü çaba gösterme gönüllüğü.
Devamlılık Bağlılığı	Örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu.
Jaros, v.d.; 1993	
Duygusal Bağlılık	Kişinin örgütüne karşı beslediği sadakat, şefkat, aidiyet, içtenlik, yakınlık, memnuniyet gibi hisleri nedeniyle psikolojik olarak kendini bağlı hissetmesi.
Devamlılık Bağlılığı	Örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olduğu için kişinin kendini örgütünde kapana kısılmış hissetmesi.
Ahlaki Bağlılık	Kişinin örgütünün hedef, değer ve inançlarını içselleştirmesi nedeniyle örgütüne psikolojik olarak kendini bağlı hissetmesi.

Tablo 3.2’de de görüldüğü gibi, 1980’li yılların başından itibaren farklı araştırmacılar tarafından örgüte bağlılığa ilişkin farklı modeller geliştirilmiştir.

Ancak yapılan bu çalışmaların içinde en çok dikkati, 1986 yılında O'Reilly ve Chatman ile 1984 yılında Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu modeller çekmiş ve diğer modellerin hiçbiri bu iki model kadar benimsenmemiştir.⁴¹ Bu doğrultuda çalışmamızda sadece O'Reilly ve Chatman ile Meyer ve Allen'ın çok boyutlu modellerinin açıklanması tarafımızca uygun görülmüştür.

3.2.3.1. O'Reilly ve Chatman'ın Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli

1980'li yıllardan itibaren ortaya atılmaya başlanan çok boyutlu modellerden birini ileri süren O'Reilly ve Chatman yaklaşımlarını, o döneme kadar yapılmış olan araştırmaların tartışmaya açık hususları üzerine kurmuşlardır. Bu hususlar, örgüte bağlılığın öncülleri ve sonuçları arasında ayırım yapılmasında uğranılan başarısızlık ve bağlılığın temeline ilişkin ortaya çıkan sorunların açıklanamamasıdır.⁴²

O'Reilly ve Chatman bağlılığı, kişinin mensup olduğu örgütünün bakış açısını içselleştirme veya benimseme düzeyini yansıtan psikolojik bağlılığı olarak tanımlamaktadırlar. Buna göre bir kişinin psikolojik bağlılığının, birbirinden bağımsız üç faktör tarafından tahmin edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu faktörler, uyum, içselleştirme ve özdeşleştirme olarak sıralanmaktadır.⁴³ Örgüte bağlılığı bu şekilde üç boyuta ayıran O'Reilly ve Chatman'ın, kavramsal olarak hesaplı bağlılık ile psikolojik bağlılık süreci arasında da açık bir ayırım yaptıkları görülmektedir. Buna göre uyum boyutu, örgüte yüzeysel bağlılığı temsil etmektedir. Çünkü uyum, belirli ödülleri kazanmak için gösterilir. O'Reilly ve Chatman, daha derin bir bağlılığın ise özdeşleştirme ve içselleştirme boyutlarıyla şekillendirilen psikolojik bağlılık ile elde edileceğini belirtmektedirler. Çünkü özdeşleştirme, kişinin örgütle tatmin edici bir ilişki kurmak veya sürdürmek istemesi ile oluşmakta, içselleştirme ise örgütün değerlerinin kişi tarafından benimsenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.⁴⁴

⁴¹ Cohen, **a.g.m.**, s.339.

⁴² Charles O'Reilly III, Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, No:3, s.492.

⁴³ **a.m.**

⁴⁴ Meyer, Herscovitch, **a.g.m.**, s.305.

O'Reilly ve Chatman'ın, ileri sürmüş oldukları bu üç boyutlu modelden farklı olarak literatüre başka bir ilgi çekici katkıları da örgüte bağlılığın çıktılarına ilişkin görüşleridir. Buna göre Becker ve Porter, bağlılığı işten ayrılmanın önemli bir belirleyicisi olarak görürlerken, O'Reilly ve Chatman ise psikolojik bağlılığın başka iş davranışlarıyla da sonuçlanabileceğini ileri sürmüşler ve örgütsel vatandaşlık davranışının da bağlılığın ilişkili bir çıktısı olabileceğini belirtmişlerdir.⁴⁵

O'Reilly ve Chatman'ın, yapmış oldukları çalışmalarında üç boyutlu modellerine ampirik olarak destek sağladıkları görülmektedir. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda, araştırmacıların özdeşleştirme ve içselleştirme boyutları arasında fark bulmada zorluklarla karşılaştıkları dikkat çekmektedir. Buna göre O'Reilly ve Chatman'ın ileri sürdükleri bu iki boyut arasında yüksek korelasyon olduğu ve diğer değişkenlerle de benzer korelasyonlar gösterdikleri saptanmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak, O'Reilly ve Chatman'ın, daha sonraki çalışmalarında özdeşleştirme ve içselleştirme boyutlarını birleştirdikleri görülmektedir.⁴⁶

O'Reilly ve Chatman'ın modeline ilişkin bir diğer sorunun ise uyum boyutuyla ilgili olduğu belirtilebilir. Aslında uyum boyutunun, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutlarından belirgin bir şekilde farklı olduğu ifade edilse de bu iki boyutun aksine işten ayrılma niyetiyle negatif değil pozitif yönde bir ilişki gösterdiği saptanmıştır. Başka bir deyişle uyum boyutu, örgüte bağlılığa ilişkin genel olarak kabul edilen "işten ayrılma niyetini azaltmaktadır" yargısının tersine sonuç vermektedir. Bu durum da uyum boyutunun, örgüte bağlılığın bir alt boyutu olup olmadığı ile ilgili soru işaretleri ortaya çıkartmaktadır.⁴⁷

Özet olarak O'Reilly ve Chatman'ın, örgüte bağlılıkla ilgili olarak dikkat çekici bir yaklaşım sundukları belirtilse de geliştirdikleri bu modele ilişkin belirsizlikler ve modelin uygulanmasıyla ilgili ortaya çıkan birtakım sorunların, bu yaklaşımı takip

⁴⁵ Cohen, **a.g.m.**, s.340.

⁴⁶ Meyer, Herscovitch, **a.g.m.**, s.305.

⁴⁷ **a.m.**, s.306.

eden araştırmacıların sayısının az olmasına yol açtığı ifade edilebilir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı yerine Meyer ve Allen'in öne sürmüş oldukları üç boyutlu modelin örgüte bağlılık literatürüne hakim olduğu görülmektedir.⁴⁸ Bu nedenle Meyer ve Allen'in üç boyutlu modelinin daha ayrıntılı bir şekilde açıklanması tarafımızca uygun görülmüştür.

3.2.3.2. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli

1960'lı yıllardan itibaren incelenmeye başlanan örgüte bağlılık konusu, 1980'li yıllarda üzerinde tam anlamıyla fikir birliğine varılmış bir tanımı olmaması nedeniyle eleştirilmeye başlanmıştır. Tanımına ilişkin ortaya çıkan sorunların yanı sıra farklı araştırmacıların, yaptıkları çalışmalarda kavramı ölçmede farklı yollara başvurmaları da yapılan bu araştırmaların sonuçlarının bütünleştirilmesine ilişkin sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Başka bir deyişle, örgüte bağlılık konusunun kavramsallaştırılması ve ölçülmesindeki çeşitlilik, araştırma sonuçlarının yorumlanmasını da güçleştirmiştir.⁴⁹ Bu doğrultuda Meyer ve Allen da 1984, 1990 ve 1991 yıllarında yapmış oldukları çalışmalarıyla o döneme kadar örgüte bağlılık ile ilgili yapılan bütün çalışmaları gözden geçirmişler ve gelecekteki çalışmalara bir altyapı oluşturması amacıyla örgüte bağlılık ile ilgili üç boyutlu bir model ortaya koymuşlardır.⁵⁰

Meyer ve Allen'in bu modeli, örgüte bağlılığa ilişkin o yıllara kadar geliştirilmiş tek boyutlu modellerin benzerlik ve farklılıklarına dayanarak geliştirdikleri görülmektedir.⁵¹ Buna göre o yıllara kadar örgüte bağlılıkla ilgili geliştirilen yaklaşımların hepsinin ortak noktasının, bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltması olduğunu saptamışlardır.⁵² Temel farklılıklarının ise bağlılığı karakterize etmede "örgüte duygusal bağlılık", "örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti" ve de "örgütte kalma zorunluluğu" olarak sıralanan birbirinden ayırt edilebilir üç eğilimi

⁴⁸ Cohen, **a.g.m.**, s.340.

⁴⁹ Meyer, Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", s.61.

⁵⁰ Powell, Meyer, **a.g.m.**, s.159.

⁵¹ Meyer, Herscovitch, **a.g.m.**, s.305.

⁵² Allen, Meyer, **a.g.m.**, s.1.

yansıtmaları olduğunu görmüşlerdir. Meyer ve Allen, bunları sırasıyla duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır.⁵³ Buna göre Meyer ve Allen'ın, 1984 yılında yaptıkları çalışmalarında ilk olarak duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında bir ayrım yaptıkları, 1990 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ise modellerine bir üçüncü boyut olarak normatif bağlılığı da ekledikleri görülmektedir.⁵⁴

Meyer ve Allen'ın modellerinin o döneme dek geliştirilen modellerden farkı, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı, örgüte bağlılığın türleri olmaktan ziyade örgüte bağlılığı oluşturan boyutlar olarak ele almaları ve kendi modellerinde bunları birleştirmeleridir. Buna göre bir kişi, örgüte bağlılığın bu üç boyutunun hepsine birden aynı anda ancak farklı düzeylerde sahip olabilir.⁵⁵ Meyer ve Allen'ın tüm bunlar doğrultusunda 1991 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, örgüte bağlılığı, kişinin örgütü ile ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğini sürdürüp sürdürmeme kararını vermesine yol açan psikolojik durumu olarak tanımladıkları görülmektedir.⁵⁶

Meyer ve Allen'ın örgüte bağlılığın boyutlarından birisi olduğunu ileri sürdükleri duygusal bağlılık, kişinin örgütüne karşı olan duygusal bağlılığı, örgütüyle bütünleşmesi ve kendini örgütüyle özdeşleştirmesi olarak açıklanmaktadır. Devamlılık bağlılığı, kişinin örgütünden ayrılması sonucu ortaya çıkabilecek maliyetlerin farkında olmasına ilişkin, normatif bağlılık ise kişinin örgütünde kalmasına dair bir zorunluluk hissetmesi olarak tanımlanmaktadır.⁵⁷ Bu boyutların her birinin, kişi ve örgütü arasında bir bağ kurulmasını sağlayarak işten ayrılma

⁵³ John P. Meyer, Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", **Journal of Applied Psychology**, Vol:89, No:6, s.993.

⁵⁴ John P. Meyer, v.d., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:61, No:1, 2002, s.21.

⁵⁵ Omar N. Solinger, Woody Van Olffen, Robert A. Roe, "Beyond The Three-Component Model of Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, Vol:93, No:1, 2008, s.70.

⁵⁶ Nathalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1990, s.1.

⁵⁷ John P. Meyer, P. Gregory Irving, Natalie J. Allen, "Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, No:1, 1998, s.32.

niyetini azalttığı görülmektedir. Ancak her bir boyutun, kişi ve örgütü arasında meydana getirdiği bu bağın niteliğinin farklı olduğu ifade edilebilir. Buna göre örgütlerine karşı duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler, kalmak *istedikleri* için örgütlerinde kalmaya devam ederlerken, devamlılık bağlılığı güçlü olan işgörenler *ihtiyaçları* olduğu için örgütlerinde kalmaya devam etmektedirler. Normatif bağlılıkları güçlü olan işgörenlerin ise örgütlerinde kalmak *zorunda* olduklarını hissettikleri için örgütlerinde kaldıkları belirtilebilir.⁵⁸ Başka bir deyişle bir kişinin örgütüne bağlılık profili, bu *istek*, *ihtiyaç* ve *zorunluluğun* bir derecesini yansıtmaktadır.⁵⁹ Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın, kişi ve örgütü arasında meydana getirdikleri bu bağın niteliğinin farklı olmasının yanı sıra kişilerin örgütsel ortamda gösterdikleri davranışların oluşmasına da farklı yönde katkıda bulunan psikolojik durumları ifade ettikleri belirtilebilir.⁶⁰ Aşağıda bu boyutlar daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

3.2.3.2.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen'ın duygusal bağlılık boyutunu, Porter ve arkadaşlarının örgüte bağlılığa ilişkin yapmış oldukları kavramsallaştırmadan yola çıkarak geliştirdikleri görülmektedir.⁶¹ Yukarıda da bahsedildiği gibi Porter ve arkadaşları örgüte bağlılığı, “kişinin örgütüyle bütünleşmesinin ve kendisini örgütüyle özdeşleştirmesinin göreceli gücü” olarak tanımlamışlar ve bağlılığın birbiriyle ilişkili üç faktör tarafından karakterize edildiğini belirtmişlerdir. Bu faktörler, örgütün değer ve hedeflerinin güçlü bir şekilde kabulü, örgütün yararı için çaba gösterme gönüllüğü ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak sıralanmaktadır.⁶² Porter ve arkadaşlarının örgüte bağlılığa ilişkin yaptıkları bu tanımın, literatürde zamanla “duygusal bağlılık” yaklaşımı olarak yer bulduğu ifade edilebilir. Meyer ve Allen da bu doğrultuda

⁵⁸ Allen, Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, s.3.

⁵⁹ Meyer, Allen, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, ss.82-83.

⁶⁰ Stephen J. Jaros, “An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:51, No:3, 1997, s.320.

⁶¹ Mowday, **a.g.m.**, s.390.

⁶² Meyer, Allen, Gellatly, **a.g.m.**, s.710.

duygusal bağıllığı, kişinin örgütüne karşı olan duygusal bağıllığı, örgütüyle bütünleşmesi ve kendini örgütüyle özdeşleştirme şeklinde tanımlamışlardır.⁶³ Örgüte bağıllık kavramına ilişkin çok boyutlu modellerden birini geliştiren O'Reilly ve Chatman'ın örgüte bağıllıkla ilgili yaptıkları, "kişinin mensup olduğu örgütünün bakış açısını içselleştirme veya benimseme düzeyini yansıtan psikolojik bağıllığı" şeklindeki tanımlarının da Meyer ve Allen'in öne sürmüş oldukları duygusal bağıllık boyutuyla örtüştüğü belirtilebilir.⁶⁴

Literatür incelendiğinde, örgüte bağıllık ile ilgili yapılan araştırmalarda devamlılık ve normatif bağıllık boyutlarına kıyasla en çok duygusal bağıllık konusunun çalışıldığı görülmektedir.⁶⁵ Bunun nedeni, örgütler açısından arzu edilen iş davranışlarıyla en güçlü ilişkiyi duygusal bağıllığın göstermesi olarak açıklanabilir.⁶⁶ Buna göre yapılan araştırmalarda, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devam gibi örgütler açısından arzu edilen iş davranışlarının oluşmasına en güçlü etkiyi duygusal bağıllığın oluşturduğu görülürken, duygusal bağıllığı normatif bağıllığın takip ettiği belirtilmekte, devamlılık bağıllığının ise bu davranışların ortaya çıkmasını ya hiç etkilemediği ya da negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir.⁶⁷ Bu durum, örgütlerine karşı duygusal bağıllıkları güçlü olan işgörenlerin bu bağıllıklarının altında örgütlerine karşı aidiyet ve özdeşleşme hislerine sahip olmalarının bir sonucudur. Çünkü aidiyet ve özdeşleşme hisleri, örgütsel faaliyetlere katılma, örgütlerin hedeflerini benimseme ve örgüt üyeliğini sürdürmede gönüllülük esasına göre hareket edilmesine yol açmaktadır. Başka bir deyişle "kişinin örgütüyle bütünleşmesi ve kendisini örgütüyle özdeşleştirme" şeklindeki tanımından da anlaşılacağı üzere, istek temeline dayanan duygusal bağıllığın, zorunluluk temeline dayanan normatif bağıllık ve ihtiyaç temeline dayanan devamlılık bağıllığına nazaran

⁶³ Mowday, **a.g.m.**, s.390.

⁶⁴ Olivier Herrbach, "A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:27, No:5, 2006, s.631.

⁶⁵ Zhen Xiong Cheng, Anne Marie Francesco, "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:62, No:3, 2003, s.491.

⁶⁶ Fatma Mohamed, G. Stephen Taylor, Ahmad Hassan, "Affective Commitment and Intention to Quit: The Impact of Work and Non-Work Related Issues", **Journal of Managerial Issues**, Vol:18, No:4, Winter 2006, s.514.

⁶⁷ Meyer, Becker, Vandenberghe, **a.g.m.**, s.993.

arzulanan iş davranışlarının ortaya çıkmasına daha güçlü etkilerinin olması doğal karşılanabilir.⁶⁸

Mowday ve arkadaşları, 1982 yılında yapmış oldukları çalışmalarında duygusal bağlılığın ortaya çıkmasına yol açan faktörlerin dört temel gruba ayrılabilceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar, kişiler, örgütler ve iş ile ilgili özellikler ve de iş deneyimleri olarak sıralanmaktadır. Kişiler ile ilgili özellikler altında sıralanan yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi faktörlerin duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak bu ilişkinin, güçlü ve tutarlı olduğunu ileri sürmek zordur. Yine kişiler ile ilgili özellikler altında ele alınan, başarı ihtiyacı, otonomi, iş etiği, kontrol odağı gibi özelliklerin de duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu ancak bu ilişkinin de çok güçlü olmayıp orta düzeyde seyrettiği ifade edilebilir. Örgütlerle ilgili özelliklerin altında sıralanan, karar almada merkezkaçlık, politika ve prosedürlerin formelliği gibi faktörlerin de bağlılıkla doğrudan olmasa da dolaylı yoldan ilişkili olduğu belirtilmektedir.⁶⁹ Meyer ve arkadaşları ise 2002 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, kişiler ve örgütlerle ilgili özelliklerden farklı olarak duygusal bağlılığın oluşmasına en güçlü etkiyi olumlu iş deneyimlerinin oluşturacağını ifade etmişlerdir.⁷⁰ Buna göre bir kişinin örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini yansıtan duygusal bağlılığın, büyük ölçüde rahatlık ve kişisel yetkinlik hisleri yaratan iş deneyimlerinin bir sonucu olarak geliştiği ileri sürülebilir.⁷¹ Sosyal Mübadele Teorisi de bu açıklamayı desteklemekte ve örgütlerinden ilgi ve destek gören işgörenlerin, örgütlerine duygusal bağlılıklarının daha güçlü olacağını ileri sürmektedir. Buradaki temel varsayım, onaylanma, saygı ve ilgi gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları örgütleri tarafından karşılanan işgörenlerin duygusal bağlılıklarının artacağı yönündedir.⁷² Sonuç olarak, duygusal bağlılığın iş tatmini, örgütsel adalet⁷³, üstlerin ve örgütün

⁶⁸ Linda Rhoades, Robert Eisenberger, Stephen Armeli, "Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol:86, No:5, 2001, s.825.

⁶⁹ Meyer, Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", s.69.

⁷⁰ Meyer, v.d., **a.g.m.**, s.32.

⁷¹ Meyer, Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", ss.82-83.

⁷² Mohamed, Taylor, Hassan, **a.g.m.**, s.514.

⁷³ Allen, Meyer, "Affective, Continuous, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", s.263.

desteği⁷⁴, geri besleme ortamı⁷⁵ gibi olumlu iş deneyimleri sonucu geliştiği ileri sürülebilir.

Meyer ve Allen, 1984 yılında yapmış oldukları çalışmalarında duygusal bağlılık boyutuna ilişkin geliştirmiş oldukları ölçeği, Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgüte Bağlılık Ölçeğinde birtakım iyileştirmeler gerçekleştirerek hazırlamışlardır.⁷⁶ Sekiz ifadeden oluşan bu ölçek,⁷⁷ Meyer, Allen ve Smith tarafından 1993 yılında yapılan çalışmada revizyona tabi tutulmuş ve orijinal ölçekte düşük faktör yüklenimleri aldığı görülen iki ifade ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre ölçeğin son halinde altı ifadenin kaldığı görülmektedir.⁷⁸

3.2.3.2.2. Devamlılık Bağlılığı

Meyer ve Allen'ın, örgüte bağlılığın boyutlarından birisi olduğunu ileri sürdükleri devamlılık bağlılığı kavramı temellerini Becker'ın Yan Bahis Teorisinden almaktadır.⁷⁹ Literatür incelendiğinde, yan bahislerin ölçülmesi amacıyla ilk kez 1969 yılında Ritzer ve Trice tarafından bir ölçek geliştirildiği, bu ölçeğin de 1972 yılında Hrebiniak ve Alutto tarafından yapılan bir çalışmayla revize edildiği görülmektedir.⁸⁰ Meyer ve Allen ise ilk kez örgüte bağlılıkla ilgili bir model geliştirme çabası içine girdikleri 1984 yılında yaptıkları çalışmalarında, Yan Bahis Teorisinin gerçekleştirilen araştırmalara uygun bir şekilde yansıtılmadığını ileri sürerek bu ölçekleri eleştirmişlerdir. Buna göre Meyer ve Allen'ın, söz konusu ölçeklerin yan bahisleri ölçmek yerine duygusal bağlılığı ölçtüğünü ifade ettikleri ve

⁷⁴ Rhodes, Eisenberger, Armeli, **a.g.m.**, ss.825-836.

⁷⁵ Christina Norris-Watts, Paul E. Levy, "The Mediating Role of Affective Commitment in The Relation of The Feedback Environment to Work Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:65, No:3, 2004, s.355.

⁷⁶ Mowday, **a.g.m.**, s.388.

⁷⁷ Meyer, Allen, Gellatly, **a.g.m.**, s.710.

⁷⁸ Ko, Price, Muller, **a.g.m.**, s.962.

⁷⁹ Abu Bakir Suliman, Paul Iles, "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", **Journal of Managerial Psychology**, Vol:15, No:5, 2000, s.408.

⁸⁰ Allen, Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", s.3.

yan bahislerden hareketle devamlılık bağılılığını ortaya attıkları belirtilebilir.⁸¹ Meyer ve Allen devamlılık bağılılığını, örgütte kalma ihtiyacını yansıtan ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin algılanması sonucu gelişen bağılılık olarak tanımlamaktadırlar.⁸² Devamlılık bağılılığı, işten ayrılmanın algılanan maliyetini yansıttığı için sözü edilen algılanan maliyeti arttıracakı düşünülen her faktörün de devamlılık bağılılığının gelişmesine yol açacağı ifade edilmektedir. Bu faktörler, yan bahisler ve algılanan iş alternatifleri olarak sıralanmaktadır.⁸³

Meyer ve Allen'ın 1984 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, devamlılık bağılılığı ile ilgili sekiz ifadeli bir ölçek geliştirdikleri görülmektedir. Geliştirdikleri bu ölçeğin, Becker'ın ileri sürmüş olduğu yan bahisleri ölçmede o döneme kadar geliştirilen ölçeklerden çok daha uygun olduğu ileri sürülmektedir.⁸⁴ Meyer, Allen ve Smith 1993 yılında yaptıkları çalışmalarında devamlılık bağılılığı ölçeğini revizyona tabi tutmuşlar ve altı ifadeye indirmişlerdir.⁸⁵

Devamlılık bağılılığına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, kavramın birtakım eleştiriler aldığı görülmektedir. Hatta devamlılık bağılılığının, Meyer ve Allen'ın ileri sürdüğü gibi örgüte bağılılığın bir boyutu olup olmadığının bile sorgulanmaya başlandığı belirtilebilir. Bu durumun nedeni, devamlılık bağılılığının sadece işten ayrılma niyeti ve davranışıyla ilişkili olduğu halde iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devam v.b. arzu edilen iş davranışlarıyla arasında bir ilişkinin saptanamaması⁸⁶ hatta bu davranışlarla negatif yönde bir ilişki göstermesi olarak açıklanmaktadır. Söz konusu eleştirilerden birini ortaya atan Wallace de 1997 yılında yapmış olduğu çalışmasında, devamlılık bağılılığının örgüte bağılılığın bir boyutu olarak ele alınması yerine kişilerin işte kalma niyetini temsil eden bir yapı olarak incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür.⁸⁷ Powell ve Meyer'ın ise 2004 yılında

⁸¹ Hackett, **a.g.m.**, s.15.

⁸² Allen, Meyer, "Affective, Continuous, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", s.253.

⁸³ Meyer, Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", s.71.

⁸⁴ Meyer, v.d., **a.g.m.**, s.24.

⁸⁵ Meyer, Allen, Smith, v.d., **a.g.m.**, s.544.

⁸⁶ Mindy E. Bergman, "The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:27, No:5, 2006, s.647.

⁸⁷ Wallace, **a.g.m.**, s.735.

yapmış oldukları çalışmalarında işten ayrılma niyetiyle eş anlamlı olmadığını belirttikleri devamlılık bağlılığının, işten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin algılanılması sonucu ortaya çıkan bağlılık olduğunu vurguladıkları ve üç boyutlu örgüte bağlılık modelinin bir alt boyutu olduğunu savundukları görülmektedir.⁸⁸

3.2.3.2.3. Normatif Bağlılık

Üç boyutlu örgüte bağlılık modelinin üçüncü ve son boyutunu normatif bağlılık kavramı oluşturmaktadır. Meyer ve Allen, 1984 yılında yaptıkları çalışmalarında ilk olarak duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında bir ayrım yapmışlar, 1990 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ise modellerine bir üçüncü boyut olarak normatif bağlılığı eklemişlerdir.⁸⁹

Normatif bağlılık, en genel anlamıyla kişinin örgütünde kalmasına dair bir zorunluluk hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde normatif bağlılığa ilişkin bilinirlik düzeyinin, Meyer ve Allen'ın bu kavramı üç boyutlu örgüte bağlılık modellerine dahil etmeleriyle arttığı görülmektedir. Ancak normatif bağlılık kavramı, her ne kadar üç boyutlu örgüte bağlılık modelinin bir alt boyutu olarak tanınsa da geçmişinin çok daha köklü olduğu ve temellerini 1960 ve 1970'li yıllarda sosyoloji teorisine ilişkin yapılan araştırmalardan aldığı belirtilebilir. Buna göre Kanter 1968 yılında yapmış olduğu çalışmada, kişiyi ahlaki olarak örgütüne bağlı olmaya iten norm, değer ve inançların varlığından söz etmiş, Etzioni ise 1975 yılında yapmış olduğu çalışmada kişinin örgütüne karşı olan ahlaki bağlılığının örgütüne bir görev gibi bağlanmasını sağlayacağını savunmuştur.⁹⁰ Marsh ve Mannari de 1977 yılında Japonya'da yapmış oldukları çalışmalarında, yaşam boyu bağlılık normunu benimseyen işgörenlerin, örgütlerinin kendilerine sundukları şeylerden tatmin olmasalar da örgütlerinde kalmayı ahlaki açıdan doğru bulduklarını saptamışlardır.⁹¹

⁸⁸ Powell, Meyer, **a.g.m.**, s.160.

⁸⁹ Meyer, v.d., **a.g.m.**, s.21.

⁹⁰ John P. Meyer, Natalya M. Parfyonova, "Normative Commitment in The Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization", **Human Resource Management Review**, 2009, s.2.

⁹¹ Cohen, **a.g.m.**, s.344.

1980’li yıllara gelindiğinde Wiener ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir dizi araştırmayla örgüte bağlılığa ilişkin normatif bakış açısını çalıştıkları görülmektedir.⁹² Wiener, 1982 yılında yapmış olduğu çalışmasında bağlılığı, “örgütün hedef ve çıkarları doğrultusunda hareket edilmesini sağlayan içselleştirilmiş normatif baskılar bütünü” olarak tanımlamaktadır. Wiener’in içselleştirilmiş normatif baskılara bir örnek olarak, kişisel ahlak standartlarını verdiği ve bu tip baskıların kişiye bir kez yerleştğinde davranışlarını uzun dönemde etkileyeceğini savunduğu görülmektedir. Buna göre kişilerin, kendi çıkarları nedeniyle değil, ahlaki açıdan doğru buldukları için örgütlerinde kalmaya devam edeceklerini ileri sürmektedir.⁹³ Örgüte bağlılığa bu yaklaşımıyla Wiener’in hesaplı bağlılık-devamlılık bağlılığından farklı bir bakış açısı sunduğu ifade edilebilir.⁹⁴ Wiener ayrıca normatif baskıların içselleştirilmesinin de kişinin örgüte katılmasından önceki ailevi/kültürel sosyalizasyon ve örgüte katılmasını takiben örgütsel sosyalizasyon olmak üzere iki yolla gerçekleşebileceğini belirtmiştir.⁹⁵ Ailevi/kültürel sosyalizasyon yoluyla kişi, ailesi veya içinde bulunduğu kültür sayesinde aile, arkadaşlar, örgüt gibi her bir toplumsal kuruma karşı sadakatin önemli olduğuna dair bir inanç geliştirir. Bu şekilde kişinin ahlaki açıdan doğru bulması nedeniyle örgütüne karşı bir bağlılık geliştireceği belirtilmektedir. Örgütsel sosyalizasyon, kişinin örgütünün norm, değer ve inançlarını benimsemesi süreci olarak tanımlanmaktadır.⁹⁶ Bu doğrultuda örgütsel sosyalizasyon yoluyla kişi, örgütünün kendisinden sadakat göstermesini beklediğini anlaması sonucunda örgütüne ahlaki yönde bir bağlılık geliştirir.⁹⁷ Scholl da 1981 yılında yapmış olduğu çalışmasında, örgüte bağlılığın kişinin örgütünden aldıklarının karşılığını vermek istemesi sonucu gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Buna göre kişi, örgütünün kendisine yatırım yaptığını ve ödüllendirdiğini gördüğünde kendisini örgütünde kalmaya zorunlu hissedecektir. Başka bir deyişle bu yatırım ve ödüller

⁹² Meyer, Parfyonova, **a.g.m.**, s.2.

⁹³ Yoash Wiener, “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol:7, No:3, 1982, ss.418-419.

⁹⁴ Cohen, **a.g.m.**, s.343.

⁹⁵ Hackket, Bycio, Hausdorf, **a.g.m.**, s.15.

⁹⁶ Wiener, **a.g.m.**, ss.418-425.

⁹⁷ Allen, Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, s.3.

sonucunda kişinin, kendisini örgütüne borçlu hissedip bu borcu geri ödeyebilmek adına örgütüne normatif yönde bağlılık geliştireceği ifade edilebilir.⁹⁸ Wiener gibi normatif baskıların içselleştirilmesinden bahsetmese de Scholl'un da örgüte bağlılığı "zorunlu hissetme" temeline oturttuğu görülmektedir. Daha sonra yapılan çalışmalarda ileri sürülen tanımlarda birtakım farklılıklar görülmesine rağmen, Meyer ve Allen'in da normatif bağlılık boyutunu "zorunlu hissetme" olgusu üzerine kurdukları belirtilebilir. Buna göre Meyer ve Allen, örgütte kalmayı ahlaki açıdan doğru bulmanın ve örgüte karşı borçlu hissetme hususlarının kişinin normatif bağlılıklarının gelişmesine neden olacağını ifade etmişlerdir.⁹⁹

Normatif bağlılığa ilişkin geliştirilen ilk ölçeklerin, Marsh ve Mannari'nin 1977 yılında geliştirdikleri dört ifadeli Yaşam Boyu Bağlılık Ölçeği (Life-Time Commitment Scale) ve Wiener ve Vardi'nin 1980 yılında geliştirdikleri üç ifadeli Normatif Bağlılık Ölçeği (Normative Commitment Scale) olduğu görülmektedir. Marsh ve Mannari'nin geliştirdikleri ölçek, yaşam boyu bağlılığa ilişkin algılar, gönüllü işten ayrılmanın kabulü veya reddi, yaşam boyu istihdam normunun kabulü ve işte kalma niyetini ölçmeye yöneliktir. Wiener ve Vardi'nin geliştirdikleri ölçek ise işgörenlerin örgütlerine sadık olmaları, örgütleri için fedakarlık yapmaları ve örgütlerini eleştirmekten çekinmelerine dair inançlarını ölçmeye çalışmaktadır¹⁰⁰. Bu ölçeklerle ilgili yapılan çalışmalarda her iki ölçeğin de güvenilirliğinin düşük olduğu saptanmıştır.¹⁰¹ Meyer ve Allen da 1990 yılında normatif bağlılığın ölçülmesine ilişkin sekiz ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir.¹⁰² Bu ölçek Wiener'in ileri sürdüğü "normatif baskıların içselleştirilmesi" hususunu yansıtmaktadır.¹⁰³ Meyer, Allen ve Smith 1993 yılında yaptıkları çalışmalarıyla normatif bağlılığa ilişkin ölçeği revize etmişler ve altı ifadeden oluşan halini geliştirmişlerdir. Bu revizyonun iki nedenle yapıldığı görülmektedir. İlk olarak, normatif bağlılığın öncülü olduğu

⁹⁸ Richard W. Scholl, "Differentiating Organizational Commitment From Expatriancy As A Motivating Force", **Academy of Management Review**, Vol:6, No:4, 1981, s.594.

⁹⁹ Meyer, Parfyonova, **a.g.m.**, s.2.

¹⁰⁰ Allen, Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", s.3.

¹⁰¹ Meyer, Parfyonova, **a.g.m.**, s.2.

¹⁰² Jerly L. Shepherd, Brian P. Mathews, "Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives", **Employee Relations**, Vol:22, No:6, 2000, s.559.

¹⁰³ Meyer, Parfyonova, **a.g.m.**, s.2.

düşünülen ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Örneğin “bir örgüte bağlı olmanın değerli olduğuna inanıyorum” ifadesi kültürel/ailevi sosyalizasyonu yansıttığı için ölçekten çıkarılan ifadelerden birisini oluşturmaktadır. Revizyon yapılmasının ikinci nedeni ise esas olarak zorunluluk hissinin ölçülmesinin gerekli olduğunun düşünülmesidir.¹⁰⁴ Ölçeğin gerek orijinal gerekse revize edilmiş halinin, hem Kuzey Amerika hem de Kuzey Amerika dışında yapılan pek çok çalışmada kullanıldığı ve örgüte bağlılığın yanı sıra işyerinde gelişen mesleğe, üstlere, takıma, müşterilere ve örgütsel değişime gibi pek çok farklı odak noktasına karşı bağlılığın normatif yönünün ölçülmesi ile ilgili ölçekler geliştirilmesinde de temel alındığı görülmektedir.¹⁰⁵ Ancak literatür incelendiğinde, Meyer ve Allen’ın üç boyutlu örgüte bağlılık modelinde üstünde en az çalışma yapılan boyutun normatif bağlılık boyutu olduğu dikkat çekmektedir. Bunun nedeni, normatif bağlılığın duygusal bağlılıkla pek çok yönden benzerlik göstermesi olarak açıklanmaktadır.¹⁰⁶

Her ne kadar normatif bağlılık, duygusal bağlılık boyutundan teorik olarak farklı bir yapıyı temsil etse de yapılan ampirik çalışmalar bunun aksini göstermekte ve normatif bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla arasında birtakım benzerliklere rastlanıldığı belirtilmektedir.¹⁰⁷ İlk kez Ko ve arkadaşlarının, 1997 yılında yapmış oldukları çalışmalarında normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında ortaya çıkan yüksek korelasyonu sorguladıkları ifade edilebilir.¹⁰⁸ Daha sonra yapılan çalışmalarda da normatif bağlılığın duygusal bağlılık ile güçlü bir korelasyon gösterdiği ve duygusal bağlılığın gelişmesine neden olan faktörler ve sonuçları ile normatif bağlılığın gelişmesine neden olan faktörler ve sonuçlarının aynı olduğu saptanmıştır.¹⁰⁹ Bu durumun bir sonucu olarak bazı araştırmacıların normatif bağlılığı, örgüte bağlılığın ayrı bir boyutu olarak ele almayı sorgular hale geldikleri, hatta incelenmesine ihtiyaç duyulmadığını ileri sürerek yapılan bazı araştırmalardan

¹⁰⁴ Meyer, Allen, Smith, **a.g.m.**, ss.542-546.

¹⁰⁵ Meyer, Parfyonova, **a.g.m.**, s.3.

¹⁰⁶ Allen, **a.g.m.**, s.513.

¹⁰⁷ Bergman, **a.g.m.**, ss.645-646.

¹⁰⁸ Solinger, Van Olffen, Roe, **a.g.m.**, s.71.

¹⁰⁹ Meyer, v.d., **a.g.m.**, s.23.

çıkarttıkları da görülmektedir.¹¹⁰ Tüm bu eleştiriler üzerine Meyer ve Parfyonova, 2009 yılında yapmış oldukları çalışmalarında normatif bağlılık kavramını tekrar gözden geçirmişlerdir. Buna göre Meyer ve Parfyonova, zorunluluk hissini yansıtan normatif bağlılık boyutunun, istek temeline dayanan duygusal bağlılık ve ihtiyaç temeline dayanan devamlılık bağlılığı boyutlarından farklı olduğunu ve kendi başına incelenmesi gereken bir yapıyı temsil ettiğini ileri sürmüşlerdir.¹¹¹ Ayrıca son dönemde Kuzey Amerika dışında örgüte bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların arttığı ve bu çalışmalarda normatif bağlılığın işle ilgili tutum ve davranışları duygusal bağlılığa kıyasla daha güvenilir bir şekilde tahmin ettiği görülmektedir. Buna göre kolektivist kültürlerde, normatif bağlılık kavramının duygusal bağlılığa nazaran daha önemli olduğu ileri sürülebilir.¹¹² Wasti'nin de 2005 yılında yapmış olduğu çalışmasında, normatif bağlılık boyutunun araştırmacıların yeterince dikkatini çekmemesinin nedenlerinden birisini konu ile ilgili yapılan çoğu araştırmanın bireyselliğin ön planda olduğu Kuzey Amerika'da gerçekleştirilmesi olarak açıkladığı görülmektedir.¹¹³ Sonuç olarak, normatif bağlılığın hem diğer iki boyuttan farklı bir zihniyeti temsil etmesi hem de kolektivist kültürlerde daha fazla önem teşkil etmesi nedenleriyle örgüte bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda incelenilmeye devam edilen bir konu olduğu ifade edilebilir.¹¹⁴

¹¹⁰ Xiang Yao, Lei Wang, "The Predictability of Normative Organizational Commitment for Turnover in Chinese Companies: A Cultural Perspective", **International Journal of Human Resource Management** Vol:17, No:6, 2006, s.1060.

¹¹¹ Meyer, Parfyonova, **a.g.m.**, s.1.

¹¹² Xiong Yao, Lei Wang, "Socially Oriented Values and Reciprocity Norm Predict Organizational Commitment", **Asian Journal of Social Psychology**, Vol:11, No:3, 2008, s.247.

¹¹³ S. Arzu Wasti, "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:67, No:2, 2005, ss.304-305.

¹¹⁴ Meyer, v.d., **a.g.m.**, s.20.

4. SINIRSIZ VE DEĞİŞKEN KARIYER YÖNELİMLERİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma yaşamında son on yıldan daha uzun bir süredir yaşanan gelişmeler sonucu geleneksel kariyer anlayışının geçerliliğini yitirdiği görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak ortaya atılan yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin yapılan çalışmalarda ise gerek açık bir şekilde gerekse satır aralarında, yeni kariyer yönelimlerini benimseyen kişilerin örgütleriyle olan bağlarının zayıflayacağı ve örgütlerine olan bağlılıklarının azalacağı iddia edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmamız, yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin geliştirilen bu tip iddiaların sadece bilgilendirici bir nitelikte kalması temeli üzerine kurulmuş ve bu iddiaları ampirik olarak test etmeyi amaçlamıştır. Söz konusu yeni kariyer yaklaşımları içinde gerek uygulamacılar gerek araştırmacılar tarafından en çok sınırsız ve değişken kariyer kavramları kabul gördüğü için¹ çalışmamızda, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine odaklanılması tarafımızca uygun bulunmuştur.

Literatür incelendiğinde, sınırsız kariyer yönelimine sahip olan işgörenlerin iş güvencesi ve uzun süreli istihdam beklentisi içine girmeden örgütler arası geçişler yapabilecekleri bir kariyeri tercih ettikleri ve örgüt sınırlarını rahatlıkla aşabilen kişiler olduklarının belirtildiği görülmektedir. Değişken kariyer yönelimine sahip olan işgörenlerin ise kariyerlerinin sorumluluklarını üstlendikleri ve kendi değer ve önceliklerinin farkına vararak örgütleriyle olan bağlarının zayıfladığı ifade edilmektedir.² Buna göre sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olan

¹ John P. Briscoe, Douglas T. Hall, “Special Section on Boundaryless and Değişken Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Değişken Careers”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:69, No:1, 2006, s.1.

² Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, Rachel L. Frautschy DeMuth, “Değişken and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:69, 2006, ss.31-32.

işgörenlerin, örgütlerine bağlılıklarının azalacağı öne sürülmektedir.³ Ancak bu tip bir önermeye teorik çalışmalarda sıklıkla yer verilse de konu ile ilgili yeterli sayıda ampirik çalışmanın yapılmadığı görülmektedir.⁴ Bu doğrultuda çalışmanın amacı, kişilerin sahip oldukları sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgütlerine bağlılıkları üzerindeki rolünü ortaya çıkartmaktır.

Sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin, örgüte bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilmek için örgüte bağlılığı sağlayan faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Örgüte bağlılığı sağlayan faktörlerden birisi, örgüt tarafından sunulan kariyer gelişimi fırsatlarıdır. Buna göre yapılan çalışmalarda, kişilerin kariyer gelişimi fırsatlarını örgütlerinin kendilerine yatırım yapmaları şeklinde algıladıkları belirlenmiş ve örgüte bağlılık ile kariyer gelişimi fırsatları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.⁵

Günümüz çalışma koşullarında istihdam edilebilirlik, iş güvencesinin yerini almakta, örgütlerin kişilere sağladıkları kariyer gelişimi fırsatları da kişilerin istihdam edilebilirliklerini arttırmalarına katkıda bulunmaktadır.⁶ Galunic ve Anderson 2000 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, örgütlerin işgörenlerine istihdam edilebilirliklerini arttıran fırsatlar sunmalarının, kişilerin örgütlerine olan bağlılıklarını arttırdığını saptamışlardır.⁷ Sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olan kişilerin, istihdam edilebilirliklerini arttırmak istedikleri görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın bir diğer amacı, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığa etkisinin algılanan kariyer gelişimi fırsatlarına göre değişip değişmeyeceğinin belirlenmesidir.

³ Douglas T. Hall, Philip H. Mirvis, "The New Career Contract: Developing The Whole Person at Midlife and Beyond", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:47, 1995, s.273.

⁴ Jon P. Briscoe, Lisa M. Finkelstein, "The "New Career" and Organizational Commitment: Do Boundaryless and Değişken Career Attitudes Make A Difference?", **Career Development International**, Vol:14, No:3, 2009, s. 243.

⁵ Krystyna Joanna Zaleska, Lilian M. De Menezes, "Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers", **Human Relations**, Vol:60, 2007, s.991.

⁶ Yehuda Baruch, "Employability: A Substitute For Loyalty?", **Human Resource Development International**, Vol:4, No:4, 2001, ss.544-545

⁷ D. Charles Galunic, Erin Anderson, "From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment", **Organization Science**, Vol:11, No:1, January-February 2000, ss.1-20.

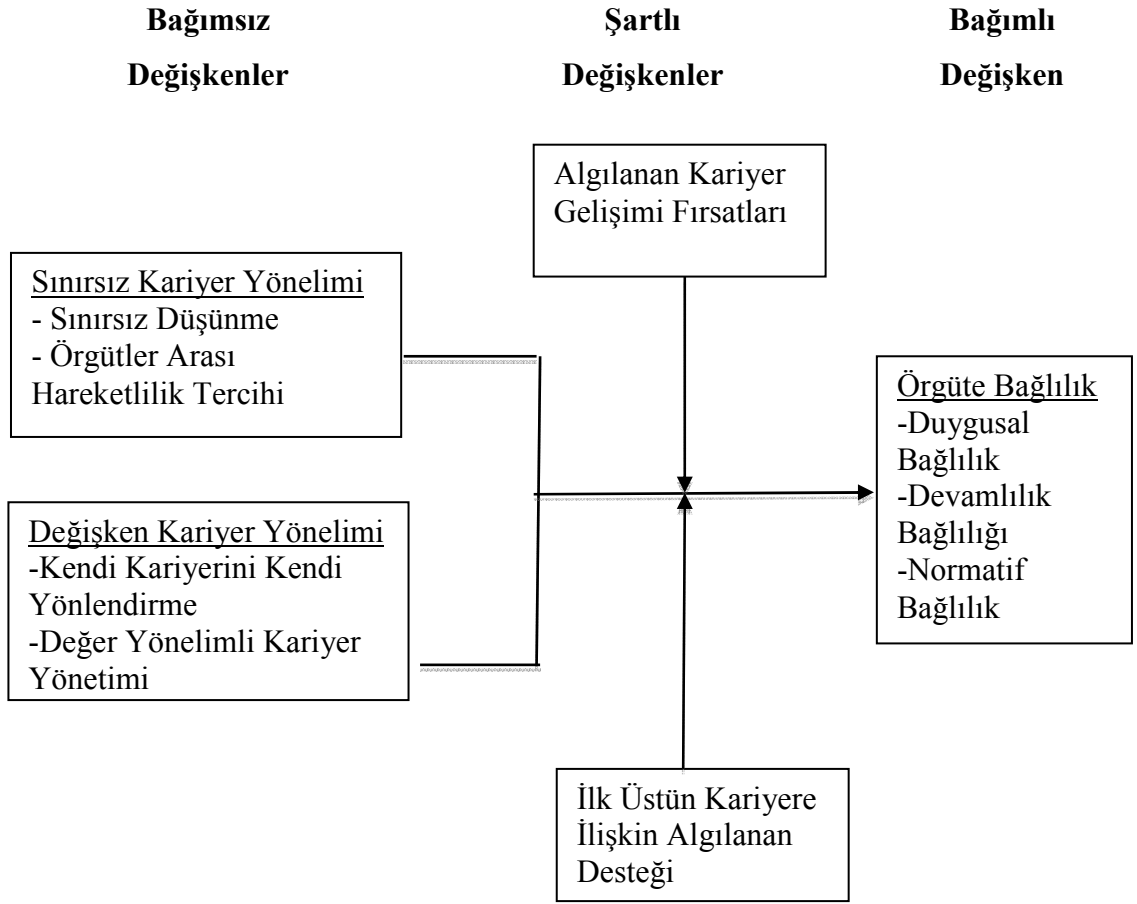
Çalışanların kariyer gelişimlerinde, ilk üstlerinden kariyerlerine ilişkin gördükleri desteğin önemli bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Bu tip bir destek, kariyer rehberliği, kariyere ilişkin bilgilendirme, performans hakkında geri besleme verme ve gelişim sağlayacak zorlayıcı (challenging) görevlere atama v.b. şeklinde gerçekleşebilir.⁸ Kidd ve Smewing 2001 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını belirleyen önemli faktörlerden birisinin ilk üstlerinden kariyerlerine ilişkin gördükleri destek olduğunu belirtmişlerdir.⁹ Sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olan kişilerin kariyer özyönetimlerini önemsedikleri ve ilk üstün kariyere ilişkin desteğinin de kişilerin kariyer özyönetimi faaliyetlerini kolaylaştırdığı göz önüne alınarak, çalışmada sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin, örgüte bağlılığa etkisinin ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğine göre değişip değişmeyeceği de inceleme konusu yapılacaktır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur: Sınırsız kariyer yönelimi ve değişken kariyer yönelimi bağımsız değişkenler, örgüte bağlılık bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Algılanan kariyer gelişimi fırsatları ve ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ise şartlı (moderator) değişkenlerdir. Araştırmanın modeli Şekil 4.1'deki gibi oluşturulmuştur.

⁸ Jeffrey H. Greenhaus, Saroj Parasuraman, Wayne M. Wormley, "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol:33, No:1, 1990, s.67.

⁹ Jennifer M. Kidd, Chris Smewing, "The Role of Supervisor in Career and Organizational Commitment", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, No:1, 2001, ss.25-40.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.3. Uygulama Alanı

Araştırmanın analiz düzeyi bireysel olduğu için kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış ve araştırmanın verileri, en az bir sene iş deneyimine sahip, özel sektörde çalışan beyaz yaka personelden toplanmıştır. Araştırma kapsamında söz konusu niteliklere sahip 380 deneğe ulaşılmıştır.

4.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yönteminden yararlanıldığı için araştırmacının ulaşabildiği deneklerin çalışmaya katılması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Araştırmada sadece sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığa etkisinin incelenmesi amaçlandığı için örgüte bağlılığa etki edebilecek diğer değişkenlerin kapsam dışında bırakılması ise diğer bir kısıt olarak ifade edilebilir. Çalışmada araştırmaya katılan bütün deneklerin soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

H1: Sınırsız kariyer yönelimi örgüte bağlılığı etkiler.

H2: Değişken kariyer yönelimi örgüte bağlılığı etkiler.

H3: Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini artırır veya azaltır.

H4: Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini artırır veya azaltır.

H5: İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini artırır veya azaltır.

H6: İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini artırır veya azaltır.

4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sınırsız ve değişken kariyer yönelimi ölçekleri, örgüte bağlılık ölçeği, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ve ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ölçekleri olmak üzere toplam

beş ayrı ölçek yer almaktadır. Ölçeklerin orijinalleri İngilizce olup örgüte bağlılık ölçeği hariç diğer dört ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan tercümelerin içeriği ve anlaşılabilirlik düzeylerinin saptanması amacıyla beş kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmeler sonucunda Türkçe ifadelerde iyileştirmeler yapılmıştır. Daha sonra ölçekler tekrar İngilizceye çevrilmiş ve orijinalleriyle karşılaştırılarak ölçeklere son halleri verilmiştir.¹⁰ Anket formunun ikinci bölümde ise demografik verileri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formları, email yoluyla deneklere gönderilmiş ve denekler bilgisayar ortamında doldurdıkları formları yine email yoluyla araştırmacıya ulaştırmışlardır.

4.6.1. Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin sınırsız kariyer yönelimlerini ölçmek için 2006 yılında Briscoe ve arkadaşları tarafından geliştirilen sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek, sınırsız düşünme (boundaryless mindset) ve örgütler arası hareketlilik tercihi (organizational mobility preferences) alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Sınırsız düşünme alt ölçeğinde sekiz, örgütler arası hareketlilik tercihi alt ölçeğinde ise beş ifade bulunmaktadır.¹¹ Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar, 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “hiçbir şekilde yansıtmıyor” seçeneğine 1, “tamamen yansıtıyor” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ancak örgütler arası hareketlilik tercihi alt ölçeği, ters (reverse) ifadelerden oluştuğu ve kişilerin tek bir örgütte kalma eğilimlerini yansıtacak şekilde dizayn edildiği için bu alt ölçekteki ifadelere denekler tarafından verilen cevaplar SPSS paket programına geçirilirken ters kodlanmıştır.

¹⁰ R. W. Brislin, “The Wording and Translation of Research Instruments”, Editörler: W. J. Lohner ve J.W. Berry, **Field Methods in Cross-Cultural Research**, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1986, ss.137-164.

¹¹ Briscoe, Hall, DeMuth, **a.g.m.**, ss.31-32.

4.6.2. Değişken Kariyer Yönelimi Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin değişken kariyer yönelimlerini ölçmek için 2006 yılında Briscoe ve arkadaşları tarafından geliştirilen değişken kariyer yönelimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi (self-directed career management) ve değer yönelimli kariyer yönetimi (values-driven career management) alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt ölçeğinde sekiz, değer yönelimli kariyer yönetimi alt ölçeğinde ise altı ifade bulunmaktadır.¹² Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar, 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “hiçbir şekilde yansıtmıyor” seçeneğine 1, “tamamen yansıtıyor” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

4.6.3. Örgüte Bağlılık Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin örgütlerine olan bağlılık düzeylerini belirlemek için Meyer, Allen ve Smith tarafından 1993 yılında geliştirilen örgüte bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Her bir alt ölçekte altı ifade bulunmaktadır.¹³ Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar, 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Normatif bağlılık alt ölçeğinin orijinal versiyonunda yer alan bir ifade ile duygusal bağlılık alt ölçeğinin orijinal versiyonunda yer alan üç ifade olumsuz cümle yapısına sahip ters (reverse) ifadeler şeklinde tasarlanmışlardır. Araştırmaya katılan deneklerin bu ifadelere yanlı cevaplar verebilecekleri düşünülerek, bu iki alt ölçeğin Türkçe versiyonlarında söz konusu ifadelerin olumlu cümle yapısına sahip ifadelere dönüştürülerek kullanılması tarafımızca uygun görülmüştür.

¹² a.m.

¹³ John P. Meyer, Nathalie J. Allen, Catherine A. Smith, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:78, No:4, 1993, s.544.

4.6.4. Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatları Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin kariyer gelişimi fırsatlarına ilişkin algılarını ölçmek için Greenhaus ve arkadaşları tarafından 1997 yılında geliştirilen yedi ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır.¹⁴ Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar, 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “hemen hemen hiç” seçeneğine 1, “çok sık” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

4.6.5. İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteği Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin ilk üstlerinin kariyerlerine ilişkin verdikleri destekle ilgili algılarını ölçmek için Greenhaus ve arkadaşları tarafından 1990 yılında geliştirilen dokuz ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır.¹⁵ Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar, 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

4.6.6. Demografik Veriler

Anket formunun ikinci bölümü, araştırmaya katılan kişiler hakkında genel bir bilgi toplanabilmesi amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem, çalışma yaşamında geçirilen toplam süre v.b. sorulara ayrılmıştır.

4.7. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin her biri, faktör yapılarının saptanması için faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin, iç tutarlılığa sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amacıyla da güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. 1 ve 2 numaralı

¹⁴ Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, **AICPA QOL Survey**, 1997, s.2.

¹⁵ Greenhaus, Parasuraman, Wormley, **a.g.m.**, s.85.

hipotezleri test etmek amacıyla tekli regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca bu hipotezler alt boyutlar açısından da ele alınmış ve bu doğrultuda çoklu regresyon analizleri de gerçekleştirilmiştir.

3 ve 4 numaralı hipotezleri test etmede algılanan kariyer gelişimi fırsatları şartlı değişkeninin, 5 ve 6 numaralı hipotezleri test etmede ise ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği şartlı değişkeninin etkisini test etmek için hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Şartlı değişkenin rolünü test etmek için, bağımsız değişken ve şartlı değişken çarpılarak etkileşim terimi (interaction term) hesaplanmıştır.

4.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları ile deneklerin demografik özellikleri, ölçek sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizleri ve hipotez testleri ele alınacaktır.

4.8.1. Çoklu Normallik Varsayımı Testi

Faktör analizi gibi çok değişkenli bir analize başlamadan önce ilk olarak araştırmada yer alan bütün değişkenlerin çoklu normallik varsayımına uygun olup olmadıkları saptanmalıdır. Bu nedenle “sınırsız kariyer yönelimi”, “değişken kariyer yönelimi”, “örgüte bağlılık”, “algılanan kariyer gelişimi fırsatları” ve “ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği” değişkenlerine ait ölçeklerde yer alan bütün ifadelerin çoklu normallikleri incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan her bir ifadenin mahalonobis uzaklığı hesaplanmış ve sıralanmış mahalonobis değerleri ile ki kare değerleri korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Her iki değişken arasında %91,9 korelasyon bulunmuştur. ($p=0,000<0,05$) Korelasyon katsayısı yüksek ve anlamlı çıktığı için çoklu normallik varsayımının geçerli olduğu görülmektedir.

4.8.2. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan “sınırsız kariyer yönelimi”, “değişken kariyer yönelimi”, “örgüte bağlılık”, “algılanan kariyer gelişimi fırsatları” ve “ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği” ölçeklerinin faktör yapılarının saptanması için açıklayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak sınırsız kariyer yönelimi ölçeğine ait on dört ifade, direct oblimer rotasyonu yöntemi ile SPSS 17 paket programında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Direct oblimer rotasyonunun tercih edilmesinin nedeni, bu rotasyon yönteminin faktörler arası korelasyona izin vermesidir.¹⁶ Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak içinse Barlett testinden (Barlett test of sphericity) yararlanılmıştır. Kaiser ve Rice, sıfır ve bir arasında değişen bir değere sahip olan KMO istatistiğinin yorumlanmasına ilişkin aşağıdaki tabloyu geliştirmişlerdir.¹⁷

Tablo 4.1: KMO İstatistiğinin Yorumlanması

KMO Değeri	Anlamı
$\geq 0,90$	Mükemmel
$\geq 0,80$	İyi
$\geq 0,70$	Orta derecede iyi
$\geq 0,60$	Ne iyi ne kötü
$\geq 0,50$	Çok kötü
$0,50 <$	Kabul edilemez

KMO istatistiğinin 0,80’den büyük olması tavsiye edilse de 0,60’ın üzerindeki değerlerin de kabul edilebilir nitelikte olduğu belirtilmektedir.¹⁸ Sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin KMO istatistiği 0,822’dir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün

¹⁶ Timothy A. Brown, **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, The Guilford Press, New York, 2006, s.31.

¹⁷ H. F. Kaiser, J. Rice, “Little Jiffy Mark IV”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol:34, 1974, ss.11-117’den aktaran Subhash Sharma, **Applied Multivariate Techniques**, John Wiley&Sons, Inc., 1996, s.116.

¹⁸ a.e.

faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000<0,05$)

Faktör sayısını belirlemek için özdeğerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda özdeğerlerin dağılım grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri 1'den büyük olan iki faktör bulunmaktadır. Buna göre ölçeğin orijinalinde olduğu gibi iki boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Boyutların Cronbach α değerleri ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2: Sınırsız Kariyer Ölçeğine İlişkin Direct Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>SD</i>	<i>ÖHT</i>
Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.	0,808	
Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.	0,797	
Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.	0,726	
Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.	0,703	
Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.	0,665	
Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.	0,665	
Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.	0,635	
Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.	0,488	
Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez. (T)		0,834
İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.		0,823
Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim. (T)		0,793
Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum. (T)		0,647
Mevcut şirketim için çalışma imkanı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim. (T)		0,584
Cronbach α	0,834	0,792

KMO= 0,822

T: Ters (reverse) ifadeler

Barlett Testi Chi Kare= 1745,089

SD: Sınırsız Düşünme

Serbestlik Derecesi= 78

ÖHT: Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi

$p=0,000<0,05$

Açıklanan Toplam Varyans=% 61,231

Değişken kariyer yönelimi ölçeğine ait on üç ifade, direct oblimer rotasyonu yöntemi ile açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Değişken kariyer yönelimi ölçeğinin KMO istatistiği 0,855'tir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000<0,05$)

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri 1'den büyük olan üç faktör bulunmaktadır. Ancak özdeğerlerin dağılımı grafiği incelendiğinde, faktör yapısını gösteren iki faktörün bulunduğu görülmüştür. Bu doğrultuda faktör analizi iki faktörle sınırlandırılarak tekrarlanmış ve ölçeğin orijinalinde olduğu gibi iki boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Boyutların Cronbach α değerleri, ölçeğin iç tutarlılığı sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3: Değişken Kariyer Ölçeğine İlişkin Direct Oblimer Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>KKY</i>	<i>DYKY</i>
Kendi kariyerimden kendim sorumluyum.	0,837	
Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim.	0,817	
Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var.	0,740	
Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum.	0,740	
Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.	0,680	
Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.	0,674	
Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.	0,390	
Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvenmişimdir.	0,384	
Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.		0,768
Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularına uyarım.		0,734
Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim.		0,657
Benim için en önemlisi, kariyer başarımla hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.		0,655
Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl		0,545

değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir. Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm.	0,368
Cronbach α	0,841 0,728
KMO=0,855	KKY: Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme
Barlett Testi Chi Kare= 1858,667	DYKY: Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi
Serbestlik Derecesi= 91	
p=0,000< 0,05	
Açıklanan Toplam Varyans=% 57,414	

Örgüte bağlılık ölçeğine ait on sekiz ifade, direct oblimer rotasyonu yöntemi ile açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örgüte bağlılık ölçeğinin KMO istatistiği 0,895'tir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000<0,05$)

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri 1'den büyük olan üç faktör bulunmaktadır. Buna göre ölçeğin orijinalinde olduğu gibi üç boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Boyutların Cronbach α değerleri, ölçeğin iç tutarlılığı sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4: Örgüte Bağlılık Ölçeğine İlişkin Direct Oblimer Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>DB</i>	<i>DEV B</i>	<i>NB</i>
Çalıştığım şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	0,858		
Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,843		
Kendimi çalıştığım şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	0,832		
Çalıştığım şirketin sorunlarını kendi sorumlarımmış gibi görüyorum.	0,788		
Çalıştığım şirketin benim için çok özel bir anlamı vardır.	0,771		
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	0,698		
Piyasadaki iş imkanları az olduğu için çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.		0,816	
Çalıştığım şirkete kendimden çok fazla şey vermiş olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.		0,774	

Şu anda, çalıştığım şirkette kalmaya devam etmemin nedeni bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir ihtiyaçtır.	0,749
Çalıştığım şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri piyasadaki iş imkanlarının kısıtlı olmasıdır.	0,742
Çalıştığım şirketten şu anda ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	0,699
İstesem bile şu anda, şirketimden ayrılmak benim için çok zor olur.	0,592
Benim lehime de olsa çalıştığım şirketten şu anda ayrılmanın doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.	0,851
Çalıştığım şirketten şu anda ayrılısam, kendimi suçlu hissederim.	-0,834
Çalıştığım şirket, benim sadakatimi hak ediyor.	-0,680
Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.	-0,670
Çalıştığım şirketteki kişilere karşı yükümlülük hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılamam.	-0,616
Çalıştığım şirkette kalmak için manevi bir yükümlülük hissediyorum.	-0,565
Cronbach α	0,911 0,828 0,798

KMO=0,895

DB: Duygusal Bağlılık

Barlett Testi Chi Kare= 3559,37

DEV B: Devamlılık Bağlılığı

Serbestlik Derecesi= 153

NB: Normatif Bağlılık

$p=0,000 < 0,05$

Açıklanan Toplam Varyans=% 61,552

Algılanan kariyer gelişimi fırsatları ölçeğine ait yedi ifade açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin KMO istatistiği 0,858'dir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000 < 0,05$) Ölçeğin Cronbach α değeri 0,880 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.5: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla üstlerinizden danışmanlık veya koçluk alma fırsatı elde ettiniz?	0,871
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla bir üstünüzden kariyerinize ilişkin rehberlik veya yardım alma (mentorluk) fırsatı elde	0,853

ettiniz?	
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla kariyer planlarınıza ilişkin rehberlik fırsatları elde ettiniz?	0,810
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla şirket içinde diğer kişiler tarafından fark edilmenizi sağlayacak görevlerde çalışma fırsatları elde ettiniz?	0,755
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla iş arkadaşlarınızdan danışmanlık veya koçluk alma fırsatı elde ettiniz?	0,713
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla yeni beceri ve deneyimler kazanmanızı sağlayacak görevlerde çalışma fırsatları elde ettiniz?	0,702
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla şirketinizin sağladığı/karşıladığı eğitim programlarına katılma fırsatı elde ettiniz?	0,638
Cronbach α	0,880

KMO=0,863

Barlett Testi Chi Kare= 1408,004

Serbestlik Derecesi= 21

$p=0,000 < 0,05$

Açıklanan Toplam Varyans=% 68,856

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ölçeğine ait dokuz ifade açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin KMO istatistiği 0,911'dir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000 < 0,05$) Ölçeğin Cronbach α değeri 0,947 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.6: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>Faktör</i>
İlk üstüm, ihtiyaç duyduğumda performansımı iyileştirmeme yönelik yararlı tavsiyelerde bulunur.	0,885
İlk üstüm, performansım ile ilgili bana yardımcı olacak geri besleme verir.	0,856
İlk üstüm, işimle ilgili önemli bir şey yaptığımda kesinlikle takdir göreceğimden emin olmamı sağlar.	0,855
İlk üstüm, yeni beceriler geliştirme fırsatı sunan görevler verir.	0,848
İlk üstüm, beni örgütte ön plana çıkaracak özel projelerde görevlendirir	0,843
İlk üstüm, kariyer amaç ve hedeflerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	0,843
İlk üstüm, şirketteki farklı kariyer fırsatları ile ilgili beni bilgilendirir.	0,828
İlk üstüm, kariyer hedeflerime ulaşım için ulaşmadığımı takip eder.	0,825
İlk üstüm, kariyerimi ilerletmek için ihtiyaç duyduğum ek eğitimlere katılmamı destekler.	0,764
Cronbach α	0,947

KMO=0,911

Barlett Testi Chi Kare= 3083,482

Serbestlik Derecesi= 36

$p=0,000 < 0,05$

Açıklanan Toplam Varyans=% 70,460

4.8.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan her bir ölçekte yer alan bütün ifadeler, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin Cronbach α değerleri de hesaplanmıştır. Sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7: Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>İfade çıkartıldığında α değeri</i>
Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.	0,769
Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.	0,764
Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.	0,764
Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.	0,771
Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.	0,759
Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.	0,756
Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.	0,778
Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.	0,763
Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum. (T)	0,777
Mevcut şirketim için çalışma imkanı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim. (T)	0,782
Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim. (T)	0,767
Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez. (T)	0,760
İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır. (T)	0,773

T: Ters (reverse) ifadeler

Tablo 4.7’de de görüldüğü gibi, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

Değişken kariyer yönelimi ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8: Değişken Kariyer Yönelimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>İfade çıkartıldığında α değeri</i>
Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.	0,845
Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum.	0,846
Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var.	0,841
Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.	0,826
Kendi kariyerimden kendim sorumluyum.	0,832
Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.	0,830
Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim.	0,828
Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvenmişimdir.	0,843
Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm.	0,843
Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir.	0,848
Benim için en önemlisi, kariyer başarımlarım hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.	0,844
Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularına uyarım.	0,840
Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.	0,841
Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim.	0,843
<i>İfade sayısı: 14 Denek sayısı: 380</i>	<i>Topl. α değeri: 0,850</i>

Tablo 4.8’de de görüldüğü gibi, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre değişken kariyer yönelimi ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

Örgüte bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9: Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>İfade çıkartıldığında α değeri</i>
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	0,850
Çalıştığım şirketin sorunlarını kendi sorumlarımmış gibi görüyorum.	0,853
Çalıştığım şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	0,849
Kendimi çalıştığım şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	0,848
Çalıştığım şirketin benim için çok özel bir anlamı vardır.	0,847
Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,850
İstesem bile şu anda, şirketimden ayrılmak benim için çok zor olur.	0,853
Çalıştığım şirketten şu anda ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	0,855
Şu anda, çalıştığım şirkette kalmaya devam etmemin nedeni bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir ihtiyaçtır.	0,861
Piyasadaki iş imkanları az olduğu için çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.	0,860
Çalıştığım şirkete kendimden çok fazla şey vermiş olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,857
Çalıştığım şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri piyasadaki iş imkanlarının kısıtlı olmasıdır.	0,860
Çalıştığım şirkette kalmak için manevi bir yükümlülük hissediyorum.	0,849
Benim lehime de olsa çalıştığım şirketten şu anda ayrılmanın doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.	0,851
Çalıştığım şirketten şu anda ayrılısam, kendimi suçlu hissederim.	0,850
Çalıştığım şirket, benim sadakatimi hak ediyor.	0,850
Çalıştığım şirketteki kişilere karşı yükümlülük hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılamam.	0,860
Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.	0,849
<i>İfade Sayısı: 18 Denek sayısı: 380</i>	<i>Topl. α değeri: 0,861</i>

Tablo 4.9’da da görüldüğü gibi, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre örgüte bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

Algılanan kariyer gelişimi fırsatları ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatları Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>İfade çıkartıldığında α değeri</i>
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla yeni beceri ve deneyimler kazanmanızı sağlayacak görevlerde çalışma fırsatları elde ettiniz?	0,870
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla kariyer planlarınıza ilişkin rehberlik fırsatları elde ettiniz?	0,857
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla şirket içinde diğer kişiler tarafından fark edilmenizi sağlayacak görevlerde çalışma fırsatları elde ettiniz?	0,863
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla bir üstünüzden kariyerinize ilişkin rehberlik veya yardım alma (mentorluk) fırsatı elde ettiniz?	0,849
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla şirketinizin sağladığı/karşılacağı eğitim programlarına katılma fırsatı elde ettiniz?	0,880
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla üstlerinizden danışmanlık veya koçluk alma fırsatı elde ettiniz?	0,846
Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla iş arkadaşlarınızdan danışmanlık veya koçluk alma fırsatı elde ettiniz?	0,871
<i>İfade sayısı: 7 Denek sayısı: 380</i>	<i>Topl. α değeri: 0,880</i>

Tablo 4.10’da da görüldüğü gibi, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre algılanan kariyer gelişimi fırsatları ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

İlk üstün kariyere ilişkin desteği ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11: İlk Üstün Kariyere İlişkin Desteği Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>İfade çıkartıldığında α değeri</i>
İlk üstüm, kariyer amaç ve hedeflerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	0,941
İlk üstüm, kariyer hedeflerime ulaşip ulaşmadığımı takip eder.	0,942
İlk üstüm, şirketteki farklı kariyer fırsatları ile ilgili beni bilgilendirir.	0,942
İlk üstüm, işimle ilgili önemli bir şey yaptığımda kesinlikle takdir göreceğimden emin olmamı sağlar.	0,940
İlk üstüm, performansım ile ilgili bana yardımcı olacak geri besleme verir.	0,940
İlk üstüm, ihtiyaç duyduğumda performansımı iyileştirmeme yönelik yararlı tavsiyelerde bulunur.	0,938
İlk üstüm, kariyerimi ilerletmek için ihtiyaç duyduğum ek eğitimlere katılmamı destekler.	0,946
İlk üstüm, bana yeni beceriler geliştirme fırsatı sunan görevler verir.	0,940
İlk üstüm, beni örgütte ön plana çıkaracak özel projelerde görevlendirir	0,941
<i>İfade sayısı: 9 Denek sayısı: 380</i>	<i>Topl. α değeri: 0,947</i>

Tablo 4.11’de de görüldüğü gibi, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

4.8.4. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, yarısından fazlasının kadın işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. (%53,4) Deneklerin yaşlarının ortalaması, 4,605 standart sapma ile 30,3026’dır. Deneklerin yaşları 22-54 arasında değişmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise üniversite mezunlarının %56,2 ile ilk sırada yer aldığı görülürken, üniversite mezunlarını yüksek lisans/doktora programlarından mezun olanlar %25,6 ile takip etmektedir. Yüksekokul mezunları deneklerin %7,9’unu oluştururken, %5,3’ü halen yüksek lisans/doktora programına devam etmektedir. Deneklerin %4,7’si ise lise mezunudur. Araştırmaya katılan 380 kişiden, 377’sinin örgütsel kıdem ve çalışma yaşamında

geçirdikleri toplam süre ile bilgi verdikleri görülmektedir. Buna göre deneklerin örgütsel kıdemlerinin ortalamaları 3,568 standart sapma ile 4,48 yıldır. Deneklerin örgütsel kıdemleri 1-22 yıl arası değişmektedir. Çalışma yaşamında geçirdikleri toplam sürenin ortalaması ise 5,246 standart sapma ile 8,60 yıldır. Deneklerin çalışma yaşamında geçirdikleri toplam süre 1-32 yıl arasında değişmektedir.

Tablo 4.12: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	N	Frekans	%	Ortalama	St.Sapma	Min.	Max.
Cinsiyet	380						
Kadın		203	53,4	-	-	-	-
Erkek		177	46,6	-	-	-	-
Yaş	380	-	-	30,3026	4,60589	22	54
Eğitim Düzeyi	380						
Lise		18	4,7	-	-	-	-
Yüksekokul		30	7,9	-	-	-	-
Üniversite		213	56,2	-	-	-	-
YL/DR devam		20	5,3	-	-	-	-
YL/DR		98	25,9	-	-	-	-
Örgütsel Kıdem	377	-	-	4,4854	3,56854	1	22
Çalışma Yaşamında Geçirilen Toplam Süre	377	-	-	8,6021	5,24615	1	32

4.8.5. Tanımlayıcı Analizler

Tablo 4.13 incelendiğinde, araştırmaya katılan deneklerin sınırsız (3,42) ve değişken (3,71) kariyer yönelimi düzeylerinin yüksek olduğu belirtilebilir.

Tablo 4.13: Deneklerin Sınırsız ve Değişken Kariyer Yönelimleri

	N	Ortalama	St. Sapma
<i>Sınırsız Kariyer Yönelimi</i>	380	3,42	0,55
<i>Sınırsız Düşünme</i>	380	3,56	0,67
<i>Örg. Arası Har. Terc.</i>	380	3,19	0,83
<i>Değişken Kariyer Yönelimi</i>	380	3,71	0,55
<i>Kendi Kariyerini Kendi Yön.</i>	380	3,76	0,64
<i>Değer Yön. Kariyer Yönetimi</i>	380	3,64	0,63

Tablo 4.14 incelendiğinde, deneklerin örgütlerine bağlılık düzeylerinin (2,99) orta düzeyde seyrettiği görülmektedir. Örgüte bağlılık alt boyutları açısından

incelendiğinde ise deneklerin duygusal bağlılık düzeylerinin (3,30) devamlılık (2,47) ve normatif bağlılık düzeylerine (2,92) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.14: Deneklerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri

	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>St. Sapma</i>
<i>Örgüte Bağlılık</i>	380	2,99	0,62
<i>Duygusal Bağlılık</i>	380	3,30	0,88
<i>Devamlılık Bağlılığı</i>	380	2,47	0,79
<i>Normatif Bağlılık</i>	380	2,92	0,88

Tablo 4.15’de de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan deneklerin örgütlerindeki kariyer gelişim fırsatlarını yeterli bulmadıkları (2,33) ifade edilebilir.

Tablo 4.15: Deneklerin Kariyer Gelişim Fırsatlarını Algılama Düzeyleri

	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>St. Sapma</i>
<i>Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatları</i>	380	2,33	0,87

Tablo 4.16’da da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan deneklerin ilk üstlerinin kariyerlerine ilişkin desteklerini kısmen yeterli buldukları (2,90) belirtilebilir.

Tablo 4.16: Deneklerin İlk Üstlerinin Kariyerlerine İlişkin Desteğini Algılama Düzeyleri

	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>St. Sapma</i>
<i>İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteği</i>	380	2,90	1,03

4.8.6. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın bağımsız, bağımlı ve şartlı değişkenlerinin birbirleriyle olan korelasyonlarına ilişkin bir liste Tablo 4.17’de sunulmuştur. Tablo 4.17 incelendiğinde, anlamlı çıkan korelasyon katsayılarının orta düzeyde (modest) seyrettiği görülmektedir.

Tablo 4.17: Korelasyon Tablosu

<i>Değişken</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 SD	-								
2 ÖHT	0,109*	-							
3 KKY	0,400**	0,085	-						
4 DKY	0,237**	0,202**	0,493**	-					
5 DB	0,077	-0,389*	0,107*	-0,081	-				
6 DEVB	-0,091	-0,261**	-0,153**	-0,075	0,053	-			
7 NB	0,025	-0,369**	0,054	-0,139**	0,577**	0,202**	-		
8 AKGF	0,143**	-0,185**	0,126*	-0,013*	0,402**	-0,033	0,338**	-	
9 İÜD	0,152**	-0,134**	0,125*	0,041	0,398**	-0,002	0,367**	0,638**	-

N=380 *p<0,005; **p<0,001

4.8.6. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmeden önce veri setinde uç değerlerin (outliers) olup olmadığı saptanmalıdır. Uç değerler, veri setindeki gözlemlerin sahip olduğu genel trendden dikkat çekici bir şekilde farklılık gösteren gözlemler olarak tanımlanmaktadır. Uç değerler, tahmini regresyon katsayılarının değerlerini etkileyeceği için araştırma modelinin yanlı çıkmasına neden olabilirler. Bu nedenle uç değer veren denekler saptanmalı ve veri setinden silinmelidir.¹⁹ Uç değerlerin saptanmasında, araştırmadaki denek sayısı 80'den fazla olduğu için standart hataların 3'ten büyük olması kuralı esas alınmıştır.²⁰ Buna göre standart hataları 3'ten büyük olan 7 denek saptanmış ve SPSS'teki veri setinden bu deneklere ait 7 satır silinmiştir. Böylelikle verilerin tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizlerine daha hazır hale getirildiği ifade edilebilir.

¹⁹ Andy Field, **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Baskı, Sage Publications, California, 2009, s.215.

²⁰ Joseph F. Hair, v.d., **Multivariate Data Analysis**, 5. Baskı, Prentice Hall International, New Jersey, 1998, s.65.

4.8.7.1. Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisi

Sınırsız kariyer yöneliminin, örgüte bağlılığı ne oranda açıkladığının test edilmesi için tekli regresyon analizi yapılmıştır. Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda elde edilen histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Standart hataların doğrusallıklarını ve varyanslarının homojenliğini saptamak için serpmme grafiği (scatter plots) incelenmiştir. Serpmme grafiğine göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmıştır. Otokorelasyon olmaması için Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın bir değer çıkması gerekmektedir.²¹ Bu doğrultuda Durbin-Watson istatistiği 1,829 çıktığı için standart hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

- Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, örgüte bağlılıktaki değişkenliğin %10'unu açıklayan ($R^2=0,103$) modelde, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta = -0,351$; $p=0,000<0,05$) Buna göre göre sınırsız kariyer yöneliminde meydana gelen 1 birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,351 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılıktaki değişkenliğin sadece %10'unu açıklaması, araştırmanın kısıtlarına ilişkin olarak önceden de bahsettiğimiz gibi örgüte bağlılığı etkileyen başka önemli faktörlerin olduğunu göstermektedir.

²¹ Field, a.g.e., s.220

Tablo 4.18: Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgüte Bağlılık			
	Sabit	Beta	t	p
<i>Sınırsız Kariyer Yönelimi</i>	4,206	-0,351*	24,917	0,000
<i>R²</i>	0,103			
<i>Düzeltilmiş R²</i>	0,101			
<i>F</i>	42,826			
<i>p</i>	0,000			
<i>Durbin-Watson</i>	1,829			

* p<0,05

- “*Sınırsız kariyer yönelimi, örgüte bağlılığı etkiler*” hipotezi, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılığı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

Sınırsız kariyer yöneliminin, örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin tekli regresyon analiziyle incelenmesinin ardından, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi), örgüte bağlılığın alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerindeki etkilerinin de incelenmesi tarafımızca uygun görülmüştür. Bunun için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. İlk olarak sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi) duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tekli regresyon analizinde olduğu gibi çoklu regresyon analizinde de geçerlenmesi gereken varsayımlar (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) bulunmaktadır. Bu varsayımların histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiğine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Ancak tekli regresyon analizindeki varsayımlara ek olarak çoklu regresyon analizinde geçerlenmesi gereken bir varsayım daha bulunmaktadır. Bu varsayım da bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorununun olmamasıdır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığını saptamak için bağımsız

değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonları incelenebilir veya varyans büyütme faktörüne (variance inflation factor) bakılabilir. Çoklu doğrusallık sorunu olmaması için varyans büyütme faktörünün (VIF) 1 dolaylarında çıkması gerekmektedir.²² Analiz sonucu VIF değerinin 1,010 çıktığı görülmüştür. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir. Çoklu regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

- Çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, duygusal bağlılıktaki değişkenliğin %20'sini açıklayan ($R^2=0,205$) modelde, sınırsız düşünme boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta=0,128$; $p=0,032<0,05$) Örgütler arası hareketlilik tercihi boyutunun ise duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta=-0,475$; $p=0,000<0,05$) Buna göre göre örgütler arası hareketlilik tercihinde meydana gelen 1 birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,475 birimlik bir azalışa neden olurken, sınırsız düşünmede meydana gelen bir birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,128 birimlik bir artışla sonuçlanmaktadır.

Tablo 4.19: Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık				VIF
	Sabit	Beta	t	p	
<i>Sınırsız Düşünme</i>	4,394	0,128*	2,151	0,032	1,010
<i>Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi</i>		-0,475*	-9,694	0,000	1,010
R^2	0,205				
<i>Düzeltilmiş R^2</i>	0,201				
F	47,700				
p	0,000				
<i>Durbin-Watson</i>	1,833				

* $p<0,05$

²² a.e., s.221

Sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutları olan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, devamlılık bağlılığı ile çoklu regresyona analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, Durbin-Watson istatistiği ve varyans büyütme faktörüne ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre devamlılık bağlılığındaki değişkenliğin %7'sini açıklayan ($R^2=0,077$) modelde, sınırsız düşünme boyutunun devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. ($p=0,293>0,05$) Örgütler arası hareketlilik tercihi boyutunun ise devamlılık bağlılığını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. ($\beta = -0,254$; $p=0,000<0,05$) Buna göre göre örgütler arası hareketlilik tercihinde meydana gelen 1 birimlik bir artış devamlılık bağlılığında 0,254 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının, devamlılık bağlılığındaki değişkenliğin sadece %7'sini açıklaması devamlılık bağlılığını etkileyen başka önemli faktörlerin olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.20: Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Devamlılık Bağlılığı				VIF
	Sabit	Beta	t	p	
	3,778		15,169	0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>		-0,061	-1,053	0,293	1,010
<i>Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi</i>		-0,254*	-5,305	0,000	1,010
R^2	0,077				
<i>Düzeltilmiş R^2</i>	0,072				
F	15,333				
p	0,000				
<i>Durbin-Watson</i>	1,829				

* $p<0,05$

Sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutları olan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, normatif bağlılıkla çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, Durbin-Watson istatistiği ve varyans büyüme faktörüne ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Analiz sonuçlarına göre normatif bağlılıktaki değişkenliğin %20'sini açıklayan ($R^2=0,206$) modelde, sınırsız düşünme boyutunun normatif bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. ($p=0,457>0,05$) Örgütler arası hareketlilik tercihi boyutunun ise normatif bağlılığı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. ($\beta= -0,455$; $p=0,000<0,05$) Buna göre örgütler arası hareketlilik tercihinde meydana gelen 1 birimlik bir artış normatif bağlılıkta 0,455 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Tablo 4.21: Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken				
	Normatif Bağlılık				
	Sabit	Beta	t	p	VIF
	4,245		17,534	0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>		0,042	0,744	0,457	1,010
<i>Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi</i>		-0,455*	-9,780	0,000	1,010
	0,206				
R^2	0,201				
<i>Düzeltilmiş R^2</i>	47,854				
F	0,000				
p	0,000				
<i>Durbin-Watson</i>	1,889				

* $p<0,05$

4.8.7.2. Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisi

Değişken kariyer yöneliminin, örgüte bağlılığı ne oranda açıkladığının test edilmesi için tekli regresyon analizi yapılmıştır. Tekli regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiğine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, örgüte bağlılıktaki değişkenliğin %4'ünü açıklayan ($R^2=0,040$) modelde, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta = -0,067$; $p=0,002<0,05$) Buna göre göre değişken kariyer yöneliminde meydana gelen 1 birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,067 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılıktaki değişkenliğin sadece %4'ünü açıklaması, araştırmanın kısıtlarına ilişkin olarak önceden de bahsettiğimiz gibi örgüte bağlılığı etkileyen başka önemli faktörlerin olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.22: Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgüte Bağlılık			
	Sabit	Beta	t	p
	4,206		15,536	0,000
<i>Değişken Kariyer Yönelimi</i>		-0,067*	-1,203	0,002
R^2	0,040			
Düzeltilmiş R^2	0,030			
F	1,448			
p	0,000			
<i>Durbin-Watson</i>	1,729			

* $p<0,05$

- “*Değişken kariyer yönelimi örgüte bağlılığı etkiler*” hipotezi, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılığı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

Değişken kariyer yöneliminin, örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin tekli regresyon analiziyle incelenmesinin ardından, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi), örgüte bağlılığın alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerindeki etkilerinin de incelenmesi tarafımızca uygun görülmüştür. Bunun için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. İlk olarak değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi) duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, Durbin-Watson istatistiği ve varyans büyütme faktörüne ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda duygusal bağlılıktaki değişkenliğin %3’ünü açıklayan ($R^2=0,036$) modelde, kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. ($\beta= 0,264$, $p=0,001<0,05$) Buna göre kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artış duygusal bağlılıkta 0,264 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Değer yönelimli kariyer yönetimi boyutunun ise duygusal bağlılığı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. ($\beta= -0,241$, $p=0,003<0,05$) Buna göre değer yönelimli kariyer yönetiminde meydana gelen 1 birimlik bir artışın duygusal bağlılıkta 0,241 birimlik bir azalışa neden olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.23: Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık				
	Sabit	Beta	t	p	VIF
<i>Kendi Kariyerini Kendi Yön.</i>	3,212	0,264*	10,746	0,000	1,316
<i>Değer Yönelimli Kariyer Yön.</i>		-0,241*	-3,026	0,003	1,316
<i>R²</i>	0,036				
<i>Düzeltilmiş R²</i>	0,031				
<i>F</i>	6,885				
<i>p</i>	0,001				
<i>Durbin-Watson</i>	1,691				

* p<0,05

Değişken kariyer yöneliminin alt boyutları olan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, devamlılık bağlılığı ile çoklu regresyona analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, Durbin-Watson istatistiği ve varyans büyütme faktörüne ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, devamlılık bağlılığındaki değişkenliğin %2'sini açıklayan ($R^2=0,025$) modelde, kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunun devamlılık bağlılığını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. ($\beta = -0,198$, $p=0,006 < 0,05$) Buna göre kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artışın devamlılık bağlılığında 0,198 birimlik bir azalışa neden olduğu ifade edilebilir. Değer yönelimli kariyer yönetimi boyutunun ise devamlılık bağlılığına anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. ($p=0,860 > 0,05$)

Tablo 4.24: Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Devamlılık Bağlılığı				VIF
	Sabit	Beta	t	p	
<i>Kendi Kariyerini Kendi Yön.</i>	3,438	-0,198*	-2,754	0,006	1,316
<i>Değer Yönelimli Kariyer Yön.</i>		0,013	0,176	0,860	1,316
<i>R²</i>	0,025				
<i>Düzeltilmiş R²</i>	0,019				
<i>F</i>	4,698				
<i>p</i>	0,010				
<i>Durbin-Watson</i>	1,834				

* p<0,05

Değişken kariyer yöneliminin alt boyutları olan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, normatif bağlılıkla çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmaması) histogram, olasılık, serpmme grafikleri, Durbin-Watson istatistiği ve varyans büyütme faktörüne ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür.

- Çoklu regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, normatif bağlılıktaki değişkenliğin %4'ünü açıklayan ($R^2=0,045$) modelde, kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunun normatif bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. ($\beta= 0,217$, $p=0,004<0,05$) Buna göre kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artışın normatif bağlılıkta 0,217 birimlik bir artışa neden olduğu belirtilebilir. Değer yönelimli kariyer yönetimi boyutunun ise normatif bağlılık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. ($\beta= -0,304$; $p=0,000<0,05$) Buna göre değer yönelimli kariyer yönetiminde meydana gelen 1 birimlik bir artış normatif bağlılıkta 0,304 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Tablo 4.25: Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Normatif Bağlılık				
	Sabit	Beta	t	p	VIF
	3,227		11,415	0,000	
<i>Kendi Kariyerini Kendi Yön.</i>		0,217*	2,909	0,004	1,316
<i>Değer Yönelimli Kariyer Yön.</i>		-0,304*	-4,039	0,000	1,316
<i>R²</i>	0,045				
<i>Düzeltilmiş R²</i>	0,040				
<i>F</i>	8,726				
<i>p</i>	0,000				
<i>Durbin-Watson</i>	1,721				

* p<0,05

4.8.7.3. Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi

“Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır.” hipotezini test etmek için üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Birinci basamakta bağımsız değişken olan sınırsız kariyer yönelimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise etkileşim terimi (interaction term) regresyon analizine dahil edilmiştir. Etkileşim terimi, bağımsız değişkenle şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edilmektedir.²³ Bağımsız değişken, şartlı değişken ve etkileşim terimi arasında çoklu doğrusallık sorunu ortaya çıkabileceğinden, bu sorunun önüne geçmek için bütün değişkenler merkezlenmiştir (centering).²⁴ Her bir basamağa geçişte açıklanan varyanslarda meydana gelen anlamlı bir değişiklik (ΔR^2), o basamakta analize dahil edilen değişkenin etkisini göstermektedir.²⁵

²³ Hair, v.d., a.g.e., s.171.

²⁴ James Jaccard, Robert Turrissi, **Interaction Effects in Multiple Regression**, 2. Baskı, Sage University Paper, California, 2003, s.28.

²⁵ a.e., s.11.

Algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için birinci basamakta bağımsız değişken olan sınırsız kariyer yönelimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise sınırsız kariyer yönelimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimi regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Regresyon analizine dahil edilen etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için çoklu doğrusallık sorununun ortaya çıkması ihtimali bulunmaktadır. Ancak değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edildiği için Tablo 4.26’da da görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında seyretmektedir. Bu nedenle çoklu doğrusallık sorununun olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.26: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Örgüte Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,103	0,103*	42,826			0,000	
<i>Sın.Kar.Yönelimi</i>				-0,351*	-6,544	0,000	1,000
<u>2. Basamak</u>	0,214	0,111*	52,188			0,000	
<i>Sın.Kar.Yönelimi</i>				-0,344*	-6,838	0,000	1,000
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,225*	7,224	0,000	1,000
<u>3. Basamak</u>	0,226	0,011	5,363			0,620	
<i>Sın.Kar.Yönelimi</i>				-0,352*	-7,020	0,000	1,005
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,221*	7,124	0,000	1,004
<i>SKY x AKGF</i>				-0,129*	-2,316	0,620	1,008
<i>Durbin-Watson</i>	1,941						

* p<0,05

- Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan sınırsız kariyer yönelimi bağımsız değişkeninin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,103$, $p=0,000<0,05$) İkinci basamakta sınırsız kariyer yönelimi, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının modele girmesiyle birlikte örgüte bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,111$, $p=0,000<0,05$) Sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılığı negatif yönde ($\beta = -0,344$, $p=0,000<0,05$), algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının pozitif yönde ($\beta = 0,225$, $p=0,000<0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen sınırsız kariyer yönelimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının etkileşimi, Tablo 4.26’da da görüldüğü gibi anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p=0,620>0,05$) Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak örgüte bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

- “*Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır*” hipotezi, algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamaması nedeniyle reddedilmiştir.

Algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılığa etkisindeki şartlı değişkenliğinin incelenmesinin ardından bu şartlı değişkenlik etkisi, sınırsız kariyer yöneliminin ve örgüte bağlılığın alt boyutları bağlamında da test edilmiştir. İlk olarak duygusal bağlılık, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutları (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi), ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise sınırsız düşünme ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların

(standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Regresyon analizine dahil edilen etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için çoklu doğrusallık sorununun ortaya çıkması ihtimali bulunmaktadır. Ancak değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edildiği için Tablo 4.27’de de görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında seyretmektedir. Bu nedenle çoklu doğrusallık sorununun olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 4.27: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<i>1. Basamak</i>	0,205	0,205*	47,700			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				0,128*	2,151	0,032	1,010
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,475*	-9,694	0,000	1,010
<i>2. Basamak</i>	0,297	0,092*	48,563			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				0,061	1,074	0,283	1,040
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,396*	-8,340	0,000	1,071
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,310*	6,969	0,000	1,082
<i>3. Basamak</i>	0,298	0,000	0,060			0,942	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				0,061	1,049	0,295	1,082
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,395*	-8,287	0,000	1,075
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,309*	6,908	0,000	1,089
<i>SD x AKGF</i>				-0,003	-0,050	0,960	1,054
<i>ÖHT x AKGF</i>				-0,017	-0,335	0,738	1,024
<i>Durbin-Watson</i>	1,871						

* p<0,05

- Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi bağımsız değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2= 0,205$, $p=0,000<0,05$) İkinci basamakta sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının modele girmesiyle birlikte duygusal bağlılığın

daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,092$, $p = 0,000 < 0,05$) Örgütler arası hareketlilik tercihinin duygusal bağlılığı negatif yönde ($\beta = -0,396$, $p = 0,000 < 0,05$), algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının pozitif yönde ($\beta = 0,310$, $p = 0,000 < 0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanırken, sınırsız düşünmenin duygusal bağlılığı açıklamadaki anlamlı etkisinin kaybolduğu gözlemlenmiştir. ($p = 0,283 > 0,05$) Üçüncü basamakta analize dahil edilen sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının etkileşimi, Tablo 4.27’de de görüldüğü gibi anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,942 > 0,05$) Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak duygusal bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

Algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi) devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığı da incelenmiştir. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise sınırsız düşünme ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.28’de de görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.28: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Devamlılık Bağlılığı</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<i>1. Basamak</i>	0,077	0,077*	15,333			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,061	-1,053	0,293	1,010
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,254*	-5,305	0,000	1,010
<i>2. Basamak</i>	0,085	0,008	3,398			0,066	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,043	-0,729	0,466	1,040
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,275*	-5,608	0,000	1,071
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				-0,085	-1,843	0,066	1,082
<i>3. Basamak</i>	0,098	0,013	2,740			0,066	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,051	-0,846	0,398	1,082
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,269*	-5,493	0,000	1,075
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				-0,090	-1,965	0,050	1,089
<i>SD x AKGF</i>				-0,061	-0,906	0,365	1,054
<i>ÖHT x AKGF</i>				-0,106*	-2,036	0,042	1,024
<i>Durbin-Watson</i>	1,811						

* p<0,05

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi bağımsız değişkenlerinden örgütler arası hareketlilik tercihinin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,077$, $p = 0,000 < 0,05$) İkinci basamakta sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile birlikte değerlendirilmiştir. Ancak algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının modele girmesinin devamlılık bağlılığının açıklanmasında anlamlı bir sonuç vermediği görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,008$, $p = 0,066 > 0,05$) Aynı şekilde üçüncü basamakta analize dahil edilen sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının etkileşimi de devamlılık bağlılığını açıklamada anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,066 > 0,05$) Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamada rol oynamadığı ifade edilebilir.

Algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi) normatif bağıllık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise sınırsız düşünme ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.29’da da görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.29: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağıllığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Normatif Bağıllık</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,206	0,206*	47,854			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				0,042	0,744	0,457	1,010
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,455*	-9,870	0,000	1,010
<u>2. Basamak</u>	0,269	0,063*	32,023			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,011	-0,193	0,847	1,040
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,393*	-8,539	0,000	1,071
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,244*	5,659	0,000	1,082
<u>3. Basamak</u>	0,270	0,001	0,385			0,681	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,010	-0,175	0,861	1,082
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,391*	-8,469	0,000	1,075
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,241*	5,573	0,000	1,089
<i>SD x AKGF</i>				-0,002	-0,035	0,972	1,054

$\bar{O}HT \times AKGF$	-0,042	-0,866	0,387	1,024
<i>Durbin-Watson</i>	1,931			

* $p < 0,05$

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi bağımsız değişkenlerinden örgütler arası hareketlilik tercihinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,206$, $p = 0,000 < 0,05$) İkinci basamakta sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının modele girmesiyle birlikte normatif bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,063$, $p = 0,000 < 0,05$) Örgütler arası hareketlilik tercihinin normatif bağlılığı negatif yönde ($\beta = -0,393$, $p = 0,000 < 0,05$), algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının ise pozitif yönde ($\beta = 0,244$, $p = 0,000 < 0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının etkileşimi Tablo 4.29’da da görüldüğü gibi normatif bağlılığı açıklamada anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,681 > 0,05$) Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak normatif bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

4.8.7.4. Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi

“Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır” hipotezini test etmek için üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Birinci basamakta bağımsız değişken olan değişken kariyer yönelimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise etkileşim terimi (interaction term) regresyon

analizine dahil edilmiştir. Çoklu doğrusallık sorununun önüne geçmek için bütün değişkenler merkezlenmiştir (centering).

Algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için birinci basamakta bağımsız değişken olan değişken kariyer yönelimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise değişken kariyer yönelimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimi regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.30’da da görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.30: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Örgüte Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,004	0,004*	1,448			0,002	
<i>Değ.Kar.Yönelimi</i>				-0,067*	-1,203	0,001	1,000
<u>2. Basamak</u>	0,124	0,120*	50,842			0,000	
<i>Değ.Kar.Yönelimi</i>				-0,104*	-1,972	0,048	1,010
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,236*	7,130	0,000	1,010
<u>3. Basamak</u>	0,124	0,000	0,000			0,971	
<i>Değ.Kar.Yönelimi</i>				-0,104	-1,952	0,052	1,023
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,236*	7,091	0,000	1,017
<i>DKY x AKGF</i>				0,002	0,037	0,971	1,019
<i>Durbin-Watson</i>	1,820						

* p<0,05

- Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan değişken yönelimi bağımsız değişkeninin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2= 0,004$, $p=0,002<0,05$) İkinci basamakta değişken kariyer yönelimi, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının modele girmesiyle birlikte örgüte bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2= 0,120$, $p=0,000<0,05$) Değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılığı negatif yönde ($\beta= -0,104$, $p=0,048<0,05$), algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının pozitif yönde ($\beta= 0,236$, $p=0,000<0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen değişken kariyer yönelimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının etkileşimi, Tablo 4.30’da da görüldüğü gibi anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p=0,052>0,05$) Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak örgüte bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

- “*Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır*” hipotezi, algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamaması nedeniyle reddedilmiştir.

Algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılığa etkisindeki şartlı bir değişkenliğinin incelenmesinin ardından bu şartlı değişkenlik etkisi, değişken kariyer yöneliminin ve örgüte bağlılığın alt boyutları bağlamında da test edilmiştir. İlk olarak duygusal bağlılık, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan değişken kariyer yöneliminin alt boyutları (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi), ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise kendi kariyerini kendi yönlendirme ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması sonucu elde edilen etkileşim

terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.31’de de görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.31: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,036	0,036*	6,885			0,001	
<i>KKY</i>				0,264*	3,355	0,001	1,316
<i>DYKY</i>				-0,241*	-3,026	0,003	1,316
<u>2. Basamak</u>	0,182	0,146*	66,172			0,000	
<i>KKY</i>				0,163*	2,218	0,027	1,354
<i>DYKY</i>				-0,191*	-2,596	0,010	1,325
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,380*	8,135	0,000	1,029
<u>3. Basamak</u>	0,185	0,003	0,564			0,570	
<i>KKY</i>				0,150*	1,984	0,048	1,419
<i>DYKY</i>				-0,181*	-2,423	0,016	1,350
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,379*	8,057	0,000	1,039
<i>KKY x AKGF</i>				-0,072*	-0,832	0,406	1,312
<i>DYKY x AKGF</i>				0,079	0,967	0,334	1,281
<i>Durbin-Watson</i>	1,766						

* p<0,05

- Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi bağımsız değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,036$, $p = 0,001 < 0,05$) İkinci basamakta kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile birlikte

değerlendirilmiştir. Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının modele girmesiyle birlikte duygusal bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,146$, $p = 0,000 < 0,05$) Kendi kariyerini kendi yönlendirmenin duygusal bağlılığı pozitif yönde ($\beta = 0,163$, $p = 0,027 < 0,05$), değer yönelimli kariyer yönetiminin negatif yönde ($\beta = -0,191$, $p = 0,010 < 0,05$) algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının ise pozitif yönde ($\beta = 0,380$, $p = 0,000 < 0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının etkileşimi, Tablo 4.31’de de görüldüğü gibi duygusal bağlılığı açıklamada anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,570 > 0,05$) Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak duygusal bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

Algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi) devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığı incelenmiştir. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise kendi kariyerini kendi yönlendirme ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.32’de de görüldüğü gibi

varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.32: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Devamlılık Bağlılığı</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,025	0,025*	4,968			0,010	
<i>KKY</i>				-,0198*	-2,754	0,006	1,316
<i>DYKY</i>				0,013	0,176	0,860	1,316
<u>2. Basamak</u>	0,025	0,000	0,067			0,796	
<i>KKY</i>				-0,195*	-2,668	0,008	1,354
<i>DYKY</i>				0,011	0,154	0,878	1,325
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				-0,012	-0,259	0,796	1,029
<u>3. Basamak</u>	0,029	0,004	0,771			0,463	
<i>KKY</i>				-0,176*	-2,356	0,019	1,419
<i>DYKY</i>				0,001	-0,017	0,987	1,350
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				-0,012	-0,259	0,795	1,039
<i>KKY x AKGF</i>				0,100	1,158	0,248	1,312
<i>DYKY x AKGF</i>				-0,075	-0,927	0,354	1,281
<i>Durbin-Watson</i>	1,834						

* p<0,05

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi bağımsız değişkenlerinden, kendi kariyerini kendi yönlendirmenin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,025$, $p = 0,010 < 0,05$) İkinci basamakta kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile birlikte değerlendirilmiştir. Ancak algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının modele girmesinin devamlılık bağlılığının açıklanmasında anlamlı bir sonuç vermediği saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,000$, $p = 0,796 > 0,05$) Aynı şekilde üçüncü basamakta analize dahil edilen kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının etkileşimi de devamlılık bağlılığını açıklamada anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,463 > 0,05$) Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının,

değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının devamlılık bağıllığı üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamada rol oynamadığı ifade edilebilir.

Algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi) normatif bağıllık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığı da incelenmiştir. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan algılanan kariyer gelişimi fırsatları, üçüncü basamakta ise kendi kariyerini kendi yönlendirme ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.33'te de görüldüğü gibi varyans büyütmeye faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.33: Algılanan Kariyer Gelişimi Fırsatlarının, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,045	0,045*	8,726			0,000	
<i>KKY</i>				0,217*	2,909	0,004	1,316
<i>DYKY</i>				-0,304*	-4,039	0,000	1,316
<u>2. Basamak</u>	0,152	0,107*	46,671			0,000	
<i>KKY</i>				0,135	1,890	0,060	1,354
<i>DYKY</i>				-0,264*	-3,700	0,000	1,325
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,309*	6,832	0,000	1,029
<u>3. Basamak</u>	0,167	0,015	3,357			0,360	
<i>KKY</i>				0,102	1,408	0,160	1,419
<i>DYKY</i>				-0,238*	-3,333	0,001	1,350
<i>A.Kar.Gel.Fırs.</i>				0,306*	6,780	0,000	1,039
<i>KKY x AKGF</i>				-0,174	-2,086	0,280	1,312
<i>DYKY x AKGF</i>				0,183	2,319	0,210	1,281
<i>Durbin-Watson</i>	1,795						

* p<0,05

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi bağımsız değişkenlerinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,045$, $p = 0,000 < 0,05$) İkinci basamakta kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının modele girmesiyle birlikte normatif bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,107$, $p = 0,000 < 0,05$) Değer yönelimli kariyer yönetiminin normatif bağlılığı negatif yönde ($\beta = -0,264$, $p = 0,000 < 0,05$), algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının pozitif yönde ($\beta = 0,309$, $p = 0,000 < 0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanırken, kendi kariyerini kendi yönlendirmenin normatif bağlılığı açıklamadaki anlamlı etkisinin kaybolduğu gözlemlenmiştir. ($p = 0,060 > 0,05$) Üçüncü basamakta analize dahil edilen kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının etkileşimi Tablo 4.29’da da görüldüğü gibi normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,360 > 0,05$) Buna göre algılanan

kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak normatif bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

4.8.7.5. İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi

“İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır” hipotezini test etmek için üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Birinci basamakta bağımsız değişken olan sınırsız kariyer yönelimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise etkileşim terimi (interaction term) regresyon analizine dahil edilmiştir. Etkileşim terimi, bağımsız değişkenle şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edilmiştir. Bağımsız değişken, şartlı değişken ve etkileşim terimi arasında çoklu doğrusallık sorunu ortaya çıkabileceğinden bu sorunun önüne geçmek için bütün değişkenler merkezlenmiştir (centering).

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için birinci basamakta bağımsız değişken olan sınırsız kariyer yönelimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise sınırsız kariyer yönelimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimi regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş

değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.34'te de görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.34: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Örgüte Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,103	0,103*	42,826			0,000	
<i>Sın.Kar.Yönelimi</i>				-0,351*	-6,544	0,000	1,000
<u>2. Basamak</u>	0,231	0,128*	61,546			0,000	
<i>Sın.Kar.Yönelimi</i>				-0,355*	-7,124	0,000	1,000
<i>İÜKD</i>				0,209*	7,845	0,000	1,000
<u>3. Basamak</u>	0,231	0,000	0,045			0,832	
<i>Sın.Kar.Yönelimi</i>				-0,356*	-7,074	0,000	1,020
<i>İÜKD</i>				0,209*	7,834	0,000	1,000
<i>SKY x İÜKD</i>				-0,010	-0,212	0,832	1,020
<i>Durbin-Watson</i>	1,940						

* p<0,05

- Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan sınırsız kariyer yönelimi bağımsız değişkeninin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2=0,103$, $p=0,000<0,05$) İkinci basamakta sınırsız kariyer yönelimi ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin modele girmesiyle birlikte örgüte bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2= 0,128$, $p=0,000<0,05$) Sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılığı negatif yönde ($\beta= -0,355$ $p=0,000<0,05$), ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin pozitif yönde ($\beta= 0,209$, $p=0,000<0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen sınırsız kariyer yönelimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin etkileşimi, Tablo 4.34'te de görüldüğü gibi anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p=0,832>0,05$) Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak

açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak örgüte bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

- “İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır” hipotezi, ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamaması nedeniyle reddedilmiştir.

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılığa etkisindeki şartlı değişkenliğinin incelenmesinin ardından bu şartlı değişkenlik etkisi, sınırsız kariyer yöneliminin ve örgüte bağlılığın alt boyutları bağlamında da test edilmiştir. İlk olarak duygusal bağlılık, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutları (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi), ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise sınırsız düşünme ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpm grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.35’te de görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.35: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<i>1. Basamak</i>	0,205	0,205*	47,700			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				0,128*	2,151	0,032	1,010
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,475*	-9,694	0,000	1,010
<i>2. Basamak</i>	0,294	0,089*	46,736			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				0,061	1,068	0,286	1,041
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,410*	-8,690	0,000	1,053
<i>İÜKD</i>				0,261*	6,836	0,000	1,066
<i>3. Basamak</i>	0,298	0,004	0,884			0,414	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				0,075	1,291	0,197	1,076
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,408*	-8,651	0,000	1,053
<i>İÜKD</i>				0,259*	6,779	0,000	1,068
<i>SD x İÜKD</i>				0,072	1,291	0,198	1,075
<i>ÖHT x İÜKD</i>				0,003	0,069	0,945	1,040
<i>Durbin-Watson</i>	1,868						

* p<0,05

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi bağımsız değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2=0,205$, $p=0,000<0,05$) İkinci basamakta sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin modele girmesiyle birlikte duygusal bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2= 0,089$, $p=0,000<0,05$) Örgütler arası hareketlilik tercihinin duygusal bağlılığı negatif yönde ($\beta= -0,410$ $p=0,000<0,05$), ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin pozitif yönde ($\beta= 0,261$, $p=0,000<0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanırken, sınırsız düşünmenin duygusal bağlılığı açıklamadaki anlamlı etkisinin kaybolduğu görülmüştür. ($p=0,286>0,05$) Üçüncü basamakta analize dahil edilen sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin etkileşimi, Tablo 4.35'te de görüldüğü gibi anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p=0,414>0,05$) Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin alt

boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak duygusal bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi) devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığı da incelenmiştir. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise sınırsız düşünme ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile örgütler arası hareketlilik tercihi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.36’da da görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.36: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Devamlılık Bağlılığı</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,077	0,077*	15,333			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,061	-1,053	0,293	1,010
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,254*	-5,305	0,000	1,010
<u>2. Basamak</u>	0,079	0,002	1,145			0,285	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,050	-0,853	0,394	1,041
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,264*	-5,413	0,000	1,053
<i>İÜKD</i>				-0,055	-1,070	0,285	1,066
<u>3. Basamak</u>	0,083	0,004	0,648			0,524	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,062	-1,033	0,302	1,076

<i>Örg.Har. Terc.</i>	-0,265*	-5,427	0,000	1,053
<i>İÜKD</i>	-0,041*	-1,040	0,299	1,068
<i>SD x İÜKD</i>	-0,054	-0,947	0,344	1,075
<i>ÖHT x İÜKD</i>	-0,020	-0,442	0,659	1,040
<i>Durbin-Watson</i>	1,821			

* p<0,05

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda birinci basamakta ele alınan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi bağımsız değişkenlerinden örgütler arası hareketlilik tercihinin devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,077$, $p = 0,000 < 0,05$) İkinci basamakta sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile birlikte değerlendirilmiştir. Ancak ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin modele girmesinin devamlılık bağlılığının açıklanmasında anlamlı bir sonuç vermediği saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,002$, $p = 0,285 > 0,05$) Aynı şekilde üçüncü basamakta analize dahil edilen sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin etkileşimi de anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,524 > 0,05$) Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamada rol oynamadığı ifade edilebilir.

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi) normatif bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığı da incelenmiştir. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise sınırsız düşünme ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram,

olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.37’de de görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.37: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Sınırsız Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<i>1. Basamak</i>	0,206	0,206*	47,854			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				0,042	0,744	0,457	1,010
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,455*	-9,870	0,000	1,010
<i>2. Basamak</i>	0,294	0,088*	46,369			0,000	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,022	-0,396	0,692	1,041
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,393*	-8,780	0,000	1,053
<i>İÜKD</i>				0,247*	6,809	0,000	1,066
<i>3. Basamak</i>	0,298	0,004	1,114			0,329	
<i>Sınırsız Düşünme</i>				-0,007	-0,136	0,892	1,076
<i>Örg.Har. Terc.</i>				-0,392*	-8,739	0,000	1,053
<i>İÜKD</i>				0,244*	6,740	0,000	1,068
<i>SD x İÜKD</i>				0,078	1,486	0,138	1,075
<i>ÖHT x İÜKD</i>				-0,018	-0,424	0,672	1,040
<i>Durbin-Watson</i>	1,936						

* p<0,05

- Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi bağımsız değişkenlerinden örgütler arası hareketlilik tercihinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,206$, $p = 0,000 < 0,05$) İkinci basamakta sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi, ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin modele girmesiyle birlikte normatif bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,088$, $p = 0,000 < 0,05$) Örgütler arası hareketlilik tercihinin normatif bağlılığı

negatif yönde ($\beta = -0,393$, $p = 0,000 < 0,05$), ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin ise pozitif yönde ($\beta = 0,247$, $p = 0,000 < 0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin etkileşimi Tablo 4.37’de de görüldüğü gibi anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,329 > 0,05$) Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, şartlı değişken olarak sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak normatif bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

4.8.7.6. İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi

“İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini artırır veya azaltır” hipotezini test etmek için üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Birinci basamakta bağımsız değişken olan değişken kariyer yönelimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise etkileşim terimi (interaction term) regresyon analizine dahil edilmiştir. Çoklu doğrusallık sorununun önüne geçmek için bütün değişkenler merkezlenmiştir (centering).

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan değişken kariyer yönelimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise değişken kariyer yönelimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimi regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme

grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.38’de de görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.38: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yöneliminin Örgüte Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Örgüte Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<i>1. Basamak</i>	0,004	0,004*	1,448			0,002	
<i>Değ.Kar.Yönelimi</i>				-0,067*	-1,203	0,002	1,000
<i>2. Basamak</i>	0,138	0,134*	57,503			0,000	
<i>Değ.Kar.Yönelimi</i>				-0,119*	-2,264	0,024	1,017
<i>İÜKD</i>				0,215*	7,583	0,000	1,017
<i>3. Basamak</i>	0,138	0,000	0,217			0,642	
<i>Değ.Kar.Yönelimi</i>				-0,118*	2,242	0,026	1,019
<i>İÜKD</i>				0,215*	7,655	0,000	1,017
<i>DKY x İÜKD</i>				0,021	0,466	0,642	1,002
<i>Durbin-Watson</i>	1,823						

* p<0,05

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan değişken kariyer yönelimi bağımsız değişkeninin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,004$, $p = 0,001 < 0,05$) İkinci basamakta değişken kariyer yönelimi, ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin modele girmesiyle birlikte örgüte bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,138$, $p = 0,000 < 0,05$) Değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılığı negatif yönde ($\beta = -0,119$, $p = 0,002 < 0,05$), ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin ise pozitif yönde ($\beta = 0,215$, $p = 0,000 < 0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen değişken kariyer yönelimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin etkileşimi, Tablo 4.38’de de görüldüğü gibi anlamlı bir sonuç

vermemiştir. ($p=0,642>0,05$) Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak örgüte bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

- “İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır” hipotezi, ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamaması nedeniyle reddedilmiştir.

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılığa etkisindeki şartlı değişkenliğinin incelenmesinin ardından bu şartlı değişkenlik etkisi, değişken kariyer yöneliminin ve örgüte bağlılığın alt boyutları bağlamında da test edilmiştir. İlk olarak duygusal bağlılık, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan değişken kariyer yöneliminin alt boyutları (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi), ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise kendi kariyerini kendi yönlendirme ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.39’da da görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.39: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,036	0,036*	6,885			0,001	
<i>KKY</i>				0,264*	3,355	0,001	1,316
<i>DYKY</i>				-0,241*	-3,026	0,003	1,316
<u>2. Basamak</u>	0,175	0,139*	62,211			0,000	
<i>KKY</i>				0,184*	2,502	0,013	1,341
<i>DYKY</i>				-0,233*	-3,159	0,002	1,316
<i>İÜKD</i>				0,318*	7,887	0,000	1,023
<u>3. Basamak</u>	0,176	0,001	0,221			0,802	
<i>KKY</i>				0,183*	2,480	0,014	1,343
<i>DYKY</i>				-0,232*	-3,142	0,002	1,316
<i>İÜKD</i>				0,315*	7,705	0,000	1,044
<i>KKY x İÜKD</i>				-0,044	-0,644	0,520	1,509
<i>DYKY x İÜKD</i>				0,037	0,509	0,611	1,518
<i>Durbin-Watson</i>	1,757						

* p<0,05

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi bağımsız değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,036$, $p = 0,001 < 0,05$) İkinci basamakta kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin modele girmesiyle birlikte duygusal bağlılığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,139$, $p = 0,000 < 0,05$) Kendi kariyerini kendi yönlendirmenin duygusal bağlılığı pozitif yönde ($\beta = 0,184$, $p = 0,013 < 0,05$), değer yönelimli kariyer yönetiminin negatif yönde ($\beta = -0,233$, $p = 0,002 < 0,05$), ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin ise pozitif yönde ($\beta = 0,318$, $p = 0,000 < 0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin etkileşimi, Tablo 4.39’da da görüldüğü gibi anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p = 0,802 > 0,05$) Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan

desteğinin, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak duygusal bağlılığı açıkladığı ifade edilebilir.

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi) devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığı da incelenmiştir. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise kendi kariyerini kendi yönlendirme ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.40'ta da görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.40: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Devamlılık Bağlılığı</i>	<i>R²</i>	<i>Δ R²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,025	0,025*	4,968			0,010	
<i>KKY</i>				-,0198*	-2,754	0,006	1,316
<i>DKY</i>				0,013	0,176	0,860	1,316
<u>2. Basamak</u>	0,025	0,000	0,063			0,802	
<i>KKY</i>				-0,200*	-2,759	0,006	1,341
<i>DKY</i>				0,013	0,179	0,858	1,316

<i>İÜKD</i>				0,010	0,251	0,802	1,023
<i>3. Basamak</i>	0,033	0,008	1,550			0,214	
<i>KKY</i>				-0,196*	-2,700	0,007	1,343
<i>DKY</i>				0,012	0,162	0,872	1,316
<i>İÜKD</i>				0,016	0,402	0,688	1,044
<i>KKY x İÜKD</i>				0,115	1,725	0,085	1,509
<i>DKY x İÜKD</i>				-0,050	-0,710	0,478	1,518
<i>Durbin-Watson</i>	1,828						

* p<0,05

• Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi bağımsız değişkenlerinden kendi kariyerini kendi yönlendirmenin, devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2= 0,025$, $p=0,010<0,05$) İkinci basamakta değişken kariyer yönelimi (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi) ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile birlikte değerlendirilmiştir. Ancak ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin modele girmesinin devamlılık bağlılığının açıklanmasında anlamlı bir sonuç vermediği saptanmıştır. ($\Delta R^2= 0,000$, $p= 0,802>0,05$) Aynı şekilde üçüncü basamakta analize dahil edilen kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin etkileşimi de anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p= 0,214>0,05$) Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini açıklamada şartlı değişken olarak bir rol oynamadığı belirtilebilir.

İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi) normatif bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığı da incelenmiştir. Bunun için birinci basamakta bağımsız değişkenler olan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi, ikinci basamakta şartlı değişken olan ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, üçüncü basamakta ise kendi kariyerini kendi yönlendirme ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin çarpılması ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile ilk üstün

kariyere ilişkin algılanan desteği çarpılması sonucu elde edilen etkileşim terimleri regresyon analizine dahil edilmiştir. Bu üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre geçerlenmesi gereken varsayımların (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) histogram, olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiği kriterleri bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için ortaya çıkma ihtimali bulunan çoklu doğrusallık sorununun, değişkenlerin merkezlenmiş değerleri analize dahil edilerek önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tablo 4.41’de de görüldüğü gibi varyans büyütme faktörleri 1 dolaylarında çıktığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığı belirtilebilir.

Tablo 4.41: İlk Üstün Kariyere İlişkin Algılanan Desteğinin, Değişken Kariyer Yönelimi Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisinde Şartlı Değişkenliğini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>ΔF</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>VIF</i>
<u>1. Basamak</u>	0,045	0,045*	8,726			0,000	
<i>KKY</i>				0,217*	2,909	0,004	1,316
<i>DYKY</i>				-0,304*	-4,039	0,000	1,316
<u>2. Basamak</u>	0,182	0,137*	61,867			0,000	
<i>KKY</i>				0,141*	2,027	0,043	1,341
<i>DYKY</i>				-0,297*	-4,251	0,000	1,316
<i>İÜKD</i>				0,300*	7,866	0,000	1,023
<u>3. Basamak</u>	0,187	0,005	1,773			0,311	
<i>KKY</i>				0,140*	2,012	0,045	1,343
<i>DKY</i>				-0,295*	-4,228	0,000	1,316
<i>İÜKD</i>				0,292*	7,571	0,000	1,044
<i>KKY x İÜKD</i>				-0,080	-1,243	0,215	1,509
<i>DYKY x İÜKD</i>				0,099	1,449	0,148	1,518
<i>Durbin-Watson</i>	1,833						

* p<0,05

- Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi bağımsız değişkenlerinin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,045$, $p = 0,000 < 0,05$) İkinci basamakta kendi kariyerini kendi yönlendirme ve

değer yönelimli kariyer yönetimi, ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin modele girmesiyle birlikte normatif bağıllığın daha iyi açıklandığı görülmüştür. ($\Delta R^2 = 0,137$, $p=0,000<0,05$) Kendi kariyerini kendi yönlendirmenin, normatif bağıllığı pozitif yönde ($\beta = 0,141$, $p=0,043<0,05$), değer yönelimli kariyer yönetiminin negatif yönde ($\beta = -0,297$, $p=0,000<0,05$), ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin pozitif yönde ($\beta = 0,300$, $p=0,000<0,05$) anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Üçüncü basamakta analize dahil edilen kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin etkileşimi Tablo 4.41’de de görüldüğü gibi normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p=0,311>0,05$) Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının normatif bağıllık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak normatif bağıllığı açıkladığı ifade edilebilir.

4.9. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Özeti

Aşağıdaki bölümde araştırmada elde edilen bulgular özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

4.9.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulguların Özeti

Araştırmanın verileri, en az bir sene iş deneyimine sahip, özel sektörde çalışan beyaz yaka personelden toplanmış ve araştırma kapsamında bu niteliklere sahip 380 deneğe ulaşılmıştır. Deneklerden elde edilen veriler, SPSS 17 paket programında değerlendirilmiştir. Faktör analizi öncesi, verilere ilişkin çoklu normallik dağılımı test edilmiş ve verilerin çoklu normallik dağılımına uygun olduğu saptanmıştır. ($p=0,000<0,05$) Araştırmada kullanılan “sınırsız kariyer yönelimi”, “değişken kariyer yönelimi”, “algılanan kariyer gelişimi fırsatları” ve “ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği” ölçekleri açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin ($\alpha = 0,783$) orijinalinde olduğu gibi iki faktörde toplandığı görülmüştür. Bunlar, sınırsız düşünme ($\alpha=0,834$) ve örgütler arası hareketlilik tercihi

($\alpha=0,792$) boyutlarıdır. Değişken kariyer yönelimi ölçeğinin de ($\alpha= 0,850$) orjinalinde olduğu gibi iki faktörde toplandığı saptanmıştır. Bu faktörler, kendi kariyerini kendi yönlendirme ($\alpha=0,841$) ve değer yönelimli kariyer yönetimi ($\alpha=0,728$) boyutları olarak sıralanmaktadır. Örgüte bağlılık ölçeğinin ($\alpha= 0,861$) orjinalinde olduğu gibi duygusal bağlılık ($\alpha=0,911$), devamlılık bağlılığı ($\alpha=0,827$) ve normatif bağlılık ($\alpha=0,798$) boyutları olmak üç faktörde toplandığı görülmüştür. Algılanan kariyer gelişimi fırsatları ($\alpha=0,880$) ve ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ölçeklerinin ise ($\alpha=0,947$) ise tek bir faktör altında toplandıkları saptanmıştır.

4.9.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti

Araştırma modelinde, sınırsız kariyer yönelimi ve değişken kariyer yönelimi bağımsız değişkenler, örgüte bağlılık bağımlı değişken, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ve ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği ise şartlı değişkenler olarak tanımlanmıştır. Araştırma kapsamında öne sürülen altı hipotezi test etmek üzere tekli ve hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Hipotez testleri gerçekleştirilirken, tekli regresyon analizlerinin yanı sıra bağımsız değişkenler olarak belirlenen sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin alt boyutlarının örgüte bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkileri de incelenmiş ve bu amaçla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmeden önce araştırma modelinin yanlış çıkmasına neden olabilecek uç değerlerin saptanması yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda uç değerlere sahip olduğu belirlenen 7 denek saptanmış ve SPSS'teki veri setinden bu deneklere ait 7 satır silinmiştir. Böylelikle veriler, tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizlerine daha hazır hale getirilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin özet bir liste Tablo 4.42'de sunulmuştur.

Tablo 4.42: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler

Hipotezler	Kabul/Red
H1: Sınırsız kariyer yönelimi örgüte bağlılığı etkiler.	Kabul
H2: Değişken kariyer yönelimi örgüte bağlılığı etkiler.	Kabul
H3: Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır.	Red
H4: Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır.	Red
H5: İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır.	Red
H6: İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır.	Red

“Sınırsız kariyer yönelimi örgüte bağlılığı etkiler” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılığı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesinin ardından, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının (sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihi), örgüte bağlılığın alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerindeki etkileri de çoklu regresyon analizleri ile ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bunun için öncelikle çoklu regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması ve çoklu doğrusallık sorununun olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, sınırsız düşünmenin devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi

olmadığı saptanırken, duygusal bağlılığı ise pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Örgütler arası hareketlilik tercihinin ise örgüte bağlılığın her üç alt boyutunu da negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur.

“Değişken kariyer yönelimi örgüte bağlılığı etkiler” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılığı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H2 hipotezi kabul edilmiştir. Değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesinin ardından, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının (kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi), örgüte bağlılığın alt boyutları (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) üzerindeki etkileri de çoklu regresyon analizleri ile ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Bunun için öncelikle çoklu regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması ve çoklu doğrusallık sorununun olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunun duygusal ve normatif bağlılığı pozitif, devamlılık bağlılığını ise negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Değer yönelimli kariyer yönetimi boyutunun, duygusal ve normatif bağlılık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

“Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini artırır veya azaltır” hipotezini test etmek için üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizine başlamadan önce varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması, çoklu doğrusallık olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Üçüncü basamakta analize dahil edilen etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için çoklu doğrusallık sorununun önüne geçmek amacıyla bütün değişkenler merkezlenmiştir. Hiyerarşik regresyon

analizi sonuçlarına göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak örgüte bağlılığı açıkladığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H3 hipotezi reddedilmiştir. Şartlı değişkenlik alt boyutlar açısından incelendiğinde ise algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak duygusal ve normatif bağlılığı açıkladığı görülmüştür. Devamlılık bağlılığı açısından bakıldığında ise algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklamadığı gibi devamlılık bağlılığını bağımsız bir değişken olarak da etkilemediği saptanmıştır.

“Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır” hipotezini test etmek için üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizine başlamadan önce varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması, çoklu doğrusallık olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Üçüncü basamakta analize dahil edilen etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için çoklu doğrusallık sorununun önüne geçmek amacıyla bütün değişkenler merkezlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, şartlı bir değişken olarak sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini açıklamadığı örgüte bağlılığı sadece bağımsız bir değişken olarak açıkladığı saptanmıştır. Bu doğrultuda H4 hipotezi reddedilmiştir. Şartlı değişkenlik alt boyutlar açısından incelendiğinde ise algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak duygusal ve normatif bağlılığı açıkladığı görülmüştür. Devamlılık bağlılığı açısından bakıldığında ise algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklamadığı gibi devamlılık bağlılığını bağımsız bir değişken olarak da etkilemediği saptanmıştır.

“İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır” hipotezini test etmek için üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizine başlamadan önce varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması, çoklu doğrusallık olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Üçüncü basamakta analize dahil edilen etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için çoklu doğrusallık sorununun önüne geçmek amacıyla bütün değişkenler merkezlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklamadığı örgüte bağlılığı sadece bağımsız bir değişken olarak açıkladığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H5 hipotezi reddedilmiştir. Şartlı değişkenlik alt boyutlar açısından incelendiğinde ise ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak duygusal ve normatif bağlılığı açıkladığı görülmüştür. Devamlılık bağlılığı açısından bakıldığında ise ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklamadığı gibi devamlılık bağlılığını bağımsız bir değişken olarak da etkilemediği belirlenmiştir.

“İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini arttırır veya azaltır” hipotezini test etmek için üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizine başlamadan önce varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması, çoklu doğrusallık olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Üçüncü basamakta analize dahil edilen etkileşim terimi, bağımsız ve şartlı değişkenin çarpılması sonucu elde edildiği için çoklu doğrusallık sorununun önüne geçmek amacıyla bütün değişkenler merkezlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak

açıklamadığı örgüte bağlılığı sadece bağımsız bir değişken olarak açıkladığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H6 hipotezi reddedilmiştir. Şartlı değişkenlik alt boyutlar açısından incelendiğinde ise ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini şartlı değişken olarak açıklamadığı sadece bağımsız bir değişken olarak duygusal ve normatif bağlılığı açıkladığı görülmüştür. Devamlılık bağlılığı açısından bakıldığında ise ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklamadığı gibi devamlılık bağlılığını bağımsız bir değişken olarak da etkilemediği bulunmuştur.

SONUÇ

Geleneksel olarak kariyer, “bir veya en fazla iki örgütün hiyerarşi kademelerinde ilerlemeler” olarak tanımlanmaktadır. Kariyer kavramı bu tanımını, endüstrileşme sonrası piyasalara uzun süre hakim oldukları görülen büyük ve hiyerarşik örgütlerin işgörenlerine uzun süreli istihdam, iş güvencesi ve hiyerarşide ilerleme fırsatları sunmaları sonucu, kişilerin de çalışma yaşamlarını bir veya en fazla iki örgütte geçirmelerinden almaktadır. Ancak kariyere ilişkin yapılan bu tanım, 1980’li yılların ortalarından itibaren çalışma yaşamında ortaya çıkan birtakım gelişmeler nedeniyle kariyere ilişkin gerçekleri açıklamakta zorlanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda 1990’lı yıllardan itibaren yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya atıldıkları görülmektedir. Bu yeni kariyer yaklaşımları, sınırsız, değişken, portföy ve şirket-sonrası kariyer olarak sayılmaktadır.

Uluslararası piyasalarda artan rekabet, hızlı teknolojik ilerlemeler, ekonomik durgunluklar gibi gelişmeler, örgütlerin işgörenlerine eskisi gibi uzun süreli istihdam, iş güvencesi ve istikrarlı kariyer yolları vaat etmemelerine yol açmaktadır. Çalışma yaşamında meydana gelen bu değişiklikler ve yeni kariyer yaklaşımları bağlamında kişilerin kariyerlerinde istihdam edilebilirlik, kariyer özyönetimi ve psikolojik/subjektif kariyer başarısı konuları önem kazanmaktadır. Tüm bu gelişmeler doğrultusunda, kişi-örgüt ihtiyaçlarının eşleştirilmesi ve bütünleştirilmesinde birtakım sorunlar ve zorluklar yaşandığı görülmektedir. Bu sorunlardan birisi de örgüte bağlılık konusunda karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin bilgi, beceri ve performansları yüksek olan işgörenlerini ellerinde tutmak istedikleri ancak özellikle yeni kariyer yönelimlerini benimseyen kişilerin örgütlerine olan bağlılıkları düşük olacağından bu isteğin yerine gelmesinin zorlaşacağı iddia edilmektedir. Literatür incelendiğinde bu gibi iddiaların ampirik düzeyde doğrulanmadığı ve sadece bilgilendirici bir önerme niteliğinde kaldığı görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmamız, bu iddiaları ampirik olarak test etmeyi hedeflemektedir. Söz konusu yeni kariyer yaklaşımları içinde gerek uygulamacılar gerek araştırmacılar tarafından en çok sınırsız ve değişken kariyer kavramları kabul gördüğü için

çalışmamız, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine odaklanmış ve kişilerin bu yönelimlere sahip olmalarının örgütlerine bağlılıkları üzerindeki etkilerini göstermeyi amaçlamıştır.

Araştırma çerçevesinde ayrıca algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığa etkilerindeki şartlı değişkenlik rolleri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu iki değişkenin araştırma modeline dahil edilmelerinin nedeni, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olan kişilerin istihdam edilebilirliklerine ve kariyer özyönetimlerine önem vereceklerinin düşünülmesidir.

Araştırmamızda elde edilen bulgular doğrultusunda, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Başka bir deyişle yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin literatürde sıklıkla rastlanan “sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olmanın örgüte bağlılığı azaltacağı” yönündeki varsayımın, çalışmamız kapsamında da ampirik düzeyde doğrulandığı görülmektedir. Ancak her ne kadar bu bulgular, literatürde yer alan söz konusu varsayımı desteklese de “sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri” ile “örgüte bağlılık” kavramlarını alt boyutları bağlamında ele almanın literatüre daha çok katkı sağlayacağı düşüncesiyle, çalışmamızda bu kavramlar alt boyutları bağlamında da ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Böyle bir inceleme sonucunda, elde edilen en dikkat çekici bulgulardan birinin örgütler arası hareketlilik tercihi konusunda ortaya çıktığı ifade edilebilir. Buna göre sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarından birini oluşturan örgütler arası hareketlilik tercihinin örgüte bağlılığın her üç alt boyutunu da negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Örgütler arası hareketlilik tercihi yüksek olan kişilerin, örgütlerinden uzun süreli istihdam ve iş güvencesi beklentisi içine girmeden örgütler arası geçişler yapabilecekleri bir kariyeri seçen kişiler oldukları belirtilmektedir. Bu doğrultuda örgütler arası hareketlilik tercihi yüksek olan kişilerin, duygusal bağlılığı ile örgütte kalmayı ahlaki açıdan doğru bulma ve örgüte karşı borçlu hissetme temeline dayanan normatif bağlılığı dikkate almadan örgütlerini değiştirebildikleri ileri sürülebilir. Örgütler arası hareketlilik tercihi düşük olan kişilerin sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın

sağladığı belirlilik ortamını seven ve yeni bir iş aramaktansa, alışık oldukları şirkette kalmayı tercih eden kişiler oldukları ifade edilmektedir. Devamlılık bağlılığı ise örgütte kalma ihtiyacını yansıtmakta ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin algılanması sonucu gelişmektedir. Buna göre devamlılık bağlılığının, örgütler arası hareketlilik tercihinin karşıtı bir görüş oluşturduğu ileri sürülebileceğinden, araştırmamızın önemli bulgularından olan örgütler arası hareketlilik tercihinin devamlılık bağlılığını negatif yönde etkilemesinin doğal karşılanabileceği belirtilebilir.

Araştırmamızda yapılan analizler doğrultusunda, değişken kariyer yönelimi ve örgüte bağlılığın alt boyutları açısından da ilgi çekici sonuçlarla karşılaşılmıştır. Buna göre değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarından birini oluşturan kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi, kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesi ve örgütünün direktiflerine ihtiyaç duymadan kariyerine yön vermeye çalışması olarak tanımlanmaktadır. Kendi kariyerlerini kendileri yönlendirme eğiliminde olan kişilerin içsel kontrol odakları (internal locus of control) yüksek olan kişiler oldukları göz önüne alındığında, bu kişilerin kariyerlerindeki başarı veya başarısızlıklarından örgütleri yerine kendilerini sorumlu gördükleri ileri sürülebilir. İçsel kontrol odaklı olma, kişilerin başlarına gelen olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanmaları, dışsal kontrol odaklı olma ise kişilerin yaşadıkları şeyleri şans, kader gibi kendilerinin dışındaki faktörlere bağlamaları olarak açıklanmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, içsel kontrol odaklı olan kişilerin örgütlerinde bulunmalarını kendileri isteyerek seçtiklerine inandıkları için bu kişilerin duygusal bağlılıklarının da yüksek olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunun duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemesi doğal karşılanabilir.

Araştırmamızda elde edilen bulgular, kendi kariyerini kendi yönlendirme boyutunun devamlılık bağlılığını negatif yönde etkilediğini ortaya çıkartmıştır. Devamlılık bağlılığı, kişilerin örgütte kalma ihtiyacını yansıtmakta ve örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin algılanması sonucu gelişmektedir. Ancak kendi kariyerini

kendileri yönlendiren kişilerin, kariyerlerine ilişkin ileriye dönük attıkları adımlarda sadece kendilerine güvenen kişiler olmaları, örgütte kalma ihtiyacını duymamalarına neden olabilir. Bu nedenle kendi kariyerini kendi yönlendirmenin, devamlılık bağlılığı ile negatif yönde ilişki göstermesi beklenebilir.

Değişken kariyer yöneliminin bir diğer alt boyutu olan değer yönelimli kariyer yönetimi, kişinin kendi değerlerinin bilincinde olması, kariyerini yönlendirmesinde ve kariyer başarısını değerlendirmesinde örgütünün değerlerinden ziyade kendi değerleri doğrultusunda hareket etmesi anlamına gelmektedir. Araştırmamızda elde edilen bulgular doğrultusunda değer yönelimli kariyer yönetiminin, duygusal ve normatif bağlılığı negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Değer yönelimli kariyer yönetiminin, söz konusu tanımı göz önüne alındığında, örgütle bütünleşme ve örgütle özdeşleşme şeklinde açıklanan duygusal bağlılık ve örgüte karşı borçlu hissetme temeline dayanan normatif bağlılıkla negatif yönde bir ilişki göstermesi beklenebilir. Ancak kariyerlerini yönlendirmelerinde kendi değerleri doğrultusunda davranma eğiliminde bulunan kişilerin sahip oldukları değerlerinin örgütlerinin değerleriyle örtüşmesi durumunda, değer yönelimli kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerinde saptanan bu negatif yöndeki etkisinin değişip değişmeyeceği sorusunun ilgi çekici ve araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıktığı ifade edilebilir. Bu nedenle ileride yapılacak farklı çalışmalarda, kişi-örgüt değerlerinin birbirleriyle örtüşmesinin (values match) şartlı bir değişken olarak değer yönelimli kariyer yönetiminin duygusal bağlılığa etkisindeki rolü sınanmalıdır.

Araştırma kapsamında algılanan kariyer gelişimi fırsatları ve ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığa etkileri üzerindeki şartlı değişkenlik rolleri de incelenmiştir. Ancak hem algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, hem de ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin şartlı değişken olarak sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılık üzerindeki etkilerini açıklamadıkları görülmüştür. Her iki değişken de sadece bağımsız birer değişken olarak örgüte bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgüte bağlılığın, kişi ve örgütü arasında kurulan psikolojik bağ olarak açıklanan anlamı göz

önüne alındığında, örgütlerin işgörenlerine kariyer gelişimi fırsatları sunmalarının ve ilk üstlerin kariyere ilişkin destek vermelerinin, örgütlerin işgörenleriyle aralarındaki söz konusu psikolojik bağı sağlamlaştırmasına yol açtığı ileri sürülebilir.

Araştırma kapsamında ayrıca algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin alt boyutlarının, örgüte bağlılığın alt boyutlarına etkilerinde şartlı değişkenlik rolleri de test edilmiştir. Bu tip bir inceleme, daha ayrıntılı sonuçlar vereceği düşünülerek tarafımızca tercih edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, şartlı değişken olarak sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin alt boyutlarının duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerini açıklamadığı görülmüştür. Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, sadece bağımsız değişken olarak duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Duygusal bağlılığın oluşmasına en güçlü etkiyi olumlu iş deneyimlerinin yaptığı göz önüne alındığında, örgütlerinin kendilerine kariyer gelişimi fırsatları sunduklarını gören işgörenlerin duygusal bağlılıklarının artması doğal karşılanabilir. Normatif bağlılık açısından bakıldığında ise bu durum “zorunlu hissetme” olgusu ile açıklanabilir. Yapılan çalışmalarda, kişilerin kariyer gelişimi fırsatlarını örgütlerinin kendilerine yatırım yapması şeklinde algıladıkları belirtilmektedir. Örgütün kendisine yatırım yaptığını gören kişilerin, kendilerini örgütlerine borçlu hissedip bu borcu geri ödeyebilmek adına örgütlerine normatif yönde bağlılık geliştirebilecekleri ifade edilebilir.

Benzer bir durum ilk üstün kariyere ilişkin desteğinde de ortaya çıkmaktadır. Buna göre ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, şartlı değişken olarak sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerini açıklamadığı görülmüştür. İlk üstün kariyere ilişkin algılanan desteği sadece bağımsız değişken olarak duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. İşgörenlerin üstleriyle olan olumlu ilişkilerinin örgütlerine bağlılıklarını belirleyen önemli faktörlerden biri olduğu göz önüne alındığında, ilk üstlerinden kariyerlerine ilişkin destek gören kişilerin duygusal bağlılıklarının artması beklenebilir. Normatif bağlılık açısından bu durumun, “manevi yükümlülük”

olgusu ile açıklanması mümkündür. Buna göre kişilerin kariyerlerine ilişkin üstlerinden gördükleri destekleyici tavrın, onlara karşı kendilerini yükümlü hissetmelerine neden olacağı için örgütlerine normatif yönde bağlılık geliştirebilecekleri belirtilebilir.

Özetle araştırmamızda elde edilen bulgular, literatürde kabul gören “sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olmanın örgüte bağlılığı azaltacağı” yönündeki varsayımı ampirik düzeyde doğrulamıştır. Ancak yapılan analizler sonucu algılanan kariyer gelişimi fırsatları ile ilk üstün kariyere ilişkin desteğinin, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılık üzerindeki negatif etkilerini azaltmadığı saptanmıştır. Bu durum, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığa etkisinde başka faktörlerin de incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Algılanan kariyer gelişimi fırsatları, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerine sahip olan kişilerin istihdam edilebilirliklerine önem verecekleri düşüncesinden hareketle şartlı bir değişken olarak araştırma modelimize dahil edilmiştir. Yine bu bağlamda istihdam edilebilirlikle birebir ilişkili olması açısından örgütün sunduğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ileride yapılacak çalışmalarda şartlı bir değişken olarak ele alınması önerilebilir.

Araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, her ne kadar algılanan kariyer gelişimi fırsatlarının, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığa etkisinde şartlı değişken olarak bir rol oynamadığı görülse de bu değişkenin örgütler açısından arzu edilen iş davranışlarıyla en güçlü ilişkiyi gösterdiği bilinen duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu bulgu, iş güvencesi ve uzun süreli istihdam sunmanın zorlaştığı günümüz koşullarında, örgüte bağlılığı arttırmanın bir yolunun örgütlerin işgörenlerine kariyer gelişimlerine ilişkin fırsatlar sunmalarından geçtiği şeklinde yorumlanabilir. Aynı şekilde ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğinin, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin örgüte bağlılığa etkisinde şartlı değişken olarak bir rol oynamadığı, bu değişkenin sadece duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu doğrultuda ilk üstlerin, örgütteki farklı kariyer fırsatları ile ilgili olarak astlarını bilgilendirmeleri, astlarının ihtiyaç duydukları ek eğitimlere katılmalarını

desteklemeleri ve performanslarını iyileştirmelerine yönelik tavsiyelerde bulunmaları gibi ilk bakışta basit ve önemsizmiş gibi gözüken birtakım davranışları benimsemelerinin bile aslında işgörenleri büyük ölçüde olumlu yönde etkileyen davranışlar olduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle üstlerin astlarına kariyerlerinin geliştirilmesine yönelik verdikleri desteğin, gerek örgüt içinde birtakım kurallarla formelleştirilmesi gerek informal uygulamalarla bu tarz bir kültürün örgüte yerleştirilmeye çalışılmasının gerekliliğini ortaya çıkartması, araştırmamızın uygulamaya yönelik önemli katkılarından birini oluşturmaktadır.

Sonuç olarak araştırmamızın, günümüz koşullarında ön plana çıktığı halde ampirik düzeyde yeterince inceleme konusu yapılmamış olan sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerini ele almasıyla ilgili literatüre, algılanan kariyer gelişimi fırsatları ve ilk üstün kariyere ilişkin algılanan desteğine ilişkin elde edilen sonuçlarla da uygulamaya katkıda bulunduğu ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Ackah, Carol,
Norma Heaton: "The Reality of "New" Careers for Men and for Women", **Journal of European Industrial Training**, Vol:28, No:2/3, 2004, ss.141-158.
- Adamson, Stephen, J.
Noeleen Doherty,
Claire Viney: "The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice", **British Journal of Management**, Vol:9, No:4, 1998, ss.251-259.
- Ahmadi, Mohammad,
Marilyn M. Helms: "Small Firms, Big Opportunities: The Potential Careers for Business Graduates in SMEs", **Education+Training**, Vol:39, No:2, 1997, ss.52-57.
- Allen, Natalie J.: "Examining Organizational Commitment in China", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:62, No:3, 2003, ss.511-515.
- Allen, Nathalie J.,
John P. Meyer: "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1990, s.s.1-18.
- Allen, Natalie J.,
John P. Meyer: "Affective, Continuous, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:49, No:3, 1996, ss.252-276.
- Allred, Brent B.,
Charles C. Snow,
Raymond E. Miles: "Characteristics of Managerial Careers in The 21st Century", **The Academy of Management Executive**, Vol:10, No:4, 1996, ss.17-27.
- Amudson, Norman: "Challenges for Carer Interventions in Changing Contexts", **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, Vol:6, No:1, February 2006, ss.3-14.
- Arthur, Michael B.: "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry", **Journal of Organizational**

- Behavior**, Vol:15, No:4, 1994, ss.295-306.
- Arthur, Micheal B.: “Examining Contemporary Careers: A Call for Interdisciplinary Inquiry”, **Human Relations**, Vol:61, No:2, 2008, ss.163-186.
- Arthur, Michael B.,
Barbara S. Lawrence: “Perspectives on Environment and Career: An Introduction”, **Journal of Occupational Behavior**, Vol:5, No:1, 1984, ss.1-8.
- Arthur, Michael B.,
Denise M. Rousseau: **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**, Oxford University Press, New York, 1996.
- Arthur, Michael B.,
Denise M. Rousseau: “Introduction: The Boudaryless Career as a New Employment Principle”, ss. 3-20, **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**, Editörler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.
- Arthur, Micheal B.,
Douglas T. Hall,
Barbara S. Lawrence: **Handbook of Career Theory**, Editörler: Cambridge University Press, 1989, Canada.
- Arthur, Micheal B.,
Douglas T. Hall,
Barbara S. Lawrence: “Generating New Directions in Career Theory: The Case For A Transdisciplinary Approach”, **Handbook of Career Theory**, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, ss.7-25.
- Arthur, Micheal B.,
Svetlana N. Khapavo,
Celeste P. M. Wilderom: “Career Success in a Boundaryless Career World”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:26, No:2, 2005, ss.177-202.
- Barley, Stephen R.: “Careers, Identites, and Institutions: The Legacy of The Chicago School of Sociology”, **Handbook of Career Theory**, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press,

- Canada, 1989, ss.41-65.
- Barley, Stephen R.,
Gideon Kunda: “Contracting: A New Form of Professional Practice”, **Academy of Management Perspectives**, February 2006, Vol:20, No:1, ss.45-66.
- Baruch, Yehuda: “The Rise and Fall of Organizational Commitment”, **Human Systems Management**, Vol:17, No:2, 1998, ss.135-143.
- Baruch, Yehuda: **Managing Careers**, Printice Hall, Glasgow, 2000
- Baruch, Yehuda: “Employability: A Substitute For Loyalty?”, **Human Resource Development International**, Vol:4, No:4, 2001, ss.543-566.
- Baruch, Yehuda: “Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives”, **Career Development International**, Vol:9, No:1, 2004, ss.58-73.
- Baruch, Yehuda: “Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints”, **Human Resource Management Review**, Vol:16, No:2, 2006, ss.125-138.
- Baruch, Yehuda,
Maury Peiperl: “Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications”, **Human Resource Management**, Vol:39, No:4, Winter 2000, s.347-369.
- Bergman, Mindy E.: “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:27, No:5, 2006, ss.645-663.
- Bergström, Ola: “Externalization of Employees: Thinking About Going Somewhere Else”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol:12, No:3, May 2001, ss.373-388.
- Bernstein, Douglas A. **Psychology**, 7. Baski, Houghton Mifflin Company,

- v.d.: Boston, 2006.
- Bozionelos, Nikos: “Organizational Downsizing and Career Development”, **Career Development International**, Vol:6, No:2, 2001, ss.87-92.
- Briscoe, John P., Douglas T. Hall: “Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:69, No:1, 2006, ss.1-3.
- Briscoe, Jon P., Douglas T. Hall, Rachel L. Frautschy DeMuth: “Protean and Boundaryless Careers: An empirical Exploration”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:69, No:1, 2006, ss.30-47.
- Briscoe Jon P., Lisa M. Finkelstein: “The “New Career” and Organizational Commitment: Do Boundaryless and Protean Career Attitudes Make A Difference?”, **Career Development International**, Vol:14, No:3, 2009, ss.242-260.
- Brislin, R. W.: “The Wording and Translation of Research Instruments”, Editörler: W. J. Lohner ve J.W. Berry, **Field Methods in Cross-Cultural Research**, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1986.
- Brousseau, Kenneth R., v.d.: “Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals”, **Academy of Management Executive**, Vol:10, No:4, 1996, ss.52-66.
- Brown,Timothy A.: **Confirmotory Factor Analysis for Applied Research**, The Guilford Press, New York, 2006.
- Brown, Duane, Linda Brooks, v.d.: Career Choice and Development, 3. Baskı, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.
- Brown, Randall B.: “Organizational Commitment: Clarifying The Concept and Simplifying The Existing Construct Typology”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:49, No:3, 1996, ss.230-251.

- Campbell, David P.,
Fred H. Borgen: "Holland's Theory and The Development of Interest Inventories", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:55, No:1, 1999, ss.86-101.
- Cawsey, Tupper F.,
Gene Deszca: "Job Security in The Late 90's: The Portfolio Career Replaces The Ladder"
- Cheng, Zhen Xiong,
Anne Marie Francesco: "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:62, No:3, 2003, ss.490-510.
- Chiaburu, Dan S.,
Vicki L. Baker,
Adrian H. Pitariu: "Beyond Being Proactive: What (Else) Matters for Career Self-Management Behaviors?", *Career Development International*, Vol:11, No:7, 2006, ss.619-632.
- Chirumbolo, Antonio,
Johnny Hellgren: "Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study", *Economic and Industrial Democracy*, Vol:24, No:2, 2003, ss.217-240.
- Clarke, Marilyn: "Where to From Here? Evaluating Employability During Career Transitions", *Journal of Management and Organizaition*, Vol:13, No:3, September 2007, ss.196-211.
- Clarke, Marilyn: "Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts", *Journal of European Industrial Training*, Vol:32, No:4, 2008, ss.258-284.
- Clarke, Marilyn: "Plodders, Pragmatists, Visioners and Opportunists: Career Patterns and Employability", *Career Development International*, Vol:14, No:1, 2009, ss.8-28.
- Clarke, Marilyn,
Margaret Patrickson: "The New Covenant of Employability", *Employee Relations*, Vol:30, No:2, 2008, ss.121-141.
- Coetze, M.,
Amg Schr Euder: "The Relationship Between Career Patternsand Personality Types", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol:28, No:1, 2002, ss.53-59.

- Cohen, Aaron: "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol:17, No:3, 2007, ss.336-354.
- Cohen, Aaron,
GeulaLowenberg: "A Re-Examination of The Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Human Relations*, Vol:43, No:10, 1990, ss.1012-1050.
- Cohen, Aaron,
Urs E. Gattiker: "An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using The Side-Bet Theory Approach", *Industrial Relations*, Vol:47, No:3, 1992, ss.439-461
- Cohen, Laurie,
Mary Mallon: "The Transition From Organisational Employment to Portfolio Working: Perceptions of Boundarylessness", *Work, Employment and Society*, Vol:13, No:2, 1999, ss.329-352.
- Collin, Audrey: "New Challenges in The Study of Career", *Personnel Review*, Vol:27, No:5, 1998, ss.412-425.
- Collin, Audrey,
A. G. Watts: "The Death and Transfiguration of Career and of Career Guidance?", *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol:24, No:3, October 1996, ss.385-398.
- Collin, Audrey,
Richard A. Young: *The Future of Career*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000.
- Cox, T.: "Work and Working Environment", *The Structure of Psychology*, Editörler: C. I. Howarth, W. E. C. Gillhan, George Allen&Unwin, London, 1981, ss.487-498.
- Crowley-Henry Marian: "Protean Career: Exemplified By First World Foreign Residents in Western Europe?", *International Studies of Management and Organization*, Vol:37, No:3, Fall 2007, ss.44-64.
- Currie Graeme,
Sue Tempest,
Ken Starkey: "New Careers For Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries", *International Journal of Human Resource Management* Vol:17, No:4,

- April 2006, ss.755–774.
- Cytrynbaum, Solomon,
John O. Crites: “The Utility of Adult Development Theory in Understanding Career Adjustment Process”, *Handbook of Career Theory*, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, ss.66-85.
- Dalton, Gene W.: “Developmental Views of Careers in Organizations”, *Handbook of Career Theory*, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, ss.89-109.
- Dany, Françoise: “ ‘Free Actors’ and Organizations: Critical Remarks About The New Career Literature, Based on French Insights”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol:14, No:5, 2003, ss.821-838.
- Davey, Graham: “Introduction”, *Complete Psychology*, Editor: Graham Davey, Bookpoint Ltd., Oxon, 2004.
- Davey, Graham: *Complete Psychology*, Bookpoint Ltd., Oxon, 2004.
- Davis-Blake, Alison,
Joseph P. Broschak,
Elizabeth George: “Happy Together? How Using Non-Standard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees”, *Academy of Management Journal*, Vol:46, No:4, 2003, ss.475-485.
- De Janasz, Suzanne C.: “Honoring The Life and Legacy of Michael J. Driver, 1936–2004”, *Career Development International*, Vol:12, No:4, 2007, ss.325-327.
- De Vos, Ans,
Koen Dewettinck,
Dirk Buyens: “The Professional Career on The Right Track: A Study on The Interaction Between Career Self-Management and Organizational Career Management in Explaining Employee Outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:18, No:1, 2009, ss.55-80.
- De Vos, Ans, “Protean Attitude and Career Success: The Mediating

- Nele Soens: Role of Self-Management”, Journal of Vocational Behavior, Vol:73, No:3, 2008, ss.449-456.
- Delanty, Gerard: “Sociology”, Blackwell Encyclopedia of Sociology, Editor: George Ritzer, Wiley-Blackwell Publications, 2007.
- Dobrow, Shoshana: “Extreme Subjective Career Success: A New Integrated View of Having A Calling”, Academy of Management Conference Best Paper Proceedings, New Orleans, 2004.
- Doherty Noeleen, Claire Viney, Stephen Adamson: “Rhetoric or Reality: Shifts in Graduate Career Management?”, **Career Development International**, Vol: 2, No:4, 1997, ss.173-179.
- Doogan, Kevin: “Insecurity and Long Term Employment”, Work, Employment and Society, Vol:15, No:3, 2001, ss.419-441.
- Dunham, Randall B., Jean A. Grube, Maria B. Casteneda: “Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition”, Journal of Applied Psychology, Vol:79, No:3, 1994, ss.370-380.
- Eby, Lillian T.: “The Boundaryless Career Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages”, Group & Organization Management, Vol:26, No:3, September 2001, ss.343-.368.
- Eby, Lillian T., v.d.: “Predictors of Success in The Era of Boundaryless Career”, Journal of Organizational Behavior, Vol:24, No:6, 2003, ss.689-708.
- Ellig, Bruce R.: “Employment and Employability: Foundation of The New Social Contract”, Human Resource Management, Vol:37, No:2, 1998, ss.173-175.
- Ellig, Jerry, Tojo Joseph Thatchenkery: “Subjectivism, Discovery, and Boundaryless Careers: An Austrian Perspective”, ss.171-186, The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, Editörler: Michael B. Arthur, Denise

- M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.
- Enache, Michaela v.d.: "Can Organizational Commitment Be Experienced By Individuals Pursuing Contemporary Career Paths?", Academy of Management Annual Meetings, 2009, s.10.
- Evans, Martin G.,
Hugh P. Gunz,
R. Michael Jalland
Evans, Peter,
James E. Rauch: "Downsizing and The Transformation of Organizational Career Systems", Management, Vol:2, No:3, 1999, ss.127-148.
- Evans, Peter,
James E. Rauch: "Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of The Effects of "Weberian " State Structures on Economic Growth", American Sociological Review, Vol:64, No:5, October 1999, ss.748-765.
- Feldman, Daniel C.: "Careers in Organizations: Recent Trends and Future Directions", Journal of Management, Vol:15, No:2, 1989, ss.135-156.
- Feldman Daniel C.: "The Impact of Downsizing on Organizational Craeer Development Activities and Emploe Career Development Opportunities", Human Resource Management Review, Vol:5, No:3, 1995, ss.189-221.
- Feldman, Daniel C.: "Toward A New Taxonomy For Understanding The Nature and Concequences of Contingent Employment", Career Development International, Vol:11, No:1, 2006, ss.28-47.
- Feldman, Daniel C.,
Mark C. Bolino: "Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature of Career Anchors and Their Concequence", Human Resource Management Review, Vol:6, No:2, 1996, ss.89-112.
- Fenwick, Tara J.: "Learning in Portfolio Work: Anchored Innovation and Mobile Identity", Studies in Continuing Education, Vol:26, No:2, July 2004, ss.229-245.
- Fenwick, Tara J.: "Contradictions in Portfolio Careers: Work Design and Client Relations", Career Development International,

- Vol:11, No:1, 2006, ss.66-79.
- Field, Andy: **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Baskı, Sage Publications, California, 2009.
- Fletcher, Joyce K.,
Lotte Bailyn: “Challenging The Last Boundary: Reconnecting Work and Family”, ss.256-267, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Editörler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.
- Fouad, Nadya A.: “Work and Psychology: Theory, Research, and Applications”, *Annual Review of Psychology*, Vol:58, January 2007, ss.543-564.
- Fraser, Janet,
Michael Gold: “Portfolio Workers: Autonomy and Control Amongst Freelance Translators”, *Work, Employment and Society*, Vol:15, No:4, 2001, ss.479-697.
- Fugate, Mel,
Angelo J. Kinicki,
Blake E. Ashforth:
Gallos, Joan V.: “Employability: A Pshyco-Social Construct, Its Dimensions, and Applications”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:65, No:1, August 2004, ss.14-38.
- “Exploring Women’s Development: Implications For Career Theory, Practice and Research”, *Handbook of Career Theory*, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence, Cambridge University Press, Canada, 1989, ss.110-132.
- Galunic, D. Charles,
Erin Anderson: “From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment”, **Organization Science**, Vol:11, No:1, January-February 2000, ss.1-20.
- Gerrig, Richard J.,
Philip G. Zimbardo: *Psychology and Life*, 18. Baskı, Pearson Education Inc., Boston, 2008.
- Giddens, Anthony: *Sociology*, 6. Baskı, Balckwell Publications, 2009.
- Gold, Michael,
Janet Fraser: “Managing Self-Management: Successful Transitions to Portfolio Careers”, *Work, Employment and*

- Society, Vol:16, No:4, 2002, ss. 579-597
- Gottfredson, Gary D.: "John L. Holland's Contribution to Vocational Psychology: A Review and Evaluation", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:55, No:1, 1999, ss.15-40.
- Gottfredson, Linda S., James M. Richards, Jr.: "The Meaning and Measurement of Environments in Holland's Theory", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:55, No:1, 1999, ss.57-73.
- Granrose, Cherlyn Skromme: "A Model of Organizational Careers in National Contexts", *Journal of Asian Business*, Vol:11, No:3, 1995, ss.5-25.
- Granrose, Cherlyn Skromme, Patricia A. Baccili: "Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?", *Career Development International*, Vol:11, No:2, 2006, ss.163-182.
- Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan: *Encyclopedia of Career Development*, Vol:2, Sage Publications, California, 2006.
- Greenhaus, Jeffrey H., Karen M. Collins: *AICPA QOL Survey*, 1997.
- Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman, Wayne M. Wormley: "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol:33, No:1, 1990, ss.64-86.
- Green Francis, Alan Felstead, Brendan Burchell: "Job Insecurity and Difficulty of Regaining Employment: An Empirical Study of Unemployment Expectations", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol:62, Special Issue, 2000, ss.855-883.
- Greenhalg Leonard, Zehava Rosenblatt: "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*, Vol:9, No:3, 1984, ss.438-448.
- Griffin, Marie L., John R. Hepburn: "Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", *Journal of Criminal Justice*, Vol:33, No:6, 2005, ss.611-625.

- Grimshaw, Damian: "The Restructuring of Career Paths in Large Service Sector Organizations: "Delaying", Upskilling and Polarisation", The Editorial Board of The Sociological Review, 2002, ss.89-116.
- Gunz Hugh,
Martin Evans,
Michael Jalland: "Career Boundaries in a "Boundaryless" World", ss.24-53, Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives, Editörler: Maury Peiperl, v.d., Oxford University Press, Oxford, 2000.
- Gunz, Hugh,
Maury Peiperl: Handbook of Career Studies, Sage Publications, 2007.
- Gunz, Hugh,
Maury Peiperl: "Introduction", Handbook of Career Studies, Editörler: Hugh Gunz, Maury Peiperl, Sage Publications, 2007, ss.1-10.
- Gunz Hugh,
Maury Peiperl: Handbook of Career Studies, Sage Publications, California, 2007.
- Hackket, Rick D.,
Peter Bycio,
Peter A. Hausdorf: "Further Assesstments of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment", Journal of Applied Psychology, Vol:79, No:1, 1994, ss.15-23.
- Hair, Joseph F., v.d.: **Multivariate Data Analysis**, 5. Baskı, Prentice Hall International, New Jersey, 1998.
- Hall, Douglas T.: "Protean Careers of The 21st Century", The Academy of Management Executive, Vol:10, No:4, November 1996, ss.8-16.
- Hall, Douglas T.: "The Protean Career: A Quarter-Century Journey", Journal of Vocational Behavior, Vol: 65, No:1, 2004, ss.1-13.
- Hall, Douglas T.,
Dawn E. Chandler: "Psychological Success: When The Career Is A Calling?", Journal of Organizational Behavior, Vol:26, No:2, 2005, ss.155-176.
- Hall, Douglas T., "The New Protean Career Contract: Helping

- Jonathan E. Moss. "Organizations and Employees Adapt", *Organizational Dynamics*, Vol:26, No:3, Winter 1998, ss.22-37.
- Hall, Douglas T., Philip H. Mirvis: "The New Career Contract: Developing The Whole Person at Midlife and Beyond", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:47, 1995, ss.269-289.
- Hartung, Paul J., David L. Blustein: "Reason, Intuition, and Social Justice: Elaborating on Parsons's Career Decision-Making Model", *Journal of Counselling and Development*, Vol:80, Winter 2002, ss.41-47.
- Health, Christian: "Review Essay: Everett Cherington Hughes (1897-1983): A Note on His Approach and Influence", *Sociology of Health and Illness*, Vol:6, No:2, 1984, ss.218-237.
- Hellgren, Jonny, Magnus Sverke, Kerstin Isaksson: "A Two-Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-Being", *European Journal of Work and Psychology*, Vol:8, No:2, 1999, ss.179-195.
- Herr, Edwin L.: "Career Development and Its Practice: A Historical Perspective", *The Career Development Quarterly*, Vol:49, No:3, March 2001, ss.196-211.
- Herrbach, Olivier, "A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational Commitment and Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:27, No:5, 2006, ss.629-643.
- Heslin Peter A.: "Conceptualizing and Evaluating Career Success", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:26, No:2, 2005, ss.113-136.
- Hesselink, D. J. Klein, Tinka van Vuuren: "Job Flexibility and Job Insecurity: The Dutch Case", *European Journal of Work and Psychology*, Vol:8, No:2, 1999, ss.273-293.
- Hirsch, Paul M., Mark Shanley: "The Rhetoric of Boundaryless- Or, How The Newly Empowered Managerial Class Bought into Its Own

- Marginalization”, ss.218-234, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Editörler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.
- Hofmans, Joeri,
Nicky Dries,
Roland Pepermans:
Hogan, Robert,
Rex Blake:
Holland, John L.:
Hotchkiss, Lawrence,
Henry Borow:
Houseman, Susan N.:
Howarth, C. I.,
W. E. C. Gillhan:
Inskon, Kerr:
Inskon, Kerr:
Inkson Kerr,
Michael B. Arthur:
Inkson, Kerr,
- “The Career Satisfaction Scale: Response Bias Among Men and Women”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:73, No:3, 2008, ss.397-403.
- “John Holland’s Vocational Typology and Personality Theory” *Journal of Vocational Behavior*, Vol:55, No:1, 1999, ss.41-56.
- “Exploring Careers With A Typology: What We Have Learned and Some New Directions”, *American Psychologist*, Vol:51, No:4, April 1996, ss.397-406.
- “Sociological Perspective on Work and Career Development”, *Career Choice and Development*, 3. Baskı, Editörler: Duane Brown, Linda Brooks, v.d., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996, ss.281-336.
- “Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence From An Establishment Survey”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol:55, No:1, October 2001, ss.149-170.
- The Structure of Psychology*, George Allen&Unwin, London, 1981, ss.487-498.
- “Images of Career: Nine Key Metaphors”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:65, No:4, 2004, ss.96-111.
- “Protean and Boundaryless Careers as Metaphors”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:69, No:1, 2006, ss.48-63.
- “How to Be A Successful Career Capitalist” *Organizational Dynamics*, Vol:30, No:1, 2001, ss.48-61.
- “Career Metaphors and Their Application in Theory and

- Norman E. Amudson: "Counseling Practice", *Journal of Employment Counselling*, Vol:39, No:3, September 2002, ss.98-108.
- Isaaksson, Kertsin, v.d.: "Women's Career Patterns in Sweeden: A Life Event Approach", *Community, Work & Family*, Vol:9, No:4, 2006, ss.479-500.
- Ismail, Maimunah: "The Gendered Nature of Careers: Evidence From A Malaysian University", *The Journal of International Management Studies*, Vol:4, No:2, August 2009, ss.175-184.
- Jablonski, Jeffrey: "Seeing Technical Communication From A Career Perspective: The Implications of Career Theory for Technical Communication Theory, Practice, and Curriculum Design", *Journal of Business and Technical Communication*, Vol:19, No:5, ss.5-41.
- Jaccard, James, Robert Turrisi: **Interaction Effects in Multiple Regression**, 2. Baskı, Sage University Paper, California, 2003.
- Jaros Stephen J.: "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:51, No:3, 1997, ss.319-337.
- Jones, Lawrence K.: "Frank Parsons's Contribution to Career Counselling", *Journal of Career Development*, Vol:20, No:4, Summer 1994, ss.287-294.
- Kaiser, H. F., J. Rice: "Little Jiffy Mark IV", **Educational and Psychological Measurement**, Vol:34, 1974, ss.11-117'den aktaran Subhash Sharma, **Applied Multivariate Techniques**, John Wiley&Sons, Inc., 1996.
- Kanter, Rosabeth Moss: "Careers and The Wealth of Nations: A Macro-Perspective on TheStructure and Implications of Career Forms", *Handbook of Career Theory*, Editörler: Micheal B. Arthur, Douglas T. Hall, Barbara S. Lawrence,

- Cambridge University Press, Canada, 1989, ss.506-521.
- Kelly Aidan, v.d.: “Linking Organisational Training and Development Practices Eith Ne Forms of Career Structure: A Cross-National Exploration”, Journal of European Industrial Training, Vol:27, No:2, 2003, s.161. ss.160-186
- Khapova, Svetlana N., Micheal B. Arthur, Celeste P. M. Wilderom: “The Subjective Career in The Knowledge Economy”, ss.114-130, Handbook of Career Studies, Editörler: Hugh Gunz, Maury Peiperl, Sage Publications, California, 2007.
- Kidd, Jennifer M., Chris Smewing. “The Role of Supervisor in Career and Organizational Commitment”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No:1, 2001, ss.25-40.
- King, James E.. “White Collar Reactions to Job Insecurity and The Role of The Psychological Contract: Implications For Human Resource Management”, Human Resource Management, Vol:39, No:1, Spring 2000, ss.79-92.
- King, Zella: “New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates’ Preferences”, Human Resource Management Journal, Vol:13, No:1, 2003, ss.5-26.
- King, Zella: “Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences”, Journal of Vocational Behavior, Vol:65, No:1, August 2004, ss.112-133.
- Ko Jong-Wook, James L. Price, Charles W. Mueller: “Assesment of Meyer and Allen’s Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea”, Journal of Applied Psychology, Vol:82, No:6, 1997, ss.961-973.
- Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği:Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.

- Kossek, Ellen Ernst, v.d.: "Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assesment of The Effects of A Training Intervention", *Personnel Psychology*, Vol:51, No:4, December 1998, ss.935-962.
- Kuujipers, M. A. C. T., J. Scheerens: "Career Competencies for The Modern Career", *Journal of Career Development*, Vol:32, No:4, June 2006, ss.303-319.
- Lazarova Mila, Sully Taylor: "Boundaryless Careers, Socail Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:30, No:1, 2009, ss.119-139.
- Levinson, Daniel J.: "A Conception of Adult Development", *American Psychologist*, Vol:41, No:1, January 1986, ss.3-13.
- Lichtenstein, Benyamin M. Bergmann, Mark Mendenhall: "Non-Linearity and Response-Ability: Emergent Order in 21st Century Careers", *Human Relations*, Vol:55, No:1, 2002, ss.5-32
- Littler Craig, Retha Wiesner, Richard Dunford: "The Dynamics of Delayering: Changing Management Structures in Three Countires", *Journal of Management Studies*, Vol:40, No:2, March 2005, ss.224-256.
- Mallon, Mary: "The Portfolio Career: Pushed or Pulled to It?", *Personnel Review*, Vol:27, No:5, 1998, ss.361-377.
- Mallon, Mary: "Going "Portfolio": Making Sense of Changing Careers", *Career Development International*, Vol:4, No:7, 1999, ss.358
- Mallon, Mary, Joanne Duberley: "Managers and Professionals in The Contingent Workforce", *Human Resource Management Journal*, Vol:10, No:1, ss.33-47.
- Marchant, Terasa: "Managers' Careers in The Context of Organizational Turbulence", *Australian Journal of Management and Organizational Behaviour*, Vol:2, No:4, ss.43-60.
- Marler, Janet H., "Boundaryless and Traditional Contingent Employees:

- Melissa Woodard
Barringer, George T.
Milkovich:
Martin Graeme,
Harry Staines,
Judy Pate:
Mathieu, John E.,
Dennis M. Zajac.
- Worlds Apart”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:23, No:4, 2002, ss.425-453.
- “Linking Job Security and Career Development in A New Psychological Contract”, *Human Resource Management Journal*, Vol:8, No:3, 1998, ss.20-40.
- “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol:108, No:2, 1990, ss.171-194
- Mayrhofer, Wolfgang,
v.d.:
- “Careers and Human Resource Management-A European Perspective”, *Human Resource Management Review*, Vol:14, No:4, 2004, ss.473-498.
- McArdle, Sarah, v.d.:
- “Employability During Unemployment: Adaptability, Career Identity and Human and Social Capital”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:71, 2007, ss.247-264.
- McCabe, Viviebbe S.,
Lawson K. Savery:
- “Butterflying a New Career Pattern for Australia? Empirical Evidence”, *Journal of Management Development*, Vol:26, No:2, 2007, ss.103-116.
- McDaniels, Carl:
- “Frank Parsons: His Heritage Leads Us into The 21st Century”, *Journal of Career Development*, Vol:20, No:4, Summer 1994, ss.327-332.
- McDonald, Kimberly S.,
Linda M. Hite:
- “Reviving The Relevance of Career Development in Human Resource Development”, *Human Resource Development Review*, Vol:4, No:4, December 2005, ss.418-439.
- McDonald, Paula,
Kerry Brown,
Lisa Bradley:
- “Have Traditional Career Paths Given Way to Protean Ones? Evidence From Senior Managers in The Australian Public Sector”, *Career Development International*, Vol:10, No:2, 2005, ss.109-129.
- McGee, Gail W.,
- “Two (or More?) Dimensions of Organizational

- Robert C. Ford: Commitment: Reexamination of The Affective and Continuance Commitment Scales”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:72, No:4, 1987, ss.638-642.
- Mcquaid, Ronald: “Job Search Success and Employability in Local Labor Markets”, *Annual Regional Sciences*, Vol:40, 2006, ss.407-421.
- Mcquaid, Ronald, Colin Lindsay: “The Concept of Employability”, *Urban Studies*, Vol:42, No:2, February 2005, ss.197-219.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen: “Testing The “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:69, No:3, 1984, ss.372-378.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen: “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol:1, No:1, 1991, ss.61-89.
- Meyer John P., Natalie J. Allen, Ian R. Gellatly: “Affective and Continuance Commitment to The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Reations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:75, No:6, 1990, ss.710-720.
- Meyer, John P., Nathalie J. Allen, Catherine A. Smith: “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:78, No:4, 1993, ss.538-551.
- Meyer, John P., P. Gregory Irving, Natalie J. Allen: “Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experinces on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:19, No:1, 1998, ss.29-52.
- Meyer, John P., Thomas E. Becker, Christian Vandenberghe: “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:89, No:6, ss.991-1007.
- Meyer John P., “Commitment in The Workplace: Toward A General

- Lynne Herscovitch: Model”, Human Resource Management Review, Vol:11, No:3, 2001, ss.299-326.
- Meyer, John P.,
Natalya M. Parfyonova: “Normative Commitment in The Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization”, Human Resource Management Review, 2009, ss.1-12.
- Meyer, John P., v.d.: “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organziation: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, Journal of Vocational Behavior, Vol:61, No:1, 2002, ss.20-52.
- Miles, Raymond E.,
Charles C. Snow: “Twenty-First Century Careers”, ss.97-115, The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, Editörler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.
- Mirvis, Philip H.,
Douglas T. Hall: “Psychological Success and The Boundaryless Career”, Journal of Organizational Behavior, Vol:15, No:4, July 1994, ss.365-380.
- Mirvis, Philip H.,
Douglas T. Hall: “Psychological Success and The Boundaryless Career”, ss.237-255, The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, Editörler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.
- Mohamed, Fatma,
G. Stephen Taylor,
Ahmad Hassan: “Affective Commitment and Intention to Quit: The Impact of Work and Non-Work Related Issues”, Journal of Managerial Issues, Vol:18, No:4, Winter 2006, ss.512-526.
- Molloy,Janice C.: “Development Networks: Literature Review and Future Research”, Career Development International, Vol:10, No:6/7, 2005, ss.536-547.
- Moore, Celia, “Tracing The Historical Roots of Career Theory in

- Hugh Gunz,
Douglas T. Hall: Management and Organizational Studies”, Handbook of Career Studies, Editörler: Hugh Gunz, Maury Peiperl, Sage Publications, 2007, ss.13-38.
- Morris Jonathan,
John Hassard,
Leo McCann: “New Organizational Forms, Human Resource Management and Structural Covergence? A Study of Japanese Organizations”, Organization Studies, Vol:27, No:10, 2006, ss.1485-1511.
- Mowday, Richard T.: “Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, Vol:8, No:4, 1998, ss.387-401.
- Nabi, Ghulam R.: “An Investigation into The Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success”, Career Development International, Vol:4, No:4, 1999, ss.212-224.
- Nabi, Ghulam R.: “The Relationship Between HRM, Social Support and Subjective Career Success Among Men and Women”, International Journal of Manpower, Vol:22, No:5, 2001, ss.457-484.
- Naswall, Kathrina,
Hans De Witte; “Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables”, Economic and Industrial Democracy, Vol:24, No:2, 2003, ss.189-215.
- Newell, Helen,
Sue Dopson: “Muddle in The Middle: Organizational Restructuring and Middle Management Careers”, Personnel Review, Vol:25, No:4, 1996, ss.4-20.
- Ng, Thomas W. H., v.d.; “Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis”, Personnel Psychology, Vol:58, No:2, 2005, ss.367-408.
- Nicholson, Nigel: “Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in Information Age”, The Academy of Management Executive, Vol:10, No:4, November 1996, ss.40-50.
- Norris-Watts Christina, “The Mediating Role of Affective Commitment in The

- Paul E. Levy "Relation of The Feedback Environment to Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:65, No:3, 2004, ss.351-365.
- O'Reilly III Charles,
Jennifer Chatman: "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol:71, No:3, ss.492-490.
- Osipow, Samuel H.: "Assesing Career Indecision", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:55, No:1, 1999, ss.147-154.
- Pang, Mary: "Boundaryless Careers: The (In-) Voluntary (Re-) Actions of Some Chinese in Hong Kong and Britain", *International Journal of Human Rsource Management*, Vol:14, No:5, August 2003, ss.809-820.
- Pearson, Terry R., v.d.: "Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems", *Journal of Management Research*, Vol:6, No:2, August 2006, ss.102-111.
- Peiperl, Maury v.d.: *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
- Peiperl, Maury,
Yehuda Baruch: "Back to Square Zero: The Post-Corporate Career", *Organizational Dynamics*, Vol:25, No:4, Spring 1997, ss.7-22.
- Pfeffer, J.,
J. N. Baron: "Taking The Workers Back Out: Recent Trends in The Structure of Employment", Editörler: B. M. Staw, L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT:JAI Pres, 1988, ss.257-303.
- Porter, Lyman W., v.d.: "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol:59, No:5, 1974, ss.603-609.
- Portes, Alejandro: "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", *Annual Review Sociology*, Vol:24, 1998,

- ss.1-24.
- Powell, Deborah M.,
John P. Meyer: “Side-Bet Theory and The Three Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol:65, No:1, 2004, ss.157-177.
- Pringle, Judith K.,
Mary Mallon: “Challenges for The Boundaryless Career Odyssey”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol:14, No:5, August 2003, ss.839–853.
- Quigley, Narda R.,
Walter G. Tymon Jr.: “Toward an Integrated Model of Intrinsic Motivation and Career Self-Management”, *Career Development International*, Vol:11, No:6, 2006, ss.522-543.
- Raabe, Babette,
Michael Frese,
Terry A. Beehr: “Action Regulation Theory and Career Self-Management”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:70, No:2, April 2007, ss.297-311.
- Randall, Dona M.,
Mike P. O’Driscoll: “Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications”, *The Journal of Social Psychology*, Vol:137, No:5, 1997, ss.606-617.
- Raghuram, Sumita,
Manuel London,
Henrik Holt Larsen: “Flexible Employment Practices in Europe: Country Versus Culture”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol:12, No:5, August 2001, ss.738-753.
- Rayman, Jack,
Lynne Atanasoff: “Holland’s Theory and Career Intervention: The Power of The Hexagon”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:55, No:1, 1999, ss.114-126.
- Rhoades, Linda,
Robert Eisenberger,
Stephen Armeli: “Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, No:5, 2001, ss.825-836.
- Ritzer, George: *Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Wiley-Blackwell Publications, 2007.
- Ryan, Michale T.: “Division of Labor”, *Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Editor: George Ritzer, Wiley-Blackwell

- Publications, 2007.
- Savickas, Mark L.: “Measuring Career Development: Current Status and Future Directions”, *Career Development Quarterly*, Vol:43, No:1, September 1994, ss.54-63.
- Savickas, Mark L.: “Vocational Psychology”, *Encyclopedia of Career Development*, Vol:2, Editörler: Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Sage Publications, California, 2006, s.851.
- Savickas, Mark L., Gary D. Gottfredson: “Holland’s Theory (1959-1999): 40 Years of Research and Application”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:55, No:1, 1999, ss.1-4.
- Saxenian, Annalee: “Beyond Boundaries: Open Labor Markets and Learning in Silicon Valley”, ss.23-39, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Editörler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.
- Schein, Edgar H.: “Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in 21st Century”, *Academy of Management Executive*, Vol:00, No:0, 1996, ss.80-88.
- Shepherd, Jerly L., Brian P. Mathews: “Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives”, *Employee Relations*, Vol:22, No:6, 2000, ss.555-575.
- Scholarios Dora, v.d.: “Employability and The Psychological Contract in European ICT Sector SMEs”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:19, No:6, June 2008, ss.1035-1055.
- Scholl, Richard W.: “Differentiating Organizational Commitment From Expantancy As A Motivating Force”, *Academy of Management Review*, Vol:6, No:4, 1981, ss.589-599.
- Segers, Jesse, v.d.: “Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:73,

- 2008, ss.212-230.
- Sharma, Subhash: **Applied Multivariate Techniques**, John Wiley&Sons, Inc., 1996.
- Shore, Lynne M., v.d.: “Construct Validity of Measures od Becker’s Side Bet Theory”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:57, No:3, 2000, ss.428-444.
- Smart, Roslyn M.: “Career Stages in Australian Professional Women: A Test of Super’s Model”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:52, No:3, 1998, ss.379-395.
- Smart, Roslyn M.,
Candida Peterson: “Super’s Career Stages and The Decision to Change Careers”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:51, No:3, 1997, ss.358-374.
- Smithson Janet,
Suzan Lewis: “Is The Job Insecurity Changing The Psychological Contract?”, *Personnel Review*, Vol:29, No:6, 1999, ss.680-702.
- Solinger, Omar N.,
Woody Van Olffen,
Robert A. Roe: “Beyond The Three-Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:93, No:1, 2008, ss.70-83
- Stickland, Rob: “Career Self-Management – Can We Live Without It?”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:4, 1996, ss.583-596.
- Sturges, Jane: “All in a Day’s Work? Career Self-Management and The Management of The Boundary Between Work and Non-Work”, *Human Resource Management Journal*, Vol:18, No:2, 2008, ss.118-134.
- Sturges, Jane,
David Guest,
Kate Mackenzie Davey: “Who’s in Charge? Graduates’ Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:9, No:3, Eylül 2000, ss.351-370.
- Sturges, Jane, “What’s The Deal? An Exploration of Career

- Neil Conway,
Andreas Liefhooghe:
Management Behavior in Iceland”, The International Journal of Human Resource Management, Vol:19, No:4, April 2008, ss.752-768.
- Suliman, Abu Bakir,
Paul Iles:
“Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, Journal of Managerial Psychology, Vol:15, No:5, 2000, ss.407-426.
- Sullivan, Sherry E.:
“The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, Journal of Management, Vol:25, No:3, 1999, ss.457–484.
- Sullivan, Sherry E.,
Michael B. Arthur:
“The Evolution of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility”, Journal of Vocational Behavior, Vol:69, 2006, ss.19-29.
- Sullivan, Sherry E.,
William A. Carden,
David F. Martin:
“Careers in The Next Millenium: Directions For Future Research”, Human Resource Management Review, Vol:8, No:2, 1998, ss.165-185.
- Sundby, Dianne,
C. Brooklyn Derr:
“Michael Driver: A Career Life to Remember”, Career Developmant International, Vol:12, No:4, 2007, ss.328-340.
- Sverko, Branimir:
“Super’s Career Development Theory”, Encyclopedia of Career Development, Editors: Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, Volume 2, Sage Publications, California, 2006, ss.789-792.
- Templer, Andrew J.,
Tupper F. Cawsey:
“Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers”, Career Development International, Vol:4, No:2, 1999, ss.70-76.
- Thomas, Robyn,
Davide Dunkerley:
“Careering Downwards? Middle Managers’ Experiences in The Downsized Organization”, British Journal of Management, Vol:10, No:2, 1999, ss.157-169.
- Ülgen, Hayri:
İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 3. Baskı, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1997.

- Valcour, Monique,
Jamie J. Ladge: "Family and Career Path Characteristics as Predictors of Women's Objective and Subjective Career Success: Integrating Traditional and Protean Career Explanations", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:73, No:2, 2008, ss.300-309
- Van Buren III, Harry J.: "Boundaryless Careers and Employability Obligations", *Business Ethics Quarterly*, Vol:13, No:2, 2002, ss.131–149.
- Vuuren, LJ Van,
C. Fourie: "Career Anchors and Career Resilience: Supplementary Constructs?", *Journal of Industrial Psychology*, Vol:26, No:3, 2000, ss.15-20.
- Wajcman, Judy,
Bill Martin: "My Company or My Career: Managerial Achievement and Loyalty", *British Journal of Sociology*, Vol:52, No:4, December 2001, ss.559-578.
- Wallace, Jean E.: "Becker's Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for A Moratorium or A Resurrection", *Human Relations*, Vol:50, No:6, 1997, ss.727-749.
- Walsh, Kate,
Masako Taylor: "Reframing Organizational Commitment within a Contemporary Careers Framework", *SHA Center for Hospitality Research Working Paper*, s.3. ss.1-30.
- Walton, Sara,
Mary Mallon: "Redefining Boundaries? Making Sense of Career in Contemporary New Zealand", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol:42, No:1, 2004, ss.75-95.
- Wasti, S. Arzu: "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:67, No:2, 2005, ss.290-308.
- Wiener, Yoash: "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, Vol:7, No:3, 1982, ss.418-428.
- Woodd, Maureen: "The Move Towards A Different Career Pattern: Are Women Better Prepared Than Men For A Modern

- Career?", *Women in Management Review*, Vol:14, No:1, 1999, ss.21-28.
- Yao, Xiang,
Lei Wang: "The Predictability of Normative Organizational Commitment for Turnover in Chinese Companies: A Cultural Perspective", *International Journal of Human Resource Management* Vol:17, No:6, 2006, ss.1058-1075.
- Yao Xiong,
Lei Wang: "Socially Oriented Values and Reciprocity Norm Predict Organizational Commitment", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol:11, No:3, 2008, ss.247-252.
- Yarnall, Jane: "Career Anchors: Results of an Organizational Study in The UK", *Career Development International*, Vol:3, No:2, 1998, ss.56-61.
- Young, Richard A.,
Audrey Collin: "Introduction: Framing The Future of Career", *The Future of Career*, Editörler: Audrey Collin, Richard A. Young, Cambridge University Press, Cambridge, 2000, ss.1-20.
- Zaleska, Krystyna
Joanna, Lilian M. De
Menezes: "Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers", *Human Relations*, Vol:60, 2007, ss.987-1017.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi'nde yürütülen bir doktora çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. **Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Boş soru bırakmamanız ve her bir ifadeyi samimiyetle cevaplamanız araştırmanın geçerliliği açısından çok önemlidir.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi bir önem taşımamaktadır. Bu nedenle lütfen anketin üzerine adınızı ve soyadınızı **yazmayınız**. Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı olarak kullanılacak, araştırmacı dışında hiç kimse cevapları görmeyecek ve değerlendirmeyecektir. Çalışmaya katılarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Arş. Grv. Kadriye Övgü ÇAKMAK
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Aşağıda yer alan ifadeleri görüşlerinizi yansıtmaya derecesine göre ilgili kutucuğu "X" ile işaretleyerek yanıtlayınız.	Hiçbir şekilde yansıtmıyor	Çok az yansıtıyor	Kısmen yansıtıyor	Büyük ölçüde yansıtıyor	Tamamen yansıtıyor
1.Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.					
2.Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.					
3.Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.					
4.Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.					
5.Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.					
6.Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.					
7.Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.					
8.Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.					
9.Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.					
10.Mevcut şirketim için çalışma imkanı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim.					
11.Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim.					
12.Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş					

aramak aklımdan geçmez.					
13.İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.					
14.Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.					
15.Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum.					
16.Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var.					
17.Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.					
18.Kendi kariyerimden kendim sorumluyum.					
19.Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.					
20.Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim.					
21.Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvenmişimdir.					
22.Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm.					
23.Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir.					
24.Benim için en önemlisi, kariyer başarı m hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.					
25.Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularıma uyarım.					
26.Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.					
27.Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim.					

Aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi gösteren kutucuğu “X” ile işaretleyerek yanıtlayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.					
2.Çalıştığım şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri piyasadaki iş imkanlarının kısıtlı olmasıdır.					
3.Çalıştığım şirket, benim sadakatimi hak ediyor.					
4.Çalıştığım şirkete kendimden çok fazla şey vermiş olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
5.Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
6.Şu anda, çalıştığım şirkette kalmaya devam etmemin nedeni bir istek					

olduğu kadar aynı zamanda bir ihtiyaçtır.					
7.Çalıştığım şirketten şu anda ayrılısam, kendimi suçlu hissedirim.					
8.Kendimi çalıştığım şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
9. Çalıştığım şirketten şu anda ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
10. Çalıştığım şirkette kalmak için manevi bir yükümlülük hissediyorum.					
11.Çalıştığım şirketin sorunlarını kendi sorumlarımmış gibi görüyorum.					
12.Piyasadaki iş imkanları az olduğu için çalıştığım şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.					
13. Çalıştığım şirkete çok şey borçluyum.					
14.Benim lehime de olsa çalıştığım şirketten şu anda ayrılmanın doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.					
15. Çalıştığım şirketin benim için çok özel bir anlamı vardır.					
16.İstesem bile şu anda, şirketimden ayrılmak benim için çok zor olur.					
17.Çalıştığım şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
18. Çalıştığım şirketteki kişilere karşı yükümlülük hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılamam.					

Aşağıda yer alan ifadeleri sıklık derecesine göre ilgili kutucuğu “X” ile işaretleyerek yanıtlayınız.	Hemen hemen hiç	Seyrek	Orta sıklıkta	Sık sık	Çok sık
1.Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla yeni beceri ve deneyimler kazanmanızı sağlayacak görevlerde çalışma fırsatları elde ettiniz?					
2.Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla kariyer planlarınıza ilişkin rehberlik fırsatları elde ettiniz?					
3.Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla şirket içinde diğer kişiler tarafından fark edilmenizi sağlayacak görevlerde çalışma fırsatları elde ettiniz?					
4.Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla bir üstünüzden kariyerinize ilişkin rehberlik veya yardım alma (mentorluk) fırsatı elde ettiniz?					
5.Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla şirketinizin sağladığı/karşıladığı eğitim programlarına katılma fırsatı elde ettiniz?					
6.Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla üstlerinizden danışmanlık veya koçluk alma fırsatı elde ettiniz?					
7.Geçtiğimiz yıl içerisinde şirketinizde ne kadar sıklıkla iş arkadaşlarınızdan danışmanlık veya koçluk alma fırsatı elde ettiniz?					

Aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi gösteren kutucuğu “X” ile işaretleyerek yanıtlayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.İlk üstüm, kariyer amaç ve hedeflerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.					
2.İlk üstüm, kariyer hedeflerime ulaşip ulaşmadığımı takip eder.					
3.İlk üstüm, şirketteki farklı kariyer fırsatları ile ilgili beni bilgilendirir.					
4.İlk üstüm, işimle ilgili önemli bir şey yaptığımda kesinlikle takdir göreceğimden emin olmamı sağlar.					
5.İlk üstüm, performansıyla ilgili bana yardımcı olacak geri besleme verir.					
6.İlk üstüm, ihtiyaç duyduğumda performansımı iyileştirmeme yönelik yararlı tavsiyelerde bulunur.					
7.İlk üstüm, kariyerimi ilerletmek için ihtiyaç duyduğum ek eğitimlere katılmamı destekler.					
8.İlk üstüm, yeni beceriler geliştirme fırsatı sunan görevler verir.					
9.İlk üstüm, beni örgütte ön plana çıkaracak özel projelerde görevlendirir					

Cinsiyetiniz:	Kadın () Erkek ()
Yaşınız:	
Medeni durumunuz:	Evli () Bekar ()
En son mezun olduğunuz eğitim kurumu: (Halen eğitiminize devam ediyorsanız lütfen belirtiniz.)	Lise () Üniversite () Yüksek lisans/Doktora () Yüksekokul () Diğer.....
Pozisyonunuz:	
Departmanınız/Bölümünüzün Adı:	
Bu şirkette işe başlama yılınız:	
Çalışma yaşamına ilk başlama yılınız:	
Şirketinizin içinde bulunduğu sektör:	
Şirketinizde çalışan kişi sayısı:	



Anketimiz sona ermiştir. İlginiz için çok teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kadriye Övgü Çakmak 1981 yılında Eskişehir’de doğdu. İlk ve orta öğretimini Eskişehir’de tamamladı. Lisans eğitimini, 1999-2003 yılları arasında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde tamamladı. 2003 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında başladığı yüksek lisans eğitimini, “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması” başlıklı yüksek lisans teziyle 2005 yılında bitirdi. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında doktora eğitimine başladı. 1 Eylül 2009-30 Nisan 2010 tarihleri arasında Yüksek Öğretim Kurumu’ndan (YÖK) aldığı bursla İrlanda’da bulunan University of Limerick’te sekiz ay süreyle doktora tez çalışmalarını sürdürdü. 2004 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlayan Kadriye Övgü Çakmak bu görevine halen devam etmektedir.