

T.C.

NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SINIRSIZ KARIYER PERSPEKTİFİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI  
VE KARIYER BAĞLILIĞININ KARIYER HAREKETLİLİĞİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Dilek BALAK

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı

Nevşehir

Kasım 2013



T.C.

NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SINIRSIZ KARIYER PERSPEKTİFİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI  
VE KARIYER BAĞLILIĞININ KARIYER HAREKETLİLİĞİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Dilek BALAK

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı

Nevşehir

Kasım 2013

Bütün Hakları Saklıdır.

Kaynak göstermek yoluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Dilek BALAK, 2013

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Dilek BALAK

İmza:



**“Sınırsız Kariyer Perspektifinde İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi: Kayseri İlindeki İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma”** adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Dilek BALAK

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

## TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Dilek BALAK tarafından hazırlanan, “Sınırsız Kariyer Perspektifinde İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi: Kayseri İlindeki İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında **Yüksek Lisans** Tezi olarak kabul edilmiştir.

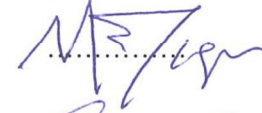
28/11/2013

### JÜRİ:

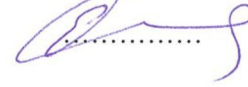
Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



Üye :Yrd. Doç. Dr. Metin KAPLAN



Üye :Yrd. Doç. Dr. Emine KALE



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 02.12.2013..... tarih ve 2013.40.05.. sayılı kararı ile onaylanmıştır.

02/12/2013

Doç. Dr. Alper ASLAN

Enstitü Müdürü

## ÖZET

# SINIRSIZ KARIYER PERSPEKTİFİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE KARIYER BAĞLILIĞININ KARIYER HAREKETLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dilek BALAK

Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kasım 2013

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İnsan yaşamının büyük bir bölümünü oluşturan aile ve iş yaşamı arasında çoğu kez çatışmayla karşılaşmaktadır. Örgütsel sınırların geçirgenliğinin artmasıyla da bireylerde kariyerlerine yönelik sınırsız bir algıya doğru yönelme dikkat çekmektedir. Bu değişim sonucunda, kariyer hareketliliğinde çeşitlilik artmaktadır. Ancak sınırsız kariyer ve iş-aile çatışmasının kariyer hareketliliği üzerindeki etkilerini inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışma bu alandaki görgül araştırma eksikliğini gidermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, bireylerin sınırsız kariyer bakış açısıyla iş-aile çatışması ve kariyer bağlılıklarının kariyer hareketlilikleri üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ilindeki imalat sanayii işletmelerinin çalışanları (N=405) oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu çalışmada sınırsız kariyerin, hem iş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği ilişkisinde hem de kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği ilişkisinde kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar konusunda bazı önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş-Aile Çatışması, Kariyer Bağlılığı, Sınırsız Kariyer, Kariyer Hareketliliği, İmalat İşletmeleri



## **ABSTRACT**

# **THE EFFECTS OF WORK-FAMILY CONFLICT AND CAREER COMMITMENT ON CAREER MOBILITY IN BOUNDARYLESS CAREER PERSPECTIVE: A SURVEY OF KAYSERİ' MANUFACTURING BUSINESSES**

Dilek BALAK

Nevşehir University, Graduate School of Social Sciences

M.B.A. Thesis, November 2013

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

A conflict is confronted many times between family and working life which form a major part of people's life. It points out that individuals also tend the unlimited perception towards their careers apart from increasing the permeability of the organizational boundaries. As a result of this change, increasing diversity of career mobility. However, there are few studies that research the effects on the career mobility of work-family conflict and boundaryless career. This study aim to eliminate the lack of empirical research in this area. The purpose of this study is to analyze the effects of work-family conflict and career commitment on career mobility in boundaryless career perspective. The sampling of this study consists of employees in manufacturing businesses in the province of Kayseri. According to the research findings, work-family conflict and career commitment has been found to have a positive effect on career mobility. In addition in this study it is determined that boundaryless career plays a relatively minor role as a mediator both in the relationship between work-family conflict and career mobility, and also in the relationship between career commitment and career mobility. In conclusion it is emphasized that the study has some limitations and some advises are included about the researches to be done in the future.

**Key Words:** Work-Family Conflict, Career Commitment, Boundaryless Career, Career Mobility, Manufacturing Businesses

## TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgisini ve emeğini benden esirgemeyen, ayrıca tez konusunun belirlenip çalışma planının hazırlanması, ölçeklerin tasarlanması ve analizlerin yapılması sürecindeki yardımları, tez yazım sürecindeki yönlendirmeleri, değerli eleştirileri, katkıları, düzeltmeleri ve teşvikleri için çok değerli hocam Prof. Dr. Sayın Şevki ÖZGENER'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca araştırma için veri sağlama hususunda desteklerini gördüğüm sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri ve çalışanlarına da teşekkürlerimi sunarım.

Hayatı boyunca sevgisini, emeğini, hoş görüsünü ailesine ve çocuklarına adayan annem Hanife BALAK'a ve babam Mustafa BALAK'a; bu süreçte bana moral ve destek veren kardeşlerim Derya BALAK'a ve Fatma BALAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI.....	6
1.1. Çatışma Kavramı .....	6
1.2. Çatışmanın Tanımı, Kaynağı ve Yönetim Biçimleri .....	7
1.3. Çatışma Türleri .....	11
1.4. İş-Aile Çatışması Kavramı .....	13
1.4.1. İş-Aile Çatışmasının Tanımı, Süreci ve Boyutları .....	13
1.4.2. İş-Aile Çatışmasının Türleri.....	16
1.4.2.1. Zaman Esaslı Çatışma .....	17
1.4.2.2. Gerginlik Esaslı Çatışma .....	18
1.4.2.3. Davranış Esaslı Çatışma .....	19
1.5. İş-Aile Çatışmasının Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	20
1.5.1. İş-Aile Yaşam Çatışması.....	20
1.5.2. İş-Aile Uyumsuzluğu.....	21

1.5.3. İş-Aile Gerginliği.....	22
1.5.4. İş-Aile Talep Çatışması .....	24
1.6. İş-Aile Çatışmasını Etkileyen Faktörler .....	25
1.6.1. Kişisel Özellikler (Cinsiyet, Kişilik, Yaş ve Medeni Durum) .....	25
1.6.2. İşin Özellikleri.....	29
1.6.3. Ailenin Özellikleri.....	30
1.7. İşletmeler ve Çalışanlar Açısından İş-Aile Çatışmasının Önemi .....	31
1.8. İş-Aile Çatışmasının Ölçülmesi.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KARIYER BAĞLILIĞI .....</b>	<b>35</b>
2.1. Kariyer Bağlılığı Kavramı ve Önemi.....	35
2.2. Kariyer Bağlılığının Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	38
2.2.1. İşe Bağlılık .....	38
2.2.2. Örgütsel Bağlılık .....	40
2.2.3. Mesleki Bağlılık .....	41
2.2.4. Kariyer Tatmini .....	42
2.2.5. İş Tatmini .....	43
2.3. Kariyer Bağlılığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklar .....	44
2.4. Kariyer Bağlılığının Oluşumunda Etkili Olan Faktörler.....	47
2.5. Kariyer Bağlılığının Bileşenleri.....	49
2.6. Kariyer Bağlılığının Sonuçları.....	50
2.7. İş-Aile Çatışması ile Kariyer Bağlılığı Arasındaki İlişki .....	51

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. SINIRSIZ KARIYER</b> .....	<b>53</b>
3.1. Sınırsız Kariyer Kavramı.....	53
3.2. Sınırsız Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi .....	58
3.3. Sınırsız Kariyerin Bazı Kavramlarla İlişkisi .....	61
3.3.1. Esnek Kariyer .....	61
3.3.2. Şirket Ötesi Kariyer .....	63
3.3.3. Çok Yönlü (Protean) Kariyer .....	64
3.3.3. Portföy (Portfoilo) Kariyer.....	65
3.4. Sınırsız Kariyerin Temel Bileşenleri.....	66
3.4.1. Fiziksel Hareketlilik .....	66
3.4.2. Psikolojik Hareketlilik .....	67
3.5. Sınırsız Kariyeri Etkileyen Faktörler .....	67
3.6. İşletme Çalışanları Açısından Sınırsız Kariyerin Önemi .....	69
3.7. Sınırsız Kariyerin Ölçülmesi .....	71

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. KARIYER HAREKETLİLİĞİ</b> .....	<b>73</b>
4.1. Kariyer Hareketliliği Kavramı ve Önemi.....	73
4.2. Kariyer Hareketliliğinin Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	76
4.2.1. İş Hareketliliği .....	77

4.2.2. Mesleki Hareketlilik .....	78
4.2.3. Örgütsel Hareketlilik .....	80
4.3. Kariyer Hareketliliğinin Bileşenleri.....	81
4.3.1. Örgütler arası kariyer hareketliliği .....	82
4.3.2. Örgüt içi kariyer hareketliliği.....	83
4.4. Kariyer Hareketliliğini Etkileyen Faktörler.....	88
4.4.1. Yapısal iş gücü piyasa faktörleri .....	88
4.4.2. Mesleki iş gücü piyasa faktörleri.....	89
4.4.3. Örgütsel politikalar ve prosedürler .....	91
4.4.4. Çalışma grubu düzeyindeki faktörler.....	92
4.4.5. Kişisel yaşam faktörleri .....	93
4.4.6. Kişilik ve kişisel stil farklılıkları.....	94
4.5. İşletme ve Çalışanları Açısından Kariyer Hareketliliğinin Önemi.....	96
4.6. İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi .....	97

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. İMALAT İŞLETMELERİNDE SINIRSIZ KARIYER PERSPEKTİFİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE KARIYER BAĞLILIĞININ KARIYER HAREKETLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ.....</b>	<b>100</b>
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	100
5.2. Araştırmanın Metodolojisi.....	103
5.2.1. Örneklem.....	103

5.2.2. Ölçekler .....	104
5.2.3. Model ve Hipotezler .....	105
5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	109
5.3. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	109
5.3.1. Araştırmaya Konu Olan İmalat İşletmeleri ve Çalışanları ile İlgili Genel Bilgiler.....	110
5.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları	112
<b>SONUÇ.....</b>	<b>131</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>135</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>155</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>160</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması .....	55
Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan İmalat İşletmeleri Çalışanları ile İlgili Bulgular ....	110
Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan İmalat İşletmeleri Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	111
Tablo 5.3. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar, ve Cronbach's Alpha Değerleri .....	113
Tablo 5.4. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından İş-Aile Çatışmasının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	114
Tablo 5.5. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	116
Tablo 5.6. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 5.7. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından İş-Aile Çatışması ile Kariyer Hareketliliği İlişkisinde Sınırsız Kariyerin Aracı Rolüne İlişkin Aracı Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....	124
Tablo 5.8. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından Kariyer Bağlılığı ile Kariyer Hareketliliği İlişkisinde Sınırsız Kariyerin Aracı Rolüne İlişkin Aracı Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....	129



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kişiler arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model.....	10
Şekil 1.2. İş-Aile Çatışma Süreci.....	15
Şekil 3.1. Çağdaş Kariyerler: Örgütsel Sınırların Ötesinde .....	63
Şekil 5.1. Araştırma Modeli .....	108
Şekil 5.2. İş-Aile Çatışması ile Kariyer Hareketliliği İlişkisinde Sınırsız Kariyerin Aracı Rolü .....	120
Şekil 5.3. Kariyer Bağlılığı ile Kariyer Hareketliliği İlişkisinde Sınırsız Kariyerin Aracı Rolü .....	126

## GİRİŞ

Bu çalışma, sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki etkilerini inceleme konusu yapmaktadır.

Kariyer geliştirme stratejisi olarak görülmeye başlanan kariyer hareketliliğinde, iş görenler kariyerleri konusunda tatmin olmadıklarında; iş, meslek, işletme, sektör ya da coğrafi bölge açısından birtakım değişikliklere başvurabilmektedirler. Bu durumun nitelikli bir çalışanını kaybetmek durumunda kalacağı düşüncesiyle günümüz işletmeleri açısından potansiyel bir sorun olarak görüldüğü dile getirilebilmektedir. Bu çalışma sanayi sektöründeki işletme çalışanlarının kariyer hareketliliklerini belirlemeyi ve daha sonra iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği konusunda belirleyici rol oynayıp oynamadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca buna ilave olarak da sınırsız kariyer algısının aracılık etkisinin ne derecede rol oynadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmada, modeldeki değişkenler ve boyutlarına ilişkin gerek örgütsel, gerekse bireysel bağlamda ampirik bir yaklaşımın gerekliliği ortaya konmaktadır. Çalışmada iş yaşamında öncülleri ve sonuçları bakımından büyük önem taşıyan kariyer hareketliliği kavramına iş görenlerin ve işverenlerin dikkatini çekebilmek adına bir yazın taraması yapılmıştır. Netice itibariyle ilgili yazında bir boşluk olduğu ve konuya yönelik farkındalığın yaratılması gerektiği tespit edilmiştir.

İşletmeler açısından bakıldığında, kariyer hareketliliğine yol açabilecek faktörler, üzerinde durulması gereken ve stratejik kararlar almayı gerektiren önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu faktörlerin, bireylerin işletmeye ilişkin düşünce ve davranışlarında etkili olabileceği sonucu doğmaktadır. Bu noktada ortaya çıkabilecek, bireyin istihdam edildiği işletmeye veya benimsedikleri kariyere karşı tutumun, giderek sınırsız bir hal almaya başladığı gözlenebilmektedir. Buradan

hareketle bireylerdeki sınırsızlık algısının kariyer hareketliliği üzerinde etkili olabileceği kanısı hakim olmaktadır. Bunun yanı sıra bireylerin kariyer hareketliliklerinde iş-aile çatışması ve bireylerin kariyerlerine karşı bir tutum ve algı olarak nitelendirilen kariyer bağlılığının da işletme içerisindeki personel hareketliliğinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

İş ve aile yaşamı etkileşiminin bireyler, örgütler ve toplum açısından önemi giderek artmaktadır. Bir kişinin mesleğinin gerektirdiği rol talepleri ile ailevi rol taleplerinin çalışma esnasında çakışması neticesinde iş-aile çatışması gerçekleşmektedir (Frone and Rice, 1986, p.4). Bu durumda bir role katılımın diğer rolün etkinliğini azaltabileceği düşünülmektedir. Voydanoff (2004) çalışmasında, zaman temelli uzun çalışma saatlerinin ailevi etkinlikleri yerine getirmeyi zorlaştırdığını ve aile ilişkilerini güçleştirdiğini ortaya koymaktadır.

Feldman and Ng (2007) de araştırmalarında daha az iş yükü, daha öngörülebilir çalışma saatleri için çalışanların mevcut işlerini bırakma eğilimi gösterebileceklerinden ve bu eğilimin bireyi firma dışında hareketlilik yaşamaya yönelteceğinden bahsetmektedirler. Ayrıca iş-aile çatışmalarına kaynaklık eden işin yapısı ile ilgili olarak bir endüstri kolundaki cinsiyet dağılımının da hareketlilik fırsatlarını etkilemekte olduğu dile getirilmektedir. Örneğin erkek egemen mesleklerde çalışan kadınların cinsiyetleri nedeniyle muhtemel bir ön yargının, hiyerarşik açıdan kadın çalışanların yukarı doğru hareketlerini zorlaştırabilmektedir. İlkaracan (2010) da kitabında kadın çalışanların iş yükümlülükleriyle çocuk bakımı veya ailevi diğer tüm işlerin eş zamanlı olarak çakışmasının bir kadın çalışanı iş gücü piyasasından çekilmeye yahut da işinden ya da aile hayatından birtakım tavizlerde bulunmaya yönelteceğinden söz etmektedir.

İş ve özel hayatı arasında çatışma yaşayan bir bireyin bu çatışmayı azaltmak için ya zaman esnekliği sağlayan başka bir firmaya geçeceği ya da iş gücünden tamamen çekilme kararı alabileceğini belirten araştırmalara yabancı yazında çokça rastlanmaktadır. Buradan hareketle iş-aile çatışmalarının bireyleri kariyerleri konusunda hareketlilik yaşamaya sevk edeceği düşünülmektedir.

Kariyer; bireyin iş deneyimlerinin zaman içerisinde gelişmekte olan bir dizisi ve bu zaman zarfında biriken davranışsal eğilimlerinin bir ürünüdür. Kariyer bağlılığı ise bireyin seçmiş olduğu bir alanda çalışmasını sağlayan motivasyonel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Carson, Carson and Bedeian, 1995, p. 305; Arthur, 2008, pp. 166-167). Bağlılık üzerinde kariyer hareketliliğinin etkilerini konu alan birçok araştırmada sıkça işletme değiştirmenin şirkete duygusal bağlılık noktasında negatif yönde bir etkisinin olduğu ortaya konmaktadır (Kondratuk, Hausdorf, Korabik and Rosin, 2004, p. 336). Başka bir araştırmada da bireylere kariyerlerini geliştirmeleri konusunda fırsat veren örgütlere karşı çalışanların yüksek düzeyde bağlılık gösterebilecekleri ifade edilmektedir (Carmeli and Gefen, 2005, p. 12). Buna dayanarak iş görenlerin beceri ve yetkinliklerine uygun bir alanda faaliyet gösterip iş yaşamı süresince de bu alanda ilerleme ve yükselme ihtiyacı hissedecekleri göz önüne alındığında çalışanların yeni deneyimler kazanma ve farklı ihtiyaçları tatmin etme fikrinin bireyleri örgüt içinde ya da örgüt dışında kariyerleriyle ilgili hareketlilik yaşamaya yöneltebileceği düşünülmektedir.

Bugünün uzmanları kendi kariyer yollarını yönetmek, yeni ve sıkça farklı iş fırsatlarını kaçırmamak için insan sermayesini geliştirme ve pazarlanabilir kılma fikrini benimsemektedirler. Böylece bireyler kendi kariyerleri üzerinde özerk davranarak yaşamları boyunca aynı örgüt yerine veya aynı iş hattı üzerinde kalmak yerine performansları karşılığında daha iyi getiriler sağlamak için yeni fırsatları değerlendirerek kendi kariyerlerini kendileri yönetme eğilimi göstermektedirler. Bireyler bunu yaparken de hem fiziksel hem de psikolojik hareketliliği kullanmaktadırlar. Sınırsız kariyer içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar ücret, tazminat, statü, objektif ve subjektif bileşenli kariyer başarıları yansıtmaktadır (Cherame, Sturman and Walsh, 2007, pp. 360-361). Bu çerçevede iş veya kariyer hedefleriyle benliklerini bir uyum içinde yaşayabilmek ve iş veya kariyer rolüyle ailevi rolünü bir arada dengede tutabilmek bunu yaparken de çalışma hayatını yönlendiren ölçütleri iyi değerlendirmek gerekmektedir. Dolayısıyla sınırsız kariyeri ortamı içinde anlayabilmek bireylerdeki kariyer hareketliliği davranışının bundan nasıl etkilendiğini de kavrayabilmemizi sağlayacaktır.

Sözü edilen bilgiler ışığında, bu çalışma dört soruya yanıt aramak üzere tasarlanmıştır. Bunlardan birincisi iş-aile çatışmasının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiğidir. İkinci soru kariyer bağlılığı olgusunun ne ölçüde benimsendiğidir. Üçüncü soru sınırsız kariyer algısının neden gerekli olduğu ve nelerden etkilendiğidir. Son soru ise bu üç kavramın kariyer hareketliliği üzerinde ne ölçüde ve ne yönde etkili olabileceğidir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerinde ne derecede ve ne yönde etkili olduğunu incelemektir. Sözü edilen araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için sanayi sektöründe faaliyet gösteren Kayseri ili ve ilçelerindeki imalat işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmış ve elde edilen veriler çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Böylelikle bilgi üretmenin esas alındığı çalışmada kamu yararı, uygulamaya yol gösterme ve yazına katkı amaçlanmaktadır.

Çalışmanın kapsamı sanayi sektöründeki imalat işletmeleri yönetici ve çalışanları açısından sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu çerçevede çalışmada araştırma sahası büyüyen ekonomisi ve gelişen sanayisi ile dikkat çeken Kayseri ili ve ilçelerindeki imalat işletmeleri çalışanlarıdır. Dolayısıyla bu çalışmanın veri setini Kayseri ili ve ilçelerindeki imalat işletmeleri çalışanlarından sağlanan veriler oluşturmaktadır.

Tez çalışması, çalışmayı yönlendiren dört araştırma sorusuna cevap aranacak şekilde tasarlanmıştır. Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle araştırmanın incelediği soruları şekillendiren düşünceler ve bunlara katkıda bulunan yazın üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümde genel olarak çatışma kavramı, çatışma yönetimi, çatışma türleri ve iş-aile çatışması kavramı, iş-aile çatışmasını etkileyen faktörler ile iş-aile çatışmasının işletmeler ve çalışanlar açısından önemi üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde kariyer bağlılığı kavramı, kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasındaki farklar, kariyer bağlılığının oluşumunda etkili olan faktörler ve kariyer bağlılığının bileşenleri ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde, sınırsız kariyer kavramı, sınırsız kariyerin bazı kavramlarla ilişkisi, sınırsız kariyerin temel bileşenleri, sınırsız kariyeri etkileyen faktörler ve işletme çalışanları açısından

sınırsız kariyerin önemi tartışılmaktadır. Dördüncü bölümde ise kariyer hareketliliği kavramı ve önemi, kariyer hareketliliğinin bazı kavramlarla ilişkisi, kariyer hareketliliğinin boyutları, kariyer hareketliliğini etkileyen faktörler ile işletme çalışanları açısından kariyer hareketliliğinin önemi üzerinde durulmaktadır. Son bölümde araştırma soruları ve araştırmanın tasarımının açıklanması ve imalat işletmeleri çalışanları açısından sınırsız kariyer bakış açısıyla iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan araştırmadan elde edilen bulgular sunulmaktadır. Tez, bulguların özetlenerek tartışıldığı sonuç kısmı ile son bulmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

#### 1.1. Çatışma Kavramı

*Çatışma*; en temel anlamıyla bir konunun karara bağlanamaması ve o konu hakkında ihtilafa düşme halidir. Kişiler açısından çatışma, hem fiziksel hem de psikolojik gereksinimlerin giderilmesine engel teşkil eden sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumu olarak ifade edilmektedir (Çuhadar, 2008, s. 251). Çatışma, maddi ve/veya ilişkisel konularda iki ya da daha fazla taraf arasındaki değerler, beklentiler, süreç ve sonuçların algıladıklarıyla fiili olarak gerçekleşen durum arasındaki uyumsuzluk olarak da tanımlanmaktadır (Oetzel and Ting-Toomey, 2003, p. 599). Diğer bir bakış açısı ise çatışmanın bir veya daha fazla tarafın bir sonraki davranışını etkileyen ve rahatsızlık üreten bir fark algıladıkları anda gerçekleşen bir olgu olduğu yönündedir (Rittle, 2008, p. 3). Sonuçta insanlar, hayatları boyunca değişik insanlarla diyalog kuran varlıklardır ve bu diyalog sürecinde de çok çeşitli nedenlerden ötürü uyumsuzluk, anlaşmazlık yaşayabilmektedirler.

Diğer bir bakış açısı çatışmanın; bir bireyin, grubun veya bir örgütün istenilen hedeflere ulaşmasını engelleyen ya da en azından bunları kısıtlayan bir davranış biçimi olarak ifade edildiğidir (Okotoni, 2003, pp. 26-27). Ayrıca başka bir çalışmada etkisiz iletişimin ya da iletişim eksikliğinin ve bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmayışının da ilişkilerde çatışmalara yol açacağıdır ki (Bowles, 2009, p. 53) bu da araştırma sahasını daha da genişletmektedir.

Buradan hareketle çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı durumu, kişiyi, grubu, fikri veya ortamı kabul etmemesi veya bunlardan bir kısmı ile çekişmesi yatmaktadır. Çatışma; bireyin yaşadığı ortamda istemediği bir durumla yüz yüze

gelmesi ve bir sonuç için zorlanması halinde tepki verdiği eylem ya da duygusal açıdan içine düştüğü bir durum olarak da izah edilebilmektedir (Bülbül, Ünsar ve Süt, 2009, s. 58). Bu durumun nedenleri üzerinde durulması gerektiği belirtilebilir.

Çatışmanın en önemli yönlerinden biri de içsel olduğudur ve ilişkilerde stratejik kararlar vermeyi gerektirmektedir. Çatışma; bireyler, gruplar ve örgütler üzerinde hem yararlı hem de işlevsel etkilere neden olabilecek bir olgudur. Bugünün yöneticileri ve çalışanları, çatışmayı en kısa sürede önlenabilir ya da çözülmesi gereken bir sorun olarak görmektedirler. Nitekim çatışmanın bireylerin performansına yararlı olabileceği düşünülmekte hatta çatışmanın, onu yönetmeyi bilenler için kişisel gelişime katkı sağlayacak ve heyecan verici bir fırsat olarak da değerlendirilebildiği görülmektedir (Fleetwood, 1987; Medina et al., 2005, pp. 219-220). Dolayısıyla çatışmayı yok saymak yerine onu yönetebilmeyi başarmanın insan için önemli bir kazanım olacağı sonucuna varılabilir.

## **1.2. Çatışmanın Tanımı, Kaynağı ve Yönetim Biçimleri**

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirme peşindedirler (Koçel, 2010, s. 646). İnsanların tercih ve beklentilerinin birbirlerinden farklı oluşu aralarında bazen çatışmaların yaşanmasını mümkün hale getirebilir.

Çatışmanın birçok ve birbirinden farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlamalar araştırmacının çatışmayı nasıl ve ne şekilde algıladığına bağlı olarak farklılık göstermektedir (Karcıoğlu, Kahya ve Buzkan, 2012, s. 79). Bu nedenle çatışmanın tanımının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle çatışmayı ortaya çıkaran faktörlerin yani çatışmanın kaynağının incelenmesi gerekmektedir.

Çatışma; değerler, görevler, hedefler gibi bir dizi kaynaktan beslenerek meydana gelebilir. Bu amaçla çatışmanın kaynağının ve etkilerinin doğru teşhis



edilebilmesi için bir sınıflandırma yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Aşağıda kısaca bu sınıflandırmadan bahsedilmektedir (Ghaffar, 2010, pp. 215-217):

***Duyuşsal çatışma (Affective Conflict):*** Kişiler arasında yaşanan öfke, hayal kırıklığı ve benzeri olumsuz duygulara sahip grup üyelerinin bir durumu olarak tanımlanmaktadır.

***Maddi Çatışma (Substantive Conflict):*** Grup üyeleri arasında gerçekleştirilmekte olan örneğin doğru veri içeren bir rapor belirlerken veya bir kuruluşun mevcut stratejik konumuna ilişkin bir rapor hazırlarken grubun üyeleri arasında ortaya çıkan fikir ve görüş ayrılıkları olarak ifade edilmektedir.

***Çıkar Çatışması (Conflict of Interest):*** Sınırlı miktarda bir kaynağın tahsisinde tarafların tercihleriyle istekleri arasında gerçekleşen bir tutarsızlık olarak adlandırılmaktadır.

***Değerlerin Çatışması (Conflict of Values):*** Bireylerin bazı konularda değer ve ideolojilerinin birbirlerinden farklı olduğu durumlarda oluşan çatışmadır ve buna ayrıca ideolojik çatışma da denmektedir.

***Amaç Çatışması (Goal Conflict):*** Tarafların tercihleri birbiriyle uyuşmadığında, karşılıklı tutarsızlığın yaşandığı durumlarda amaç-hedef çatışması yaşanmaktadır.

***Gerçekçi ve Gerçekçi Olmayan Çatışma (Realistic versus Nonrealistic Conflict):*** Gerçekçi çatışma, rasyonel veya hedef odaklı bir anlaşmazlığı ifade ederken, gerçekçi olmayan çatışma grup veya örgüt amaçlarıyla bireyin kendi amacı arasında gerçekçi bir nedene dayanmayan bir durumla ilişkili çatışmayı ifade etmektedir.

***Kurumsal ya da Kurumsal Olmayan Çatışma (Institutionalized versus Non-institutionalized Conflict):*** Kurumsallaşmış çatışmalarda bireyler açık kurallara göre

hareket ederler. Bu nedenle, tarafların davranışları öngörülebilir niteliktedir ve ilişkileri de devamlılık göstermektedir.

***Cezalandırıcı Çatışma (Retributive Conflict):*** Bu çatışma biçiminde çatışan bireyler veya gruplar rakiplerini yani karşı tarafı cezalandırma ihtiyacı hissederler.

***Yanlış Atfedilen Çatışma (Misattributed Conflict):*** Bu çatışma şeklinde çatışmanın nedenleri yanlış tarafa atfedilmektedir.

***Yanlış Yöneltilen Çatışma (Displaced Conflict):*** Burada çatışan taraflar kendi hayal kırıklıklarını ya da düşmanlıklarını çatışmaya dahil olmayan tarafa yöneltmektedirler.

Çatışma; genel manada gerginlik, uyumsuzluk veya kaygı yaratan bir durum şeklinde ifade edilmekle birlikte, bir tarafın arzuladığı amaca diğer bir tarafın müdahil olduğu ve birbiriyle uyuşmayan hedefleri olan en az iki taraf arasında meydana gelen bir mücadele sürecidir (Basım, Çetin ve Meydan, 2009, s. 58). Bu süreci yönetebilmek amacıyla bireyler çeşitli tavır ve davranış içine girerler. Literatürde çatışma yönetim biçimleriyle ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

Çatışma ile başa çıkma yöntemlerinden bir tanesi kişiler arası çatışmanın ele alındığı ve çözümlenmeye çalışıldığı çatışma çözme stilleridir. Bu konuda araştırma yapan Rahim and Bonoma (1979) ise bütünleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak tanımladığı beş çatışma yönetim stilini Şekil 1.1’de gösterildiği gibi “kendine ilgi düzeyi” ve “diğerlerine ilgi düzeyi” boyutlarında sınıflandırmaktadırlar (Rahim, 2002, p. 216). Aşağıda detaylı bir şekilde çatışma çözme stillerine yer verilmektedir.



**Şekil 1.1. Kişiler arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model**

**Kaynak:** (Rahim, 2002, p. 217).

***Bütünleştirme Çatışma Çözme Stili (Integrating Style)*** : Bu stilde açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizi yer almaktadır (Yürür, 2009, s. 26). Yani işbirliğinde bireyler karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarını önemsemektedirler.

***Ödün Verme Çatışma Çözme Stili (Obliging Style)*** : Bu tarzın uygulanması, çatışmaya taraf olanlardan birinin kendi ihtiyaçlarını bir kenara bırakarak karşısındakinin ihtiyaçlarını ön plana almasını, onun talep ve ihtiyaçlarına yüksek derecede ilgi duymasını ifade etmektedir (Arslantaş ve Özkan, 2012, s. 560). Diğer bir deyişle bireyin kendinden ödün vermesi yani kendi hakkından feragat etmesidir de diyebiliriz.

***Hükmetme Çatışma Çözme Stili (Dominating Style)*** : Bu stilde birey, kendisi için yüksek, karşısındaki için düşük derecede endişe duymaktadır ve çatışmayı da zorlama yoluyla çözmeye çalışmaktadır. Bu yol aynı zamanda bir tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesi şeklinde de tasvir edilebilmektedir (Karcıoğlu, Kahya ve

Buzkan, 2012, s. 81). Çatışma konularının karmaşık olduğu durumlarda ve daha iyi kararlar alabilecek zamanın bulunduğu bir ortamda bu stilin kullanılması uygun görülmemektedir (Rahim, 2002, p. 220).

***Kaçınma Çatışma Çözme Stili (Avoiding Style)*** : Kaçınma durumunda ise her iki tarafın da talep ve beklentilerine önem verme derecesi düşüktür. Bu stilde taraflar; geri çekilerek, karışmayarak veya sorumluluğu üzerlerinden atarak duruma tepki verebilmektedirler (Tarakçı, 2009). Bu stilin bazı basit ve önemsiz konuların geçici çözümünde kullanılabileceği söylenebilir.

***Uzlaşma Çatışma Çözme Stili (Compromising Style)*** : Uzlaşma, temelde bireyin kendine ve karşı tarafa orta derecede ilgisini ifade eden bir stildir. Bu stil çatışan tarafların hedeflerinin karşılıklı olarak değerli olması durumunda veya her iki taraf arasında yaşanan müzakere neticesinde bir çıkmaza vardıklarında kullanılmaktadır (Rahim, 2002, p. 220). Örneğin yönetici ile astı arasında yaşanan bir gerginlik neticesinde tarafların sorunu çözmeye yönelik gayretlerinin olması uzlaşma sağlamaları yönünde bir adım olarak değerlendirilebilir.

### **1.3. Çatışma Türleri**

Toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası olan çatışma; kişinin kendi içinde ya da diğer kişilerle; grupların kendi içinde ya da diğer gruplarla olan ilişkilerinde; çıkar, inanç, değer ve gerçeklik algıları üzerinde karşılıklı zıtlama veya uyumsuzlukların yaşandığı süreç olarak tanımlanan evrensel bir kavramdır. Örgütlerde rastlanabilecek çatışmalar ise genellikle belirli başlıklar altında irdelenmektedir (Börü ve İslamoğlu, 2006, s. 77; Igbal, Igbal, Ameer and Marium, 2012, p. 729). Bunlar birey içi çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, grup içi çatışmalar ve gruplar arası çatışmalar (Okotoni, 2003, p. 28) şeklinde yazında yer bulmaktadır.

***Birey içi çatışma (intrapersonal conflict)***: Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda

ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2010, s. 649). Kısacası bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalardır ve amaç ile rol çatışması olarak ikiye ayrılmaktadır. Amaç çatışması bir amaca ulaşılması, diğer amaçtan uzaklaşılması anlamına gelmekte iken rol çatışması ise birey olarak sahip olunan anne, kardeş, öğretmen gibi farklı rollerin bireyden beklentilerinin birbiriyle çakışması, üst üste gelmesini ifade etmektedir (Özdemir, 2012, s. 17).

***Bireyler arası çatışma (interpersonal conflict):*** Örgüt içinde bireyler arası çatışma esas itibariyle iki taraf arasındaki zıtlama, uyumsuzluk, anlaşmazlık veya karşı çıkma şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle çatışma; bir tarafın önem verdiği bir konu hakkında diğer bir tarafın bundan olumsuz etkilenmesiyle veya yanlış algılaması ile başlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Alakavuklar ve Arbak, 2009, s. 53). Kısacası iki bireyin, fikir ve görüş ayrılıklarına düşmesidir de diyebiliriz. Ast-üst çatışmaları buna örnek olarak verilebilir.

***Gruplar arası çatışma (intergroup conflict):*** Gruplar arası çatışma, genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak faaliyette bulunan ve benzer duyguları paylaşan bireylerden oluşan grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden kaynaklanmaktadır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012, s. 217). Aynı firma içinde çalışan satış elemanı ile muhasebe elemanı arasında yaşanan gerginlik buna örnek olarak verilebilir.

***Grup içi çatışma (intragroup conflict):*** Bir grubun üyeleri arasında ya da bir grup içindeki iki veya daha fazla alt grup üyeleri arasında grubun amaçları, görevleri, prosedürler vb. üzerinde yaşanan uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalardır (Rahim, 2002, p. 216).

Yukarıda belirtilen dört çatışma türü de örgüt içerisinde (*intra-organizational conflict*) ortaya çıkan çatışma türleridir. Bu çatışma türlerine ilaveten iki veya daha fazla organizasyon arasında ortaya çıkabilen organizasyonlar arası (*inter-organizational conflict*) çatışmadan da söz etmek mümkündür (Tarakçı, 2009). Üretici firma ile bayiler arasındaki çatışma ya da rakip örgütler arasındaki çatışmalar; organizasyonlar arası çatışmalara örnek olarak verilebilir.

#### **1.4. İş-Aile Çatışması Kavramı**

Hem iş hem de aile hayatına dair önemli görev ve sorumlulukları olan insanların gün geçtikçe sayılarını artıran her türlü gelişme ve değişimler, iş ve aile hayatları arasındaki karşılıklı bağımlılığı da daha çok araştırmayı gerekli hale getirmektedir (Adak, 2007, s. 139).

Bir rolü sıklıkla sahip olduğu aileyi yönetmek için tek başına ya da eşiyle paylaşılan sorumlulukları içerirken diğer rolü de iş yerindeki görevleri başarıyla yerine getirmek olan birey aynı anda iki zorlu rolün sahibi olmaktadır. Her iki yaşam alanında yer alan rol de önemli ölçüde zaman ve kaynak (zihinsel ve fiziksel çaba) kullanımını gerektirmektedir. Mevcut kaynaklardaki olası azalmalar ise her iki roldeki performans üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Leaptrott and McDonald, 2011, p. 2). Böylece iş ve ailenin birçok insan için hayatın en önemli iki alanı olması, iş-aile çatışmasının da örgütsel davranış literatüründe önemli bir araştırma alanı (Boyar, Maertz, Mosley and Carr, 2008, p. 216) haline gelmesinde etkili olmuştur.

Bu iki alanın etkileşimi sonucunda meydana gelen çatışmalar literatürde iş-aile yaşam çatışması olarak (Özgen ve Efeoğlu, 2007, s. 238; Özmete ve Eker, 2012, s. 2) tarafından, iş-aile gerginliği olarak (Kely and Voydanoff, 1985, p. 367; MacDermid, Williams, Marks and Heilburn, 1994, p. 159) tarafından, iş-aile uyumsuzluğu ve iş-aile talep çatışması şeklinde (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009, s. 71) tarafından değerlendirilmiş olan iş-aile çatışmaları esasında bir roller arası çatışma türü (Alam, 2009, p. 28) olarak karşımıza çıkmaktadır.

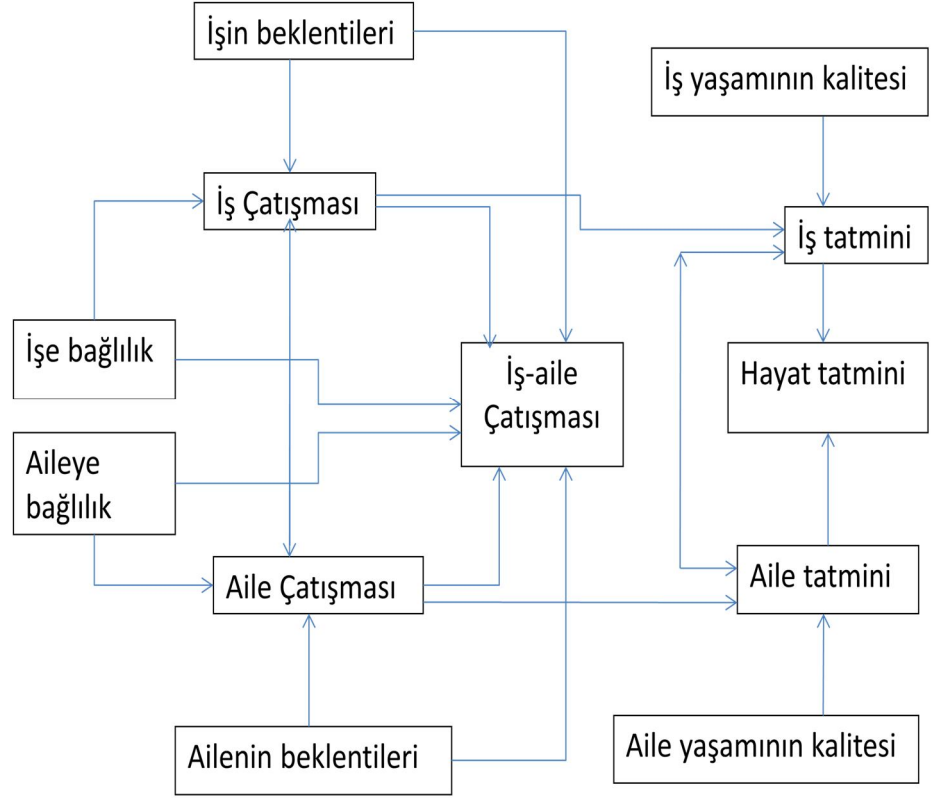
##### **1.4.1. İş-Aile Çatışmasının Tanımı, Süreci ve Boyutları**

Her bir insan belli bir aile içinde doğup büyümekte ve hayatlarının belli bir aşamasından sonra da bir iş sahibi olmaktadır. Yani bireyler günlerinin büyük bir kısmını ya iş ortamında ya da evlerinde geçirmektedirler. Bu sebeple bireylerin hayata dair ihtiyaç ve beklentileri de işleri ve aileleriyle şekil kazanmaktadır. Kısacası her birey için hayatın vazgeçilmez iki alanından biri işi diğeri de ailesi

olmaktadır (Özdeveciođlu ve akmak Doruk, 2009, s. 71). Őunu belirtmek gerekir ki, iŐ ve aile yaŐamı birbirinden ayrı dűŐtűnűlemeyen, birbiri űzerinde etkileri olan iki yaŐam alanını oluŐturmaktadır.

İŐ ve aile rollerinin atıŐması ile ilgili yapılan çalıŐmalar çalıŐan bir kiŐinin gerek ailesi gerek iŐi nedeniyle yerine getirmek mecburiyetinde olduđu birden fazla rol ve sorumluluđun varlıđını ortaya koymaktadır. Örneđin bireyin, çalıŐan olarak iŐ gűren ya da iŐveren oluŐu, aile ferdi olarak eŐ, anne/baba, ocuk gibi roller űstlenmiŐ olması halinde her iki rolűn de icrası için harcaması gereken belli bir zaman ve enerji nedeniyle bir çatıŐmanın yaŐanmasını sűz konusu kılmaktadır (uhadar, 2008, s. 266). Aynı zamanda bireylerin yerine getirmek zorunda oldukları roller cinsiyetlerine gűre de farklılık gűsterebilmektedir.

Kadının hem çalıŐan hem de eŐ ve/veya anne rollerini űstlenmeye baŐlaması kadın çalıŐanların daha bűyűk çatıŐma yaŐadđđ ve algılanan çatıŐmanın kadın çalıŐanların sağlığına psikolojik açıdan zarar verdiği yapılan bazı çalıŐmalarla da ortaya konmuŐtur (Stoner, Hartman and Arora, 1991, p. 67). Ayrıca ift gelirli ailelerin artıŐıyla birlikte iŐ ve aile arasında yaŐanan çatıŐmaların arttıđđ ve iŐ ile aile sorumluluklarının artıŐının çalıŐan annelerde yarattđđ stres araŐtırmacılar açısından űnemli bir sorun olarak tespit edilmiŐtir (Alam, Biswas and Hassan, 2009, p. 27). Sonuç olarak iŐ-aile atıŐması; iŐ ve aile yaŐam alanlarından gelen rol baskılarının karŐılıklı olarak uyumsuzluğu halinde ortaya çıkan roller arası çatıŐmanın bir tűrű olarak tanımlanmakta (Boyar, Maertz, Mosley and Carr, 2008, p. 216) ve etkisi her iki alana da yayılmaktadır.



**Şekil 1.2. İş-Aile Çatışma Süreci**

**Kaynak:** (Çarıkçı, 2001, s. 338).

İş ve aile yaşamı arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş hayatı aileyi etkilediği gibi aile hayatı da iş yaşamını etkilemektedir (Adak, 2007, s. 142). Genel olarak çatışma bir tarafın çıkarlarının karşı tarafın çıkarları ile tamamen ters veya olumsuz etkilendiğinin algılanma sürecidir (Birsell, İslamoğlu ve Börü, 2009, s. 247). Araştırmacılar iş ve aile yaşamı arasında gerçekleşen çatışmayı ise iki yönlü olarak kavramsallaştırmışlardır. Bunlardan ilki iş-aile çatışması diğeri de aile-iş çatışmasıdır (Leaptrott and McDonald, 2011, p. 3). İş ve aile alanları arasında yaşanan olumlu ve olumsuz bir takım duygular (zaman, stres, tutum, davranışlar) her iki alana birden yayılarak etki alanını genişletmektedir. Böylece iş ve aile alanında meydana gelen çatışmalara açıklık getirmek için her iki alana yönelik bir ayırım yapılmıştır (Poelmans, 2001, p. 4). Bunlar, iş-aile çatışması (*Work-family conflict*), işten aileye yönelik müdahale, aile-iş çatışması (*Family-work conflict*) ise, aileden işe yönelik müdahale olarak ele alınmakta (Alam, Biswas and Hassan, 2009, p. 27) ve yazında bu iki çatışma türünün birbiriyle etkileşimini konu edinen çok sayıda araştırma bulunmaktadır.



Birinci boyut olan iş-aile çatışması (*Work-family conflict*), bireyin işi ile ilgili sorumluluklarının ailesiyle ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı ortaya çıkan ve gerilim yaratan bir tür roller arası çatışma şekli olarak ifade edilmektedir. İkinci boyut olarak değerlendirilen aile-iş çatışması (*Family-work conflict*) ise, aileden gelen taleplerin işle ilgili görevlerin yerine getirilmesini zorlaştırmasından kaynaklanan bir çatışma durumu olarak belirtilmektedir. İş-aile çatışması ile aile-iş çatışması birbirinden farklı fakat birbiriyle bağlantılı formları içeren bir önermeye dayanmakta (Netemeyer, Boles and McMurrian, 1996, p. 401; Esson, 2004) ve sonuçlarının her iki alanı birden etkisi altına aldığı söylenebilmektedir.

Literatürde, aile-iş çatışmasına dair birçok farklı tanım bulunmaktadır. Kısaca aile-iş çatışmasının; ailevi yükümlülüklerin işin gerektirdiği sorumluluklarla karışması sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Aile-iş çatışmasında, kişinin ailevi talepleri iş, görev ve sorumlulukları ile çelişebilmektedir. Örneğin, çocukların hastalıkları veya çocuk bakımı işe yeterince odaklanmayı engelleyebilir ki bu durumda aile-iş çatışması yaşanmaktadır. Örneğin geçmiş araştırmalar evli çalışanların bekar çalışanlara göre, küçük çocuk yetiştiren ebeveynlerin yaşça büyük çocuklu ailelere göre daha yüksek düzeyde çatışma yaşadıklarını ortaya koymuştur (Netemeyer, Boles and McMurrian, 1996, p. 401; Yüksel, 2005, s. 304; Lu et al., 2008, p. 4). Sonuç olarak iş ve aile yaşam alanlarının birbirinden bağımsız olmadığı ve birbirleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip oldukları kanaatine varılabilir.

#### **1.4.2. İş-Aile Çatışmasının Türleri**

Araştırmacılar iş-aile çatışmasının çift yönlü doğasını anlamının dışında çatışmanın yapısal farklılıklarını dile getirerek onları üç farklı grupta ele almışlardır. Bunlar: Zaman, gerginlik ve davranış temelli çatışmalardır (Poelmans, 2001, p. 5; Esson, 2004).

### 1.4.2.1. Zaman Esaslı Çatışma

*Zamana bağlı çatışma*; bir rolün icrası için ayrılan zaman unsurunun diğer rolün beklentilerini gerçekleştirmeyi olanaksız hale getirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bir rolün beklentileri karşılanırken öteki bir role ilişkin zihinsel meşguliyet devam ettiğinde de zamana bağlı çatışma yaşanabilmektedir (Özmete ve Eker, 2012, s. 3). Yani bir rolün taleplerini karşılamaya zaman ayrıldığında diğer rolün ifasının zorlaşması zaman baskısı nedeniyle çatışmanın yaşanmasına sebep olmaktadır (Esson, 2004). Zaman kavramının insan için tüketilen en değerli kaynaklardan biri olduğu düşünülebilir.

Bireylerin hayat boyu yerine getirmeleri gereken birçok rolü bulunmaktadır. Bu rollerden biri için harcanması gereken zamanın diğer roldeki faaliyetlere tahsis edilmesi yani bir rolün getirdiği zaman baskısının, diğer rolden kaynaklanan beklenti ve sorumlulukları engellemesi durumunda zaman temelli çatışma yaşanması mümkün olmaktadır (Kaya, 2008, s. 275). Buradan hareketle zaman esaslı iş-aile çatışmasında en temel ve belirleyici unsur zamandır yani çatışmanın nedeni zamanın kısıtlı olmasıdır denilebilir.

Bir role ayrılan zaman miktarının fazlalığı diğer rolün gereklerini yeterince yapmayı engellediğinde ya da bir role katılımın diğer role katılımı güçleştirdiğinde veya o rol için daha az zaman ayrılmasına sebebiyet verdiğinde çatışma gerçekleşecektir (Frone and Rice, 1986, p. 5). Azalan bu zaman o rolün gereklerinin tam olarak yerine getirilmesini zorlaştıracak ve bunun sonucunda da birey zaman temelli çatışma yaşayacaktır.

Yapılan çalışmalarda aileden işe olan olumsuz etkilerin, aile sorumluluklarının işteki performansı engellediği yönündedir. Örneğin çocuk bakımı ya da çocukların rahatsızlığı gibi durumlar aileden işe yönelik olumsuz etkilerdir. İşten aileye yönelik olumsuz etkiler de, iş aktivitelerinin aile yükümlülüklerini yerine getirmeyi engellediğinde görülmektedir (Yüksel, 2005, s. 303). Başka bir çalışmada ise iş gezilerinin, uzun mesailerin ya da eve iş getirerek aile için ayrılması gereken zamanda işle ilgili aktivitelerin yer almasının işin aile üzerinde zaman temelli baskı

yarattığı dile getirilmektedir (Poelmans, 2001, p. 5). Netice itibariyle bireylerin hayatları boyunca yerine getirmek zorunda oldukları birçok rolleri bulunmakta ve tüm bu rolleri yerine getirme çabası ise yaşam boyu devam etmektedir.

#### 1.4.2.2. Gerginlik Esaslı Çatışma

*Gerginliğe bağlı çatışma;* psikolojik çatışma olarak da nitelendirilebilmektedir. İş veya aile rolünün neden olduğu olumsuz psikolojik sonuçların diğer rolün sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesini engellemesinden kaynaklanmaktadır (Çarıkçı, 2001, s. 340) . Duygu-temelli çatışma olarak da nitelendirilen gerginliğe bağlı çatışma, bir rolün gereklerini karşılarken yorgunluk, halsizlik ve huzursuzluk gibi duyguların diğer rolün ifasını zorlaştırdığında yaşanmaktadır (Turgut, 2011, s. 158). İşyerinde bedenen ya da duygusal açıdan tükenmişlik hisseden bireyin eve geldiğinde anne-baba-kardeş ya da evliyse eşine-çocuğuna karşı sorumluluklarını yerine getirmek için kendinde enerji bulamaması bu duruma örnek olarak verilebilir.

Poelmans (2001) çalışmasında bireyin sahip olduğu olumlu ve olumsuz bir takım duyguların iş ve aile alanına yayılarak her iki alana birden etki ettiğini belirtmektedir. Strese bağlı olarak yaşanan olumsuz duygular ise; bireyin hem günlük hayatını hem de iş hayatını etkileyen önemli faktörlerdendir.

Örneğin aile ortamında eşler arasındaki bir tartışmanın ya da çocuğu ile ilgili problem yaşayan bir ebeveynin bu durumu çalışma ortamına, şefine ya da arkadaşlarına yansıtması bireyin üstlendiği aile rolünün iş rolüne engel olduğu anlamına gelmektedir. Olumsuz duygular; kişinin hem günlük hayatını hem de iş hayatını etkilemektedir. Bireylerin performansları ve verimlilikleri iş yerinde kendilerini nasıl hissettikleriyle alakalı olmaktadır (Yıldız ve Kocaman, 2009, s. 10; Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009, s. 73). Dolayısıyla gerginlik yaratan stres, yorgunluk gibi negatif duyguların bir alandan diğerine geçiş yaparak her iki alanı da etkisi altına alacağı belirtilmekte (Voydanoff, 2004, p. 277) ve yazında bu duruma yayılma teorisinin etkileri şeklinde açıklık getirilmektedir.

### 1.4.2.3. Davranış Esaslı Çatışma

*Davranışa bağlı çatışma*, çalışan bireyin iş ya da aile hayatında üstlendiği sorumluluklara ilişkin davranışların diğer yaşam alanında yaptığı davranışlarla uyum göstermemesi halinde ortaya çıkmaktadır. İş ve aile hayatına ilişkin farklı rollerden birbiriyle uyumsuz ve farklı davranışların beklenmesi bireyin üzerinde baskı hissetmesine yol açmakta ve bunun sonucunda davranışa bağlı çatışma ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireyden her rolü için o rolün gerektirdiği biçimde davranması beklenmektedir (Ahmad, 2008, p. 58; Özmete ve Eker, 2012, s. 3). Bu da bize beklentinin her zaman uygun bir davranış sergilemeyi gerektiremeyeceğini düşündürülebilir.

Bir rolün gerektirdiği özel davranış biçimi diğer bir rolün gerektirdiği davranışa ilişkin taleplerle uyuşmayabilmektedir. Örneğin, erkek bir çalışanın işyerinde kendine son derece güvenen, duygusal açıdan tutarlı, bir nebze saldırgan ve olaylara karşı objektif olması beklenebilir. Diğer yandan aile bireyleri bu kişinin kendileriyle iletişim halindeyken daha ılımlı ve hassas davranmasını bekleyebilmektedirler. Eğer bir kişi farklı rollerin beklentilerini karşılamak için davranışlarını ayarlayamazsa, roller arasında çatışmanın yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Çünkü bir role katılım zihinsel bir meşguliyet gerektirirken diğer bir role katılım birey için fiziksel bir çabanın harcanmasını gerekli kılabilmektedir (Frone and Rice, 1986, p. 5; Kaya, 2008, s. 275). Bu noktada kişilik özelliklerinin de davranışların belirlenmesinde etkin rolü olduğu söylenebilir.

Örneğin, iş yaşamında tercih edilen mantık ve rekabete yönelik davranışlar ile aile yaşamında beklenen duygusallık ve fedakârlığa dönük davranışlar birbirleriyle uyumsuzdurlar ve bireyler bir rolden diğerine geçerken davranışlarında uygun değişikliği yapamadıklarında davranışa bağlı çatışma yaşamaları muhtemel olmaktadır. Kişinin doğru zamanda doğru davranış biçimini seçip uygulamasının kişisel yetkinliklerine bağlı olduğu tahmin edilmektedir (Turgut, 2011, s. 158). Sonuç itibariyle bireyleri birbirinden farklı kılan en temel özelliklerin başında yaşamları boyunca edindikleri değerler gelmektedir. Bireyler sahip oldukları bu

değerlere bağlı olarak çeşitli davranışlar geliştirmektedirler (Alakavuklar ve Arbak, 2009, s. 52). Bireyin kişisel yetkinliklerine bağlı olarak geliştirdikleri davranışların da rolleri üzerinde başarılı olup olmadıklarını gösteren önemli bir unsur olacağı tahmin edilmektedir.

### **1.5. İş-Aile Çatışmasının Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Bu kısımda iş-aile çatışmasının; iş-aile yaşam çatışması, iş-aile uyumsuzluğu, iş-aile gerginliği ve iş-aile talep çatışması ile benzerlik ve farklılıkları üzerinde durulmuştur.

#### **1.5.1. İş-Aile Yaşam Çatışması**

İş ve aile, sanayileşmeyle beraber yer ve zaman olarak birbirinden farklılaşmış olsa da aralarında hala sıkı sıkıya yapısal bir ilişki ve güçlü bir etkileşim bulunmaktadır. İş ve aile yaşamı arasındaki etkileşim bu açıdan bakıldığında çalışan bireyler ve aile üyeleri için büyük önem arz etmektedir (Kapız, 2002, s. 139). Literatür incelendiğinde bireyin iş ve aile yaşamı arasında yaşanan çatışma durumlarının “iş-özel yaşam dengesizliği” kavramı çerçevesinde Çakmak ve arkadaşları (2012) tarafından incelendiği de ayrıca görülmektedir.

İş-aile yaşam çatışması ise roller arası çatışmanın özel bir şekli olarak tanımlanmaktadır. Bu çatışma, bir örgüt üyeliğinin gerektirdiği rol ile bir ailenin ferdi olmanın gerektirdiği rol arasında bir uyumsuzluğun var olması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Aile yaşam alanının ve iş yaşam alanının etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımına dayanarak incelenen çeşitli araştırmalar neticesinde bu konuda beş farklı bakış açısının varlığı ortaya konmuştur (Özgen ve Efeoğlu, 2007, ss. 238-239):

*Akılcı bakış açısı*, çalışanların iş-aile yaşam çatışması yaşamasının nedeninin esas olarak zaman darlığı olduğu varsayımına dayanmaktadır.

*Telaflı kuramı*, çalışanların iş ya da aile yaşam alanlarından birisiyle ilgili olarak yaşadıkları tatminsizliği gidermek için diğer yaşam alanlarından daha fazla tatmin elde etmeye yöneldikleri varsayımına dayanmaktadır.

**Katkı kuramı**, bireysel ve örgütsel faktörlerin birbirleri üzerinde etkili olarak çalışan bireyin genel yaşam tatmini seviyesini etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

**Taşma kuramı**, iş ve aile yaşam alanlarından birisinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz bir değişikliğin diğer yaşam alanında da benzer etkiyi yaratacağı varsayımına dayanmaktadır.

**Çatışma kuramı ise**, esas itibariyle çalışan bireylerin iş-aile yaşam çatışması yaşamalarının temelinde söz konusu yaşam alanlarında farklı roller üstlenmelerinin değil bu rollerin gereklerini yerine getirme zorluklarının yattığı varsayımına dayanmaktadır.

İş-aile yaşam çatışmasının, iş-aile çatışmasından daha geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Çünkü iş-aile çatışması, iş-aile yaşam çatışmasının bir alt boyutunu içermektedir. Daha geniş bir ifadeyle insanların iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmalar iki yönlü gerçekleşmektedirler. Bunlardan ilki iş-aile çatışmasını diğeri de aile-iş çatışması oluşturmaktadır. Sonuç olarak iş-aile yaşam çatışmasının her iki çatışma türünü de kapsadığı ifade edilebilir.

### **1.5.2. İş-Aile Uyumsuzluğu**

İş yaşamı ve aile yaşamı bireylerin genel olarak yaşamlarına ait iki önemli alandır. Diğer yandan her bireyin toplumda birden fazla alt sistemin ya da sosyal grubun üyesi olması, farklı gruplarda farklı statü ve/veya roller üstlenmesini gerektirmektedir. Bu durumda birey ne kadar gruba üye ise kendisinden beklenen rol de o kadar olmaktadır. Ancak bireyin sahip olduğu tüm roller, her zaman birbiriyle uyumlu olmayabilmektedir (Özen ve Uzun, 2005, s. 129). İşte tam da bu noktada yani uyumsuzluğun başladığı yerde çatışmanın doğacağı düşünülebilir.

İş ve aile alanları kişinin genel yaşam doyumunu etkileyen iki önemli alandır. Çoğu durumda, bu alanlar birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim içerisindedirler. Buna göre, iş ve aile etkileşimi önemli bir araştırma nedeni olmuştur. Coverman, çalışmasında iki önemli sürecin mevcudiyetinden bahsetmiştir. Bunlar rol çatışması ve aşırı rol yüklemesiyle ilgilidir. Bireylerin çoklu rolleri gerçekleştirirken, aşırı rol yüklenmesinin illaki rol çatışmasına yol açmayacağı üzerinde durulmaktadır. Burada

önemli olan bir rolün gereklerini yerine getirirken diğer bir rolün talepleri olduğunda uyumsuzluğun/çatışmanın meydana gelmesidir (Stoner, Hartman and Arora, 1991, p. 67). Diğer bir çalışmada Özen ve Uzun (2005) ise birden çok role katılım (çalışan, eş veya ebeveyn rolleri) hem zaman baskısı hem de iki alandaki davranış kalıpları ve beklentilerin uyumsuzluğu durumunda zorunlu olarak birkaç düzeyde roller arası çatışmaya neden olacağı yönündedir.

Geleneksel rol teorisyenleri rolleri, belli bir sosyal pozisyonu işgal eden kişiden beklenen bir dizi davranış olarak açıklamışlardır. Bir kişinin mesleğinin gerektirdiği rol taleplerinin ailevi rol talepleriyle çakışması durumunda yani farklı rollerin beraberinde farklı beklentileri getirmesi durumunda beklentilerin karşılanamaması uyumsuzluğu, çatışmayı doğurmaktadır. Bu sebeple roller arasındaki uyumsuzluk, rol çatışmasının yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır (Frone and Rice, 1986, p. 4). Bu çerçevede ele alındığında iş-aile uyumsuzluğu için iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle ve birbirleriyle karşılıklı uyumsuz olmasıdır denilebilir.

İş-aile uyumsuzluğunun, iş-aile çatışması kavramına benzer fakat dar kapsamlı olduğu söylenebilir. Çünkü çatışma kavramını bir çıktı olarak değerlendirecek olursak eğer uyumsuzluk veya uyumsuzluğu yaşanan bir süreç olarak değerlendirmek gerekebilir. Buradan hareketle de iş-aile çatışması kavramı için iş ve aile hayatı arasında yaşanan uyumsuzluğun bir sonucudur diyebiliriz.

### **1.5.3. İş-Aile Gerginliği**

*Gerilim*; endüstrileşmiş ülkelerde kişileri etkileyen ve toplum sağlığı açısından önemli boyutlara ulaşan bir olgudur. Genel olarak gerilim, birey üzerinde, karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan, bireysel özelliklerin veya psikolojik süreçlerin de dolaylı olarak etkilediği, fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünü olarak ifade edilmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004, s. 252). İş-aile gerginliği ise çalışma ve aile yaşamının birbirine müdahalesini ya da aile yaşamını bozabilecek duygu durumunu içeren geniş bir anlamda kullanılmaktadır (MacDermid, Williams, Marks and Heilburn, 1994, p. 159).

Buradan hareketle gerginliğin bireyin iş ve aile hayatında birtakım sorunlara yol açabileceği sonucuna varılabilir.

Çünkü insanların günlük hayatlarında üstlendikleri birden fazla rolün sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları zaman ve enerjileri oldukça sınırlıdır. Zaman ve enerjinin sınırlı olması ise bireyde gerginlik hissi yaratmakta (Ojha, 2011) bu da bireyin gündelik hayatına olumsuz bir biçimde yansiyabilmektedir.

Yüksel (2005) çalışmasında, iş-aile gerginliğinin neden olduğu sonuçların hem kişinin çalıştığı kurum hem de kişinin aile hayatı açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, bireyin iş-aile gerginliği yaşaması; onun sağlığını, huzur ve refahını, yaşam kalitesini, işiyle ilgili olarak performansını ve çalıştığı kurum açısından da verimliliğini etkileyebilmektedir. Ayrıca araştırmada iş yaşamının gerginliğe bağlı baskılarının rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri nedeniyle yaşandığı; aile yaşamının gerginliğe bağlı baskılarının da aile içi anlaşmazlıklardan ve eşin yetersiz ilgisinden kaynaklandığı belirtilmektedir.

Kısaca rol belirsizliği; kişinin rol beklentileri, çalışma şartları belirsiz ve tutarsız olduğu zaman kişi kendini psikolojik olarak güvende hissetmemekte, moral ve motivasyonu düşmektedir. Bunun sonucu olarak da bireyin işe olan ilgisi azalmaktadır. Buna karşın bireyden beklenenlerin açık ve tutarlı olması, iş kurallarının net olması ise bireyde psikolojik güvenlik hissi yaratarak işe olan ilgiyi arttırmaktadır (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009, s. 592). Yapılan bir araştırmada işten yorgun bir şekilde eve gelen bir bireyin (fiziksel ya da zihinsel olarak gün içinde yorulan bir çalışanın) ailevi sorumluluklarını yerine getirirken zorlanması ile kişide oluşan gerginlik duygusu; zorlanma temelli iş-aile gerginliği olarak ifade edilmektedir (Ojha, 2011).

Kelly and Voydanoff (1985) çalışmalarında iş-aile gerginliğinin potansiyel kaynağı olarak iş ve aile özelliklerinden kaynaklandığını daha açık bir ifadeyle ailenin beklentileri olarak çocuk bakımı için harcanan zamanın olduğunu ve iş yerinde geçirilen sürenin, iş taleplerinin ve bireylerin sosyoekonomik durumlarının etki ettiğini belirtmektedirler. Ayrıca çift gelirli ailelerin eşleri arasında yaşanan



gerginlikte; evdeki çocukların yaşı, sayısı, haftalık çalışma saatlerinin önemli bir kaynak oluşturduğu da ifade edilmektedir.

İş-aile gerginliği kavramı birçok noktada iş-aile çatışması ile benzerlik göstermekte fakat iş-aile gerginliği daha çok çatışmanın birey üzerinde oluşturduğu psikolojik bir durumu ifade etmesi sebebiyle iş-aile çatışmasına göre daha dar anlamda kullanıldığı söylenebilir.

#### **1.5.4. İş-Aile Talep Çatışması**

*Talep*; iş veya aile alanının gerektirdiği sorumlulukların düzeyi ve yoğunluğu şeklinde ele alınmaktadır. Bu talebin bireyde yarattığı algı öznel bir nitelik taşımaktadır. Çünkü bireyin sorumluluklarına karşı ilgi düzeyi olumlu, olumsuz veya nötr olabilmektedir. İşyerindeki tipik zaman baskısı ya da aşırı iş yükünden kaynaklanan baskı iş talebini içerirken, ailevi talepler de başta evli çalışanlar için çocukların bakımını içermektedir. Bağımlı çocuk sayısı ailenin talep düzeyinin objektif bir göstergesidir. Ayrıca ev bakımı, aile sorumluluklarının bir başka yönünü oluşturmakla birlikte özellikle kadın istihdam oranlarının artmasıyla birlikte ve iki eşin de çalıştığı aile yapılarında ev bakımı sorunu giderek daha belirgin bir hal almaya başlamakta (Boyar, Maertz, Mosley and Carr, 2008, pp. 217-218; Lu et al., 2008, p. 4) bu da ailevi taleplerin ve sorumlulukların artışıyla sonuçlanmaktadır.

Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk (2009) çalışmalarında; iş-aile çatışması terimini, iş ve aile hayatları arasındaki çatışma anlamında kullanırken, ayrıca bir rol çatışması şekli olarak da “iş ve aile taleplerinin çatışmasıdır” şeklinde ifade ettikleri gözlenmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere iş-aile talep çatışması; kişilerin anne-baba, eş, işveren ya da iş gören gibi çoklu rolleri üstlenmeleri ve bu rollerin gerektirdiği talepleri yeterince yerine getiremediklerini düşünüyor olmaları neticesinde yaşadıkları gerginlik/çatışma durumu olarak özetlenebilmektedir.

Bir rolün genel talepleri; belirli bir role ilişkin taahhütleri içeren sorumluluklar, gereksinimler, görev ve beklentiler anlamına gelmektedir. Yetişkin hayatının iki önemli odak noktası iş ve ailedir. Ancak bu iki alanın rol sorumlulukları

birbirinden farklı olduğundan yani talepler bazen birbiriyle uyumlu olmadığından çatışmaların yaşanması muhtemel görünmektedir. Bu çatışmalar; iş memnuniyetsizliği, tükenmişlik hissi, psikolojik sıkıntı, evlilik ve aile hayatında tatminsizlik (Netemeyer, Boles and McMurrian, 1996, pp. 400-401) gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

İş-aile talep çatışması, iş-aile çatışması ile benzer anlamları ifade ettiği söylenebilir. Çünkü her iki kavram da iş ve aile alanlarından gelen rol, talep, görev ve sorumlulukların birbiriyle çatışması anlamına gelmektedir.

### **1.6. İş-Aile Çatışmasını Etkileyen Faktörler**

İş ve aile süreci incelendiğinde, çatışmanın ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerin bireyin kendisiyle, ailesiyle ve işiyle ilgili özelliklere bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş-aile yaşam çatışmasına neden olan faktörler üç grupta incelenmektedir. Bunlar (Çakmak, Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2012, s. 65):

- **Kişisel özellikler:** cinsiyet, kişilik, yaş ve medeni durum

- **İş hayatına ilişkin özellikler:** uzun ve düzensiz çalışma saatleri, fazla mesai, düşük ücret, üst yönetimin olumsuz tutumu, katı iş programları

- **Aile hayatına ilişkin özellikler:** aileye bağlılık, iş dışında geçirilen zamanın fazlalığı, aile desteğinin azlığı, aile içi çatışma, çocuk sayısının fazlalığı gibi unsurları içermektedir.

#### **1.6.1. Kişisel Özellikler (Cinsiyet, Kişilik, Yaş ve Medeni Durum):**

**Cinsiyet:** Yapılan araştırmalarda iş-aile çatışmasının yaşanmasında etkili olan faktörlerden biri olarak cinsiyet farklılığının etkili olduğundan bahsedilmektedir. Cinsiyet faktörünün iş-aile çatışması üzerindeki etkilerini araştıran çoğu çalışmada; kadınların erkeklere oranla özellikle de aile içinde daha çok rol ve sorumluluklara sahip olmaları sebebiyle daha sık çatışma yaşadıkları ifade edilmektedir (Marshall and Barnett, 1993, p. 64). Birden fazla rol, bireyin katlanacağı iş yükünü de

artıracağından cinsiyet faktörünün iş-aile gerginliğini artıran önemli bir belirleyici unsur olduğu söylenebilir.

Ayrıca Senecal ve arkadaşlarının (2001) yaptığı bir araştırmada anne rolünü üstlenen bir kadın ile yine anne olan ve çalışan bir kadının çocuğuyla zevk içinde oynayabileceği belirli bir zaman dilimini bu etkinlik için harcadıkları anlatılmaktadır. Her iki anne de faaliyeti için aynı miktar zaman ayırmalarına rağmen çalışan bir annenin bu vakti ayıramama düşüncesinin bireye yüklediği maliyetin daha fazla olduğu yani iki annenin de etkinliğe karşı hissettikleri güdünün farklı olduğu belirtilmektedir.

**Kişilik:** Bireyin tüm ilgi ve yeteneklerini, tavırlarını, giyim ve konuşma tarzını, fiziksel görünümünü, beden dilini, iletişim yeteneklerini, tepkilerini ve alışkanlıklarını kapsayan geniş bir konu ve böylece bireyin tüm özelliklerini açıklayan bir kavramdır (Günel, 2010, s. 44). Diğer bir bakış açısı ise kişiliği insanın zihinsel, fiziksel ve ruhsal farklılıklarının tamamının kendi davranış şekline ve hayat tarzına yansımaları olarak tanımlamaktadır. Kişilik yapısı ayrıca bireylerin çalışma ortamlarına etki eden önemli faktörlerdendir (Erdem, Yıldırım, Atilla ve Oksay, 2009, s. 106).

Erdem ve arkadaşlarının (2009) yapmış olduğu çalışmada; A-tipi ve B-tipi kişilik ayrımından bahsedilmektedir. A-tipi davranış özelliği olan kişiler hızlı çalışmakta ve hızlı konuşmaktadırlar. Bu tip kişilik özelliği zamanla sürekli yarış halinde, sabırsız, öfkeli, aynı zamanda birden çok işle ilgilenen, başarı yönelimli ve aşırı düzeyde rekabetçi insanlarda görülmektedir. B-tipi kişilik özellikleri ise A-tipi kişilik özelliklerinin tam tersidir. Yani A-tiplerine göre daha rahat, daha uysal ve başkaları ile yarışa girmeyen, sakin kimselerdir.

Sonuç itibarıyla A tipi kişiliğe sahip olanların daha yüksek seviyelerde çatışma yaşamaları beklenebilir. Çünkü A tipi kişiliğe sahip bireylerin enerji ve zamanlarının büyük bir bölümünü işe harcamaları, ailelerine yönelik sorumluluklarında bir takım tavizler vermelerine, yükümlülüklerini yerine getirirken bazı durumların göz ardı edilmesine sebebiyet vermesi onların yaşamlarında çatışmaya neden olabilmektedir.

Kişilik araştırmacıları bireylerin davranış özelliklerini etkileyen ve çeşitli yaşam alanlarına ait nesnel durumları yorumlamak için beş faktör modeli olarak bilinen kapsamlı bir açıklamada bulunmuşlardır. Bunlar (Wayne, Musisca and Fleeson, 2004, pp. 111-113):

- ***Dışadönüklük:*** Aktif, iddialı, enerjik, hevesli ve konuşkan olma gibi özellikleri içermektedir. Yüksek enerji seviyesine sahip bir birey belli bir zaman diliminde daha az yorulur ve daha çok görev ve sorumlulukları yerine getirebilmektedir.
- ***Uyumluluk:*** İşbirliği, şefkat, sempati ve güven şeklinde sıralanan özellikleri kapsayan bir kavramdır.
- ***Vicdanlılık:*** Başarı yönelimli, düzenli, verimli, planlı, titiz ve çalışkan olmayı içermektedir. Tüm bu özellikler uyumsuz zaman baskılarını azaltmakta ve mevcut zamanda etkin bir yönetim sağlayarak olası çatışma, gerginlik veya stresi de azaltabilmektedir.
- ***Nevrotiklik:*** Genellikle endişe, güvensizlik, savunmacılık, gerginlik ve kaygı gibi durumları içermektedir. Bu özelliklere sahip birey daha fazla iş ve aile stresi yaşamaktadır. Ayrıca iş ve aile ile ilgili görevleri gerçekleştirirken bireyin endişeli ya da olumsuz bir hisse kapılmış olması ailesine daha az zaman ayırmasına sebebiyet verebilmektedir.
- ***Deneyime açık olma:*** Zeki, resmi olmama, hayalci, meraklı, yaratıcı ve özgün olma gibi özellikleri kapsamaktadır. Deneyime açık bireylerin çatışmayla karşılaştıklarında yaratıcı çözümler üretebilmeleri çatışmanın çözümü noktasında bireye büyük avantaj sağlamaktadır. Benzer şekilde deneyime açık bireylerin yeni beceriler elde etmeleri bir etki alanındaki öğrenilmiş davranışları diğer bir etki alanına taşıyarak o alanda kullanılmaları sağlayacağı fayda açısından da önem arz etmektedir.

**Yaş:** Kişinin yaşı ise dolaylı bir çatışma nedeni olarak görülebilmektedir. Buna göre kişinin yaşı ilerledikçe iş ve aile hayatıyla ilgili rolleri değişmekte, işinin

ve ailesinin kendisinden beklentileri de zamanla değişebilmektedir (Çarıkçı, 2001, s. 341). İlerleyen yaşla beraber evlilikle edinilen anne/baba ve eş olma rollerinin getirdiği sorumluluk sebebiyle kişinin çatışma yaşayabileceği düşünölmektedir. Çünkü evli bireylerin yaşlarının ilerlemesiyle çocuklarının da gençlik ve ergenlik dönemlerine girmesi eş zamanlı olmakta bu da çocukların ekonomik kaygı, sosyal ve psikolojik sorumluluk ile manevi ihtiyaçlarının artmasıyla son bulmaktadır (Özmete ve Eker, 2012, s. 13). Bu duruma; emekliliği gelmiş olmasına rağmen evlilik kurumunun ilave sorumluluklarını yerine getirmek adına çalıştığı kurumda istihdam edilmeye (belki de bulunduğu pozisyona geçebilecek potansiyele sahip daha genç bir çalışan olmasına rağmen) devam eden çalışanların emsal teşkil edebileceği söylenebilir.

**Medeni Durum:** Çalışma hayatı kadın ve erkeğin aile hayatı üzerinde farklı etkilere sahiptir. Erkekler evliliği fayda getirici olarak değerlendirirken kadınlar artı sorumluluk olarak görmekteirler. Bu bulgular, kadın çalışanların çalışma ortamındaki gerginliklerini kısmen de olsa açıklayabilmektedir. Erkek, iş dışında fazlaca bir sorumluluk almadığından, işine tamamen odaklanabilmekte, kadın ise çalıştığı süre zarfında işinin yanı sıra evdeki sorumluluğunun yükünü de hissetmektedir (Adak, 2007, s. 145). Ayrıca evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek oranda çatışma yaşadıkları yapılan bazı araştırmalarda tespit edilen önemli bir husustur (Lu et al., 2008, p. 4). Bu da bize evlilerin bekarlara oranla daha fazla sorumluluk aldıklarını ya da üzerlerinde daha fazla sorumluluk olduğunu hissettikleri için daha kolay çatışmaya veya strese maruz kalabileceklerini düşündürmektedir.

Yapılan bir araştırma iş ve aile rolleri arasındaki çatışmaların evlilik uyumunu bozduğunu, sözlü iletişimin zayıfladığını ve rol performansında yetersizleşme gibi olumsuz sonuçlara neden olduğunu ifade etmektedir (Bedeian, Burke and Moffett, 1988, p. 476). Buradan hareketle aile yaşam alanında kısmen de olsa eşlerden sorumlulukların paylaşımı noktasında ilgi beklenmektedir.

### 1.6.2. İşin Özellikleri:

İş kavramı; finansal, ticari ve endüstriyel yanları içeren mal ve hizmetleri kapsayan faaliyetler olarak tanımlanmakta ve “bireyin bir sonuca ulaşmak için yaptığı faaliyetler olarak” özetlenmektedir (Dönmez ve Özevren, 2009, s. 190). Çalışma ise zaman bileşeni olarak (saat) iş yoğunluğu bileşeni olarak da sarf edilen çaba olarak düşünülmekte olan ve geleneksel tanımıyla bireyin iş yerinde geçirdiği süre olarak ifade edilmektedir. Uzun mesailer bireye yüksek bir iş yükü getirmekte bu da iş stresine yol açmaktadır. Sonuçta bireylerin psikolojik refahı ve memnuniyet düzeyleri azalmaktadır (Burke, Koyuncu, Fiksenbaum and Tekin Acar, 2009, p. 14). Ayrıca çalışma saatlerinin fazla ve düzensiz oluşu aile ile ilgili görevlerin, etkinliklerin yapılması için mevcut süreyi azaltmakta ve bireyin ailevi ilişkilerini engellemektedir (Sabil and Marican, 2011, p. 206). Bu durum, bireyin zaman esaslı çatışma yaşamasına yol açacağını düşündürülebilir.

Ayrıca işyerinde bireye verilen bir göreve dair açık ve net bir tanımın olmaması, bireyin ne gibi sorumlulukları olduğunu bilememesi ve bu konuda yeterli bilgi verilmemesi kişiye rol belirsizliği yaşatmaktadır. Bu da bireyin çalıştığı kurumda iş tatminsizliği, işe devamsızlık, işi bırakma gibi olumsuz sonuçların yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Özdemir, 2012, s. 11). Başka bir çalışmada belirtilen diğer bir husus da işyeri koşulları yanında, bireyin sağlığını bozabilen kötü çalışma şartlarının; yapılan faaliyetlerde bitkinlik, yorgunluk gibi zorlamalara sebep olan tüm unsurların fiziksel ve psikolojik hasarlara sebep olabileceğidir (Aytaç, 2009, s. 2). Sonuçta psikolojik açıdan zarar gören birey kendini stres ve baskı altında hissedebilir, bu hissiyatın da bireyin işine farklı şekillerde yansıtılabileceği düşünülebilir.

Diğer bir bakış açısı işyerinde çok fazla sorumluluk altında kalmayı, yanlış alanda kariyer yapıyor olmayı, iş arkadaşları ve üst kademedekilerle uyumsuz ilişkilerin yaşanmasını, işyerindeki rollerin belirsiz oluşunun, kötü yönetim tarzının, işyerinde karar verme sürecine dahil olamamanın, bireyin işini kaybetme korkusunun ve fiziki çevre şartlarının stres yaratan ve çatışmaya sebep olan unsurlar olarak gösterilmesidir (Aytaç, 2009, ss. 8-9). Tüm bu gelişmeler neticesinde işinden dolayı

bunalar bireyin ailevi etkinliklere katılımı bir kenara bireysel açıdan kendini iyi hissetmeyen bir insanın üstlendiği rollerde ve tüm yaşam alanında sağlıklı davranmasını beklemek hata yaratabilir.

### **1.6.3. Ailenin Özellikleri:**

Aile; anne, baba ve çocuklardan meydana gelen toplumun en küçük yapı taşıdır (Karadoğan, 2009, s. 138). Aile yapısıyla ilgili olarak bireylerin sahip olduğu çocuk sayısının fazla ve yaşlarının küçük olması, eşlerin her ikisinin de çalışması, eşlerin birbirlerine destek olmamaları, çocukların bakımı ve sorumluluklarının eşlerden biri tarafından üstlenilmiş olması gibi çeşitli aile özelliklerinin iş-aile yaşam çatışmalarına neden olduğu belirtilmektedir (Çelik ve Turunç, 2009, s. 220). Ailevi nedenlerden kaynaklanarak işe yansıyan yani aile-iş çatışmalarıyla ilgili olup bu alana işaret eden birçok çalışma da yazında yer bulmaktadır.

Ayrıca kadının aile gelirine katkı sağlamanın ötesinde mesleki gelişim açısından yükselmeyi amaç edinmesi, iş hayatında “çift kariyerli aile” olgusunu beraberinde getirmektedir. Ancak her iki eşin de birden fazla role sahip olması ve bir de buna kariyer ilerlemesi hedefleri eklendiğinde, iş performansında düşme ya da aile ilişkilerinde birtakım problemlerin yaşanması söz konusu olabilmektedir. Temeli kariyere ya da görev paylaşımına dayanan bir çatışma, evli çiftlerde boşanmaları da hızlandırmaktadır (Yılmaz, 2009, ss. 36-40). Bu durumda eşlerin iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmaları zor fakat gerekli bir hal almaktadır. Kimi zaman eşlerin her ikisinin ya da birisinin dengeyi kurmak adına iş ya da aile sorumluluklarından taviz vermesi gerekebilmektedir (Karadoğan, 2009, s. 146). Ancak çalışan bireylere iş veya ailevi hayatlarıyla ilgili taviz vermeleri yerine dengeyi sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmaları tavsiye edilebilir.

İş-aile yaşam dengesini sağlamaya yönelik literatürde yer alan araştırmalardan bazıları olan Bradley, McDonald and Pini (2005) tarafından iş-yaşam dengesini iyileştirmek için kayıp bir halka olarak görülen işin yeniden tasarlanması ile Higgins, Duxbury and Johnson (2000) tarafından kadınlar için yarı zamanlı işin gerçekten iş

ve aile dengesine yardımcı olup olmayacağını sorgulayan çalışmaların yazına katkı yaptığı görülmektedir.

Bunların yanı sıra iş ve aile arasında dengenin sağlanabilmesi konusunda gelinen ortak nokta için örgütlerin aileyi desteklemelerini, hükümetlerin iş-aile dengesini sağlamak ve korumak adına sosyal politikalar geliştirmelerini ve düzenlemeler yapıp, yürürlüğe konu ile ilgili kanun koymalarının gerekliliği dile getirilmektedir (Özen Kapız, 2002, s. 142). İş ve aile yaşamı arasında kalan bireyler için en önemli amaç iş ve aile hayatı arasında denge kurabilmektir. Bu dengenin kurulabilmesi noktasında hem birey ve ailesi açısından hem de kişinin çalıştığı kurum açısından olumlu sonuçların ortaya çıkacağı beklenmektedir.

### **1.7. İşletmeler ve Çalışanlar Açısından İş-Aile Çatışmasının Önemi**

Yaşanan gerginlikleri, kararsızlıkları, açık veya gizli engel olmaları, bunlara yol açan nedenleri ve bunlardan etkilenen kişilerin tavır ve davranışlarını açıklamakta kullanılan bir kavram olan çatışmanın (Topaloğlu ve Avcı, 2008, s. 76) bireysel ve örgütsel birçok sonucu bulunmaktadır.

Bireysel faktörler olarak iş stresi, zihinsel yorgunluk, tükenmişlik hissi ve moralsizlik sayılırken örgütsel faktörler olarak da işe bağlılık, işe devamsızlık, işten ayrılma ve düşük performansın verimsizliğe yol açması gibi unsurlara yer verilmektedir (Taslak, 2007, s. 68). Başka bir araştırma, iş yaşamında yaşanan stresin en önemli kaynaklarından olan aşırı iş yükü ile hem iş-aile çatışması hem de aile-iş çatışması arasında bir ilişkinin varlığını gözler önüne sermektedir (Çelik ve Turunç, 2010, s. 59). Çatışmanın iki formu temelde bireylerin faaliyet gösterdiği bir etki alanından diğer bir etki alanına yani ev/aile ve iş alanlarından kaynaklanan taleplerin birbirleriyle çakışması sonucunda bireyin performansını güçleştirmesidir. Örneğin araştırmacının sözünü ettiği çalışmada, yayılma teorisi gereği kişinin ev hayatıyla ilgili sorunlarının işteki performansı üzerinde negatif etki yaratarak bireyin işteki verimliliğini azalttığı tespit edilmiştir (Alam, Biswas and Hassan, 2009, pp. 27-28). Bu da bize ailesinde sorun yaşayan bir iş görenin bu durumu iş ortamına, işteki



performansına hatta belki de çalışma arkadaşları arasındaki iletişimine kadar taşıyabileceğini düşündürmektedir.

“İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları” adlı kitabında İlkaracan’ın değindiği konulardan biri olan kadınların iş hayatına dahil olmasıyla ev içi iş yükü ile (başta çocuklar olmak üzere, bakıma muhtaç yaşlı, engelli, hasta aile fertlerinin bakımı ve bunlarla ilgili diğer tüm ev işleri) emek piyasasında ücret karşılığı yapılan iş yükünün gerekliliklerinin eş zamanlı olarak yapılmasının zorlaştığıdır. Bu durumun çözümü olarak da, bakım yükümlülüklerini desteklemek için ailelere yapılması gereken nakit transferlerine ilişkin politikalardan bahsedilmektedir (İlkaracan, 2010, s. 7). Ayrıca kitapta nakit transferi politikalarının; ailelerin iş ve aile alanında yaşanan çatışmaları önlemekten ziyade ataerkil aile modelini sağlamlaştırıcı, kadını emek piyasasından dışlayarak cinsiyet ayrımcılığını pekiştirici ve asgari gelir düzeyinde yoksulluğu kurumsallaştırıcı bir niteliğe sahip olduğu dile getirilmektedir (İlkaracan, 2010, s. 69).

Buradan hareketle uygulanacak politikaların bireylerin çalışma yaşamını ortadan kaldıran değil bu yaşamı kolaylaştıran bir etkiye sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Sonuç itibarıyla işinde rahat ve ev hayatına da yeteri kadar vakit ayırabilen, görevlerini eksiksiz yerine getirebilen bireylerin gerek iş gerek aile hayatlarından daha fazla zevk alacakları ve ayrıca her iki alanda da başarılı ve mutlu olabilecekleri beklenmektedir.

### **1.8. İş-Aile Çatışmasının Ölçülmesi**

İş ve aile hayatı, insan yaşamının iki önemli alanını oluşturmasına karşın bireyin yaşamı esasında bir bütündür yani aile ve iş hayatı birbiriyle iç içe geçmiş haldedir. Bu yüzden bir alandaki olumlu ya da olumsuz durum diğer alanı kolaylıkla etkileyebilmektedir (Arslan, 2012, s. 100). İnsan hayatını derinden etkileyen iş ve aile hayatı arasındaki çatışmalarla ilgili yazında birçok çalışma mevcuttur.

Örneğin Çelik ve Turunç (2009) çalışmasında, iş görenlerin aile-iş çatışma düzeylerinin iş performansını negatif olarak etkilediğinden bahsetmektedir. Nitekim

evden iş ortamına yansıyan olumsuz etkilerin genellikle çalışanın performansını düşürebileceği öngörülebilir bir durum olarak görülmektedir. Ayrıca çalışmada iş görenlerin iş stresi düzeyi ile örgütsel sadakati arasında da negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde Alam, Biswas and Hassan (2009) çalışmalarında evinde sorun yaşayan bireylerin iş performanslarının düştüğünü, işteki verimliliklerini negatif yönde etkilediğini dile getirmektedirler.

Turgut (2011)' un iş yükü, esnek çalışma saatleri ve yönetici desteğinin iş-aile çatışması ile ilişkilerini incelediği araştırmasında da; iş yükünün arttıkça iş-aile çatışmasının da arttığı, esnek çalışma saatlerinin uygulanmasıyla yönetici desteğinin ise çalışanlarda iş-aile çatışmalarını azalttığı tespit edilmiştir.

Bir başka çalışma olan Özmete ve Eker (2012)'in araştırmasında, çalışan bireylere en ağır gelen rollerin evlilikle edinilen eş ve anne/baba olma sorumlulukları olduğu, iş-aile yaşamı açısından medeni durum ve çocuk sayısının da ayrıca çatışma üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. İş hayatının aile hayatına etkisini evli olanların bekarlara göre daha fazla hissettikleri; evli olan bireylerin hem iş hayatında hem de aile hayatında zaman ve stres yönetimi bakımından birtakım güçlükler yaşadıkları; çocuk sayısı arttıkça aile hayatının iş hayatına müdahalesinin de arttığı saptanmıştır.

Cinsiyet faktörü göz önüne alındığında çatışmaların kadınlar açısından daha sık görüldüğünü aktaran araştırmalardan biri olan Arslan (2012)'in çalışmasında iş-aile çatışmasının kadınların iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Buna göre kadınların iş-aile çatışma yaşamalarının iş memnuniyet ve bağlılıkları üzerinde ters oranda negatif bir etkide bulunmaktadır.

Bu durum bize, kadınların giderek iş hayatında yer almaya başlamalarının ev içi rollerinin yanında iş rollerini de üstlenmelerinin onların işlerini olumsuz etkilediğini düşündürmektedir.

Benzer şekilde Marshall and Barnett (1993)'in yaptığı çalışmada kadınların erkeklere oranla daha sık çatışma yaşadıkları belirtilmektedir. Bu durum, kadınların

aile içindeki rol ve sorumluluklarının daha fazla oluşunun bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Senecal ve arkadaşlarının (2001) yaptığı bir araştırma bulgusu da çalışan bir annenin çalışma hayatı olmayan diğer bir anneye göre çocuğuyla zevk içinde geçireceği bir zamana katılamama düşüncesinin bile rahatsız edici olarak algılandığı ve çalışan annede oluşturduğu gerginliğin öneminin göz ardı edilmemesi gerektiği belirtilmektedir.

Bireylerin iş-aile çatışması yaşamamaları ya da bu çatışmaya daha az maruz kalmaları için iş ve aile ortamları arasında denge kurmaları gerekmektedir. Bu dengeyi kurmanın bireylerin günlük hayatlarını planlayarak, daha bilinçli, zaman ve enerjilerini yerinde kullanmalarıyla mümkün olacağı (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s. 158) dile getirilmekte ve bunun sonucunda da bireylerin her iki alandan da daha fazla doyum sağlayabilecekleri beklenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KARIYER BAĞLILIĞI

#### 2.1. Kariyer Bağlılığı Kavramı ve Önemi

Kariyer; bireyin yaşamı boyunca elde ettiği iş deneyimlerini ve bir dizi halinde bölümlerle ilerleyen bir konumdan başka bir konuma geçişi ifade etmektedir (Başpınar ve Bayramlı, 2003, s. 198). Başka bir tanımda ise bireyin iş hayatında bulunduğu pozisyonlar ile bu pozisyonlara karşı takındığı tavır ve davranışlarıyla yaptığı işleri içermektedir. Kısacası kariyer, bireyin çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, tecrübe kazanması (Erdoğmuş, 2003, s. 11) ve o alanda kendini ifade etmesi anlamına gelmektedir.

Bir kavram olarak bağlılık da bir ideolojiye, bir kurum veya kuruluşa ya da kişinin kendinden daha yüce gördüğü bir şeye karşı duyduğu ve yerine getirmek mecburiyetinde hissettiği bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, ss. 38-39). Literatürde birçok bağlılık formu üzerinde çalışma mevcuttur. Bizim çalışmamızda ise ağırlıklı olarak kariyer bağlılığı üzerinde durulacaktır.

Son zamanlarda kariyer gelişimine yönelik ilginin artmasına rağmen kariyer bağlılığı nispeten ihmal edilmektedir. Kariyer bağlılığının gelişimsel açıdan gecikme yaşadığı bilinmesine karşın kariyerin mesleki açıdan önemli bir anlam ve süreklilik içerdiğinin anlaşılmasından bu yana kariyer bağlılığı konusu giderek daha da mühim bir hale gelmiş bulunmaktadır. Özellikle örgütlerin istihdam güvencesi ve iş güvenliği sağlayamadıkları durumlarda bireylerin kariyerlerine karşı takındıkları tavrın önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu noktada kariyer bağlılığı bireyin kendi kariyerine yönelik bireysel tutumlarını yansıtmaktadır. Bireylerin kendi kariyerleri üzerinde sahip oldukları çalışma kararlılığının bir biçimi olarak da kabul

edilmekte (Lin and Chen 2004, p. 519) ve kariyer bağlılığının, bireylerin davranışlarını etkilediği gözlenmektedir.

İlk olarak Blau (1985) tarafından ortaya atılan kariyer bağlılığı kavramı basitçe, kişinin seğtiği meslekte devam etmesini sağlayan bir esin kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Mustapha and Daud, 2011, p. 2435). Genel manada ise kariyer bağlılığı kavramı bireyin mesleğine karşı takındığı bir tavır olarak görölmektedir (Carmeli and Gefen, 2005, p. 8). Bu tavrın birey açısından kişisel bir anlam iğerdiği söylenebilir.

Bir diğer tanımlamada bireyin seğtiği bir meslekte çalışma motivasyonu şeklinde ele alınmaktadır. Sonuçta bireyler kendi mesleklerine yönelik yatırım yapmakta, meslekleri konusunda daha fazla bilgi edinmek istemekte ve bu uğurda daha fazla zaman ve çaba harcamayı göze almaktadırlar. Yapılan bir araştırma kariyer bağlılığı yüksek olan bireylerin kendi kişisel kariyer hedeflerini sürdürme ve geliştirme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Yan, 2005).

Literatürde bağlılık formu ile ilgili yapılmış araştırmalardan biri olan çalışmada örgütsel, iş ve kariyer bağlılıklarının birbirinden farklı olduğu bilimsel açıdan kanıtlanarak ampirik bir destek yaratılmıştır. Kariyerde öne çıkmayı profesyonel bir bağlılık olarak gören araştırmacılar örgütsel bağlılık ile profesyonel (mesleki) bağlılığın birbirine zıt olduğunu öte yandan işe bağlılık ile ilgili bazı formların mutlaka örtüşen taraflarının var olabileceğini öne sürmektedirler (Morrow, 1983, p. 486). Benzer şekilde mesleki bağlılıkla alakalı yapılan çalışmalarda meslek (*occupation*) teriminin yerine, o alanda belli bir eğitim süreciyle kazanılmış ve uzmanlık gerektiren meslek (*profession*) ve kariyer (*career*) kavramlarının kullanıldığına şahit olunmaktadır (Aslan, 2008, s. 165). Bizim çalışmamızda ise kariyer (*career*) terimi esas alınarak kariyer bağlılığı kavramı ağıklanmaya çalışılmıştır.

Günümüzde bilgi yoğun sektörlerde rekabetin artmasıyla birlikte, kariyer gelişimine verilen önem de artmakta ve dolayısıyla, bazen bireysel kariyer hedeflerinin örgütsel hedeflerin önüne geğtiği görölebilmektedir. Bireysel

kapasitelerini geliştirmek özellikle bilgi işçileri için önemli bir değer olduğundan bu kişilerin daha çok mesleki bağlılık göstermeleri beklenmektedir (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2009, s. 238). Burada önemli olan noktanın bireylerin kariyerlerine dönük farklı bakış açılarına sahip oldukları gerçeği dile getirilebilir.

Önceleri kişinin kariyer hedeflerini desteklemek üzere çalışanın çabasıyla birlikte, mesleğini tanımlama ve kariyerine katılımını içeren tek boyutlu bir ölçü üzerine dayalı olan kariyer bağlılığı tanımlanmıştır. Kariyer bağlılığının kavramsallaştırılması daha sonra yeni bir kariyer peşinde koşmanın maliyeti olan devamlılık bağlılığı; bir kariyere bağlanmayı ifade eden duygusal bağlılığı ve bireyin seçtiği bir kariyer alanında kalma yükümlülüğünü ifade eden normatif bağlılık duygusunu ifade etmektedir. Bir de birikmiş yatırımların yani harcanan enerji ve zamanın çok boyutlu bir yapıda sunulmasını mümkün hale getirmektedir (Mustapha and Daud, 2011, p. 2435).

Ayrıca kariyer bağlılığı bireysel ve örgütsel açıdan bir takım kaygılar içermesi sebebiyle her iki açıdan da hayati bir öneme sahiptir. Çünkü kariyer bağlılığı bireylerin özel yeteneklerini, bireysel özelliklerini geliştirmeleri için yeteri kadar çalışma fırsatı tanıyan örgütleri sayesinde bireysel manada önem kazanmaktadır (Lin and Chen, 2004, p. 519). Netice itibariyle bireyin iş gücünden yararlanan, örgüte fayda sağlayan çalışan varlığının da örgüt açısından örgütsel bir önem taşıdığı söylenebilir.

Başka bir çalışmada kariyer bağlılığı bir motivasyon paradigması kullanılarak tanımlanmaktadır. Yani kariyer bağlılığı bireyin işine karşı takındığı tavırdan ziyade bireyin işine motive olması olarak ele alınmaktadır. Özetle kariyer bağlılığı bireylerin meslekleriyle nasıl zdeşleştiklerini ve seçtikleri meslekte bir kariyer yapmak için nasıl motive olduklarını açıklamaktadır. Çalışanların mesleklerinin değer ve önemini algıladıklarında o meslek dalında ilerleme ve büyüme fırsatlarını yakalamak ve bu konuda daha fazla yatırım yapmak için istekli olacakları belirtilmektedir. Buradan hareketle kariyer bağlılığı üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar (Chu and Kuo, 2007):

**Kariyer girişi:** Bireyin mesleği uğrunda enerji ve çaba harcamasını o uğurda yatırım yapmasını ifade etmektedir.

**Kariyer kimliği:** Bireyin mesleğinin değerini bilmesi ve bununla gurur duyması olarak ifade edilmektedir.

**Kariyer planlaması:** Kişinin kariyer gelişiminde ısrarcı olması anlamına gelmektedir.

Sonuç itibariyle kariyer bağlılığı; meslek alanı ile ilgili olarak bireyin mesleki geleceği hakkında olumlu bir bakış açısı ve kişinin meslek seçimi hakkında kesin ve özgüven ifadesi şeklinde değerlendirilmektedir (Brown, Curran and Smith, 2003, p. 382). Bireylerin kariyer bağlılığına sahip olmalarında; (a) kariyer hedef ve değerlerine inanma ve kabul etme, (b) kariyer uğrunda çaba harcamaya istekli olma ve (c) kariyerinde mesleki üyeliği korumaya arzu duyma gibi faktörler yer almaktadır (Jones, 2007). Bu bilgiler ışığında bağlılık kavramının oluşumunda; istemenin, inanmanın ve harekete geçmenin önemli olduğu söylenebilir.

## **2.2. Kariyer Kavramının Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe çok boyutlu ve kompleks bir olgu olan “bağlılık” yıllardır tartışılan ve hiçbir zaman güncelliğini kaybetmeyen, aksine bireylerin kariyerlerine yönelik tutumları ile ilgili farklı özel kavramsallaştırmalar ortaya koyarak farklı bakış açılarıyla ilgili yazına katkıda bulunan dinamik bir yapı olma özelliği göstermektedir (Chang, 1999, p. 1259; Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005, p. 2). Bu başlık altında işe bağlılık, örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık, kariyer tatmini ve iş tatmini konuları işlenmektedir.

### **2.2.1. İşe Bağlılık**

İşe bağlılık dar anlamda işe ve çalışmaya katılım anlamına gelmektedir. İşe katılım bireyin hayatında yer alan çalışmanın değeri hakkında normatif bir inanç olarak adlandırılmaktadır. Bireyler önce iş koşullarının gelecekte ihtiyaçlarını tatmin etme olanağı sunduğu inancını geliştirmekte daha sonra da bu inanca dayanarak, işiyle psikolojik açıdan özdeşleşme bilinci geliştirmektedirler. Ayrıca işe bağlılığı

yüksek olan bireyler işlerinin hayatlarının merkezinde olduğuna inanmaktadırlar (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010, s. 184; Vanhala and LaPointe, 2011, p. 5). Bu inancın zamanla bireyin davranışına yansiyacağı sonucuna varılabilir.

Kısacası işe bağlılık; bireyin yaptığı işin, kendi kimliğinin ve yaşamının merkezinde olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Taşkiran ve Özcan, 2007, p. 402). Diğer bir çalışmada ise bireyin psikolojik açıdan işi ile özdeşleşmesi şeklinde ifade edilen işe bağlılık, çalışanların performans seviyelerini önemsemelerini ve başarılı olmak için çaba harcamalarını ifade etmektedir. Çünkü işlerine bağlı çalışanlar, işlerinde başarılı oldukça kendilerine özgü inançlarının da arttığını düşünmekte ve yaptıkları işten zevk almaktadırlar (Bulutlar ve Öz, 2009, s. 455). Buradan işe bağlılığın bireyleri başarılı kılabilceği sonucu çıkarılabilir.

İşe bağlılık görevler ve sorumluluklar bütünü olarak belli bir işle bütün olmayı ve ona bağlanmayı gerektirmekle birlikte işe bağlılığın kariyer bağlılığı üzerinde etkili olduğu yönünde bir araştırma bulgusunu da ortaya koymaktadır (Benligiray ve Sönmez, 2011, s. 31). Bu çerçeveden bakıldığında iş ve kariyer kavramlarının ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği düşünülebilir.

İş ve kariyer ayırımı çalışanların işlerine veya kariyerlerine psikolojik olarak katılımlarıyla alakalıdır. Bireyler, her gün sadece saat 08:17 arasında ne yapacaklarını ve yaptıkları iş karşılığında ne kadar gelir elde edeceklerini düşündüklerinde yaptıklarını sadece iş olarak algılamaktadırlar. Yani işe katılım bireyin bugünkü ihtiyaçlarını tatmin eden bir duygudur. Geleceğe yönelik ne yapacaklarını düşündüklerinde ise yani uzun vadede yaptığı işin kendisine neler getirebileceğini düşündüğünde ancak birey, işini kariyer olarak algılamaktadır (Aytaç, 1997, s. 24; Carmeli and Gefen, 2005, p. 9). Bu durum ise bireylerin zaman içerisinde farklı beklentiler hissederek bu ihtiyaçların tatminine yönelik hareket edebileceklerini düşündürmektedir.



### 2.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütler, belirli bir amaca yönelik faaliyette bulunan, önceden tasarlanarak yapılandırılmış ve koordinasyonu sağlanmış, dış çevreyle de iletişim ve etkileşim halinde olan sosyal yapılardır (Erdem, 2007, s. 63). Örgütün en önemli kaynağı olan personelin belirlenen amaçları benimsemesi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu da çalışanların örgüt yapısında kendilerini bulabilmeleriyle mümkün hale gelebilmektedir (Aşgın, 2008, s. 24). Buna bireylerin kurumlarıyla bir nevi özdeşleşmesi de denilebilir.

Bu nedenle örgütler istikrarı sağlamak istemekte ve iş gücü devir hızını azaltmak için çalışanlarına bağlılığı teşvik etmektedirler. Bağlılık, gerçekleştirilen eylemin devamına yönelik bir niyet gerektirmektedir. Ayrıca çalışan bağlılığına sahip örgüt üyelerinin organizasyon içinde örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcayacakları düşünülmektedir (Meyer and Allen, 2004, p. 2). Buradan çalışan bağlılığının örgütsel bağlılığı beraberinde getirebileceği sonucu çıkarılabilir.

Bireyin örgütüyle özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusundaki istekliliği olarak ifade edilen örgütsel bağlılık; bireyin geçmişte elde ettiği yatırımlarıyla belirli bir iş/faaliyete odaklanması ve iş/faaliyet durduğunda bu yatırımları ifade eden ve örgütünden ayrılmanın getireceği maliyet sebebiyle çalıştığı kurumda devamlılık gösterme arzusu şeklinde tanımlanmaktadır. (Özgener ve Allanazorov, 2009, s. 473). Aşağıda örgütsel bağlılığın üç boyutundan bahsedilmektedir (Meyer, Irving and Allen, 1998, p. 32; Aydemir ve Erşan, 2011, s. 57):

**Duygusal Bağlılık:** Bireyin örgütün değerlerine inanması ve duygusal açıdan çalıştığı kuruma bağlanmasını, katılımını yansıtmaktadır.

**Devam Bağlılığı:** Bireyin çalıştığı kurumu bırakmasının kendisine ek maliyet getireceğini düşünerek örgütte çalışmaya devam etmesi olarak tanımlanmaktadır.

**Normatif Bağlılık:** Çalışanların örgütlerinde kalma yükümlülüklerini ahlaki bir mecburiyet olarak algılamaları ile ilgili duygularını yansıtmaktadır.

İş tutumu olarak görülen örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, s. 56). Yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutundan herhangi birinin yani arzu, ihtiyaç ve zorunluluk gibi duyguların çalışanların işle ilgili davranışları üzerinde etkili olabileceği yönündeki bazı bulgulardan bahsedilmektedir (Meyer, Irving and Allen, 1998, p. 32). Buna dayanarak bağlılığın, bireylerin davranışlarına yansıyan etkilerinin olduğu söylenebilir.

Ayrıca diğer bir araştırma, örgütüne karşı bağlılık gösteren çalışanların; devamsızlık, gecikme ve iş gücü devir hızının daha düşük olduğunu ayrıca yüksek seviyede iş performansı gösterme gibi birçok açıdan örgütsel sonuçlarla olumlu bağlantılar içerdiğini ortaya koymaktadır (Vanhala and LaPointe, 2011, p. 5). Bu bilgiler ışığında kurumların, bireyleri örgüte bağlılık konusunda destekleyici uygulamalarda bulunmaları önerilebilir.

### **2.2.3. Mesleki Bağlılık**

Meslek, bireyin kendisi ve ona bağımlı kimselerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bir eğitim süreciyle kazanılan bilgi ve tecrübelerinin düzenli bir biçimde ifa edilmesi neticesinde kazanılan bir ünvanı karşılamaktadır (Doğan, Üngüren ve Kesgin, 2010, s. 3433). Mesleki bağlılık ise bir bireyin seçtiği meslek dalında üyeliğini korumak için gösterdiği istekliliği, inancı ve kabul ettiği değerleri yansıtmaktadır (Bagraim, 2003, p. 6). Ayrıca mesleğin günümüzde statü sembolü olarak görüldüğü söylenebilir.

İşe katılım kişinin hayatında işin önemi hakkında daha az spesifik çalışma tutumu anlamına gelirken mesleki bağlılık, meslek ile bireyin psikolojik kimliğinin zihinsel aşaması olarak tanımlanmaktadır. Mesleki bağlılık bir çalışanın mevcut ihtiyaçlarına cevap veren bir fonksiyon olma eğilimindedir. Mesleki bağlılığı yüksek olan bireyler mesleklerini kendi kişisel kimliklerinin önemli bir parçası haline getirmektedirler (Vanhala and LaPointe, 2011, p. 5). Buna dayanarak mesleki bağlılığın birey tarafından içselleştirilebildiği sonucu çıkarılabilir.

Bazı çalışmalarda profesyonel bağlılık olarak da kabul gören mesleki bağlılık üç boyutlu kavramsallaştırılmıştır. Yani mesleki bağlılık kavramı; duygusal, devamlılık ve normatif mesleki bağlılık şeklinde üç ayrı bileşen tarafından açıklanmaktadır (Bagraim, 2003, p. 6):

***Duygusal Mesleki Bağlılık:*** Mesleğe duygusal açıdan katılımı ifade etmekte ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Örneğin kendi mesleğine karşı güçlü bir duygusal bağlılık besleyen bireyin mesleki gelişmeleri takip etmek için mesleki dergilere üyeliği ve mesleğine yönelik düzenlenen toplantılara katılım gibi etkinlikleri icra edeceği belirtilmektedir.

***Devamlılık Mesleki Bağlılığı:*** Çalışanın mesleğini terk etmesi, bırakması karşılığında katlanacağı maliyeti tanınmasına dayanan ve böylece örgütünde çalışmaya devam etme kararı alan bireyin bağlılık algısını ifade etmektedir. Örneğin bu tip bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin kendi mesleğinin üyeliğini korumak adına öngörülen mesleki faaliyetlere katılacakları belirtilmektedir.

***Normatif Mesleki Bağlılık:*** Bireyin mesleğinde kalma yükümlülüğü hissetmesi anlamına gelmektedir. Normatif mesleki bağlılığa sahip bireylerin belirli bir mesleğin üyesi olmanın gerektirdiği özveriye katlanma eğilimi gösterecekleri vurgulanmaktadır.

Kısacası mesleki bağlılık; bireyin mesleği ile arasında kurduğu psikolojik bir bağ olarak tanımlanmaktadır. Mesleğine karşı yüksek derecede bağlılık duyan bireylerin meslekleriyle özdeşleşecekleri ve mesleklerine yönelik olumlu duygular besleyecekleri belirtilmektedir (Cunningham et al., 2005, p. 45).

#### **2.2.4. Kariyer Tatmini**

Kariyer, bir kişinin yaşamının işle ilgili deneyimlerinden oluşan örüntüsü olarak tanımlanırken, kariyer tatmini de çalışanın kariyerine karşı olumlu bir yöneliminin ne ölçüde olduğunu ifade etmek üzere kariyer literatüründe kullanılan önemli çıktılardan biri olarak yer almaktadır (Loi, Hang-yue and Foley, 2004, p. 113). Kariyer tatmini bireyin kariyerinde belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmadan dolayı hissedilen memnuniyet olarak değerlendirilmektedir (Yüksel, 2005, s. 305).

Buradan tatmin duygusunun doyum ve memnuniyet şeklinde de ele alınabilir olduğu söylenebilir.

Kısaca kariyer memnuniyeti olarak da nitelendirilen kariyer tatmini kavramı, bireyin kariyeriyle ilgili geldiği konumu değerlendirmesinden doğan olumlu ve zevk veren bir durum olarak ifade edilmektedir (Yan, 2005). Yapılan bir araştırmada, bireyin kariyer tatmininin beş temel alandaki amaçlara ulaşmaya bağlı oluşundan bahsedilmektedir. Bunlar; mesleki başarılar, kariyer hedefleri, gelirle ilgili hedefler, ilerleme fırsatları ve yeni beceriler geliştirmek için olası fırsatların değerlendirilmesi gibi faktörleri içermektedir. Ayrıca bu araştırmada bireyin kariyer tatmininde olduğu gibi mesleki bağlılığın oluşumunda da örgütsel yapının, süreçlerin ve deneyimlerin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Cunningham et al., 2005, p. 45). Bu bilgiler ışığında kariyer tatmininin hem kişisel hem de çevresel faktörler tarafından şekillendiği dile getirilebilir.

Yapılan diğer bir çalışmada bireyin hayat başarisının kişinin işi, kariyeri ve kişisel yaşamı ile ilgisi bulunurken kariyer tatmininin de kariyer başarisıyla mümkün olacağı vurgulanmaktadır. Bu da bireylerin kendi kariyer ilerlemelerinin onların kendi hedefleri, değerleri ve tercihleriyle ne ölçüde tutarlı olduğuna inandıklarıyla alakalı olduğunu ortaya koymaktadır (Cesinger, 2011, pp. 5-8).

Diğer taraftan yapılan bir araştırma; cinsiyet ayrımcılığının kariyer memnuniyetini düşüreceğini ve örgüt içinde uzun süre çalışmış bir iş görenin kariyer beklentilerinin çalıştığı örgüte bağlı kalarak ödüllendirilme düşüncesiyle şekilleneceğini belirtmektedir. Ayrıca daha kısa süreli çalışanların kariyerleri hakkında algılarındaki belirsizlik nedeniyle kariyer tatminlerinin de daha az olacağı öne sürülmektedir (Loi, Hang-yue and Foley, 2004, p. 115). Buradaki yargıya dayanarak çalışma süresinin kariyer tatmini duygusu üzerinde belirleyici olabileceği düşünülebilir.

### **2.2.5. İş Tatmini**

İşe bağlılık daha istikrarlı ve genelde çalışanların tutumunun bir yansıması iken iş tatmini çalışanların daha hassas ve değerşken tutumlarının bir yansıması olarak

tanımlanmaktadır (Carmeli and Freund, 2004, p. 291). Bu bağlamda iş doyumu olarak da tabir edilen bu kavram, kişilerin işlerinden memnun olma seviyesini vurgulamaktadır. Yani iş doyumu, kişinin tavır ve davranışına yaptığı işten memnun olma ya da olmama biçiminde yansımaktadır (Şimşek ve Aslan, 2007, s. 726). Başka bir deyişle, iş tatmini, bireyin işine yönelik hissettiği ayrıntılı, pozitif bir duygu ve bu duygunun birey üzerinde oluşturduğu bir netice olarak ifade edilebilmektedir (Yozgat ve Şişman, 2007, s. 747). Bu bilgiye dayanarak bireydeki tatmin duygusunun ya da tatminsizliğin kişilerin tavır ve davranışına yansıtacağı söylenebilir.

İş tatmini ayrıca iş koşullarının yani işin yapısı ve yönetimin tavrı ya da işin neticesinde kazanılan ücret ve iş güvenliğinin bireysel bir değerlendirmesi anlamını da taşımaktadır (Basım ve Şeşen, 2009, s. 809). Burada önemli olan bireylerin, iş ortamlarında kişisel ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmamasına bağlı olarak tatmin duygusunun oluşup oluşmadığıdır (Şengül ve Ceyhun, 2009, s. 264). Kısaca iş tatminini bir kişinin mevcut iş veya işverenine karşı duygusal çalışma yönelimi olarak gördüğünü ve bireyin iş veya iş deneyimlerini değerlemesinden doğan olumlu duygusal bir durum olarak algıladığı ifade edilmektedir (Martin and Roodt, 2008, pp. 23-24). Buradan iş tatmininin hem bireysel hem de örgütsel çıktılar etrafında değer kazandığı sonucu çıkarılabilir.

Bu açıdan bakıldığında bireyin sahip olduklarıyla sahip olmak istedikleri arasındaki farkın bir çalışanın işinden elde ettiği doyumun veya tatminin bir göstergesi olacağı söylenebilmektedir. İş doyumu ya da tatmini esasında; gelir ve gelirin dağılım biçimi, iş ve işin genel yapısı, işin öğrenme olanağı sunma derecesi, işteki terfi fırsatları, yöneticilerin çalışana karşı tavır ve davranışları gibi faktörler etrafında netlik kazanmaktadır (Aydemir ve Özkaya, 2003, ss. 714-715). Buradan örgütsel fırsatların da bireyin tatmin duygusunu etkileyebileceği sonucu çıkarılabilir.

### **2.3. Kariyer Bağlılığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklar**

Günümüz çalışma koşullarında yaşanan rekabetin artmasıyla gelişim ve değişime odaklanan bireyler sayesinde kişiselliğin önemi giderek artmaktadır. Bu

durum sadık iş anlayışı yerine her fırsatta yükselmeyi esas alan örgüt değişikliği yapabilmeyi ve hayat kalitesinin yükseltilmesi fikri ile iş değiştirme ve farklı mesleklere yönelme gibi düşünceleri beraberinde getirmektedir. Örgütler bakımından bu değişimin yaşanmasıyla birlikte kariyer kavramı da önemli belirleyicilerden biri olmuştur (Kılıç ve Öztürk, 2010, s. 984). Açıkçası kariyer sadece bir iş değil, bir bireyin iş hayatındaki kariyer hedeflerine ulaşması için gerekli bir süreç etrafında yer alan durum, tutum ve davranışları kapsamakta (Adekola, 2011, p. 100) ve ayrıca bu sürecin yaşam boyu devam etme eğiliminde olduğu da söylenebilmektedir.

Kariyer bağlılığı da seçilmiş bir alanda bireyin çalışmasını sağlayan bir motivasyon olarak tanımlanmakta ve üç boyutlu bir yapı olarak açıklanmaktadır. Bunlardan *kariyer kimliği*, bireyin kariyeriyle yakın duygusal bir ilişki kurmasını; *kariyer planlama*, bireyin gelişimsel ihtiyaçlarının belirlenmesini ve kariyer hedeflerini ayarlamasını; *kariyer esnekliği de*, zorluklar karşısında bireyin kariyeriyle ilgili planlamalarını sürdüreceğini ifade etmektedir (Carson, Carson and Bedeian, 1995, p. 305). Görüldüğü üzere kariyer bağlılığı üç boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır.

Kariyer bağlılığının, kariyer süregelmesindeki genel olarak yaşamın önemli bir faktörü olduğu savunulmakta ve bireylerin yetkinliklerini uygun bir kariyer yoluyla yerine getirmelerini teşvik eden genel bir motivasyon olduğu belirtilmektedir. Ayrıca kariyer bağlılığının örgütsel bağlılığa yol açtığı ancak her iki bağlılık türü arasında negatif bir ilişki bulunduğu iddia edilmektedir. Nedeni olarak da bu kurgular arasında içsel bir çatışmanın görülebileceği dile getirilmektedir. Açıkçası bireylere kendi kariyerlerini geliştirmeleri için fırsat veren örgütlere karşı çalışanlarının daha yüksek düzeyde bağlılık duyacakları ifade edilmektedir (Carmeli and Gefen, 2005, p. 12). Bu da bize çalışan bireyler ile örgütleri arasındaki etkileşimin karşılıklı çıkar ilişkisine dayandığını düşündürülebilir.

Bireyler, yetkinliklerine uygun bir mesleği seçip, bu mesleklere uygun bir işte çalışmak ve iş yaşamı süresince de mesleklerinde yükselme ihtiyacı duyabilmektedirler. Bu sebeple yükselme ve yeni beceriler kazanma olanağı

bireylerin kurumlara katılmalarında (Özdaşlı, Kanten ve Kanten, 2009, s. 230) en önemli ölçütlerden biri olduğu söylenebilir.

Bağlılık yapısı içinde kariyer veya profesyonel (mesleki) bağlılık örgütsel bağlılıktan farklıdır. Öyle ki kariyer bağlılığı bir tutumdur. Bireyin mesleğine karşı bir tutumdur (Honyenuga and Adzoyi, 2012, p. 14). Kariyer bağlılığı kariyer geliştirme girişimlerinin bir diğer sonucu olmaktadır. Seçilen bir kariyer rolünde çalışmak için motivasyonel bir güç anlamında kullanılmaktadır. Kariyer bağlılığı kişisel kariyer hedeflerine bağlanmayı, özdeşleşmeyi ifade etmekte ve bu hedeflere katılmakla gelişimin mümkün olacağı belirtilmektedir. Örgütler ise bu noktada çalışanlarına kariyerleriyle ilgili bilgi ve destek sağlayarak onları örgüte daha yakından bağlama amacı gütmektedirler (Adekola, 2011, p. 103). Bu durum da örgüte dahil olmayı gerektirmektedir.

Örneğin, başka bir kurumda çalışmayı seçen bir iş gören mevcut kurumunun kendine sunduğu olanaklardan (sağlık, kıdem, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerden sağladığı avantajlardan) feragat etmek zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle örgüte bağlılık, olası iş imkanları mevcut olmasına karşın o kurumda kalıp o kurum için emeğin harcanması olarak görülmektedir (Özutku, 2008, s. 80). Bu durum bize; o an için daha iyi bir seçeneğin olmamasının bir iş göreni, çalıştığı kuruma devam etme bağlılığı gösterebileceğini düşündürmektedir.

Aslında örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma, örgütün değerlerine sadakatini yansıtmaktadır (Demirel, 2008, s. 185). Ancak yüksek derecede kariyer bağlılığına sahip bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarında ve ilişkilerindeki seviyeyi belirleyen en önemli etkenin bireylerin gereksinim ve beklentilerini karşılamak olduğu belirtilmektedir (Lin and Chen, 2004, p. 520). Bu da örgütsel bağlılığın iş görenin yaşamı boyunca değişiklik gösterebildiğine işaret etmektedir (Carmeli and Gefen, 2005, p. 9). Bu noktada karşılıklı çıkarların uyumunun, örgütsel bağlılıkta etkin bir unsur olduğu ifade edilebilir.

Mevcut bir araştırma kendilerini kariyerlerine adayan bireylerin örgütlerine karşı kariyer beklenti ve arzularının daha yüksek seviyede olacağını ortaya koymuş

ve bu beklentilerin örgüt tarafından yerine getirildiği takdirde bireylerin kariyerlerine yönelik daha fazla motive oldukları belirtilmektedir (Chang, 1999, p. 1262). Benzer şekilde diğer bir araştırma bulgusu da bireylerin kariyerlerine yönelik fırsatların kendi çalıştıkları kurum dışında ortaya çıkması halinde örgütlerinden ayrılmalarının mümkün olduğu sonucuna dayanmaktadır (Southgate, 2005). Sonuç itibariyle kariyere bağlılığın örgüte bağlanmayı her zaman gerektirmeyebileceği dile getirilebilir.

Temelde örgütsel bağlılık, işe dahil olmayı, örgüte duyulan sadakati ve örgüt değerlerine olan inancı kapsayan bir psikolojik bağlılığı tanımlamak için kullanılmaktadır. Ancak bireylerin kariyerlerine bağlılığı örgüte bağlanmayı zorunlu kılmamaktadır, bu iki bağlılık birbirinden farklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Yani, kariyerine bağlı bir birey örgütüne bağlı olmayabilmektedir (Benligiray ve Sönmez, 2011, s. 30; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007, s. 3). Bazen insan için önemli olan tek şey kariyeri olabilir. Örgüt ise birey tarafından kendi amacına ulaşmak için kullandığı bir araç olarak görülebilir. Bu bağlamda kariyer bağlılığının birey için öznel bir anlam taşıdığı söylenebilir.

#### **2.4. Kariyer Bağlılığının Oluşumunda Etkili Olan Faktörler**

Çeşitli faktörlerin kariyer bağlılığını etkilediği tespit edilmiştir. İşin niteliklerinden ziyade mevcut işten beklenen yarar, kariyer bağlılığının bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Kariyere bağlılık bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Kariyerine yüksek derecede bağlılık duyan bireylerin becerilerini geliştirmek için daha fazla zaman harcayacakları ve onların kariyerlerinden çekilme niyetlerinin az olduğu vurgulanmaktadır. Yüksek kariyer bağlılığı ile çalışanlar ancak örgüt içinde kariyerleriyle ilgili büyüme-gelişme fırsatları az olduğunda işten yani örgütlerinden ayrılmayı düşünmektedirler (Chang, 1999, p. 1260). Sonuç itibariyle bireyin işinden beklediği faydanın kariyer bağlılığının oluşumunda rol oynadığı düşünülebilir.

Bireyin kariyerine yönelik sonuçlar iki kategoride yer almaktadır. İlk kategori nesnel kariyer sonuçları olarak ifade edilen terfi ve tazminatı kapsamaktadır. İkinci kategori olan öznel kariyer sonuçlarıdır ve bunlar kariyer doyumu, kariyer bağlılığı,



iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi kariyer başarılarının daha etkili ve daha az somut işaretlerini içermektedir (Allen et al., 2004, p. 128). Bireyin iş deneyimlerinden elde ettiği psikolojik bir sonuç olarak görülen kariyer başarısı, nesnel (dışsal) ve öznel (içsel) kariyer başarısı olmak üzere iki şekilde işlevselleştirilmektedir. Nesnel kariyer başarısı bireyin gelir düzeyi ve terfi sayısı gibi başkaları tarafından objektif değerlendirilebilen göstergeleri içerirken bireyin öznel yargıları da iş ve kariyer memnuniyeti gibi kazanımları içermektedir (Ng, Eby, Sorensen and Feldman, 2005, pp. 368-369). Öznel kariyer başarısı bireyin bugünkü başarılarıyla kendi kişisel hedef ve beklentilerini karşılaştırdığında subjektif bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Cesinger, 2011, p. 5). Buradan hareketle kariyer başarısının bireyi motive eden bir güç olabileceği sonucuna varılabilir.

Kişisel kariyer başarısı, bireylerin kariyerine yönelik memnuniyet duygusu ve başarma algısı olarak tanımlanmaktadır. Kısacası kariyer başarısı bireysel algı ve doyum olarak ele alınmaktadır (Yean and Yahya, 2008, pp. 87-88). Bu tanım bize, bireyin belirli bir kariyer alanı içinde hedeflerin başarılması ve motivasyon üzerine odaklandığını düşündürebilir.

Kişisel eğilimler ve örgütsel müdahaleler de kariyer bağlılığını etkilemektedir. Kariyer bağlılığı çalışanlar açısından kurumları istihdam güvencesi ve iş güvenliğini garanti ettiklerinde anlam kazanmakta ve mesleki anlam ve sürekliliğin önemli bir kaynağı olmaktadır. Ayrıca kariyer bağlılığı bireyin özel yeteneklerini geliştirmesi ile iş ve mesleki ilişkiler kurmaya imkan sağlaması bakımından önem arz etmektedir. Bu nedenle kariyer bağlılığı, kariyer ilerlemesi ve gelişimi için gerekli görülmektedir (Adekola, 2011, p. 104). Günümüz insanı için kariyerin subjektif yönünün giderek değer kazandığı gerçeği dikkate alınmalıdır.

Performans değerlendirme bireyleri yönlendirmek ve onları motive etmek için uygun bir organizasyon aracı olarak kullanılabilir. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireylerin kariyer hedefleri uğrunda her türlü zorluğa karşı kararlı adımlarla ilerleyecekleri ve bu uğurda önemli yatırımlar yapacakları ifade edilmektedir (Mustapha and Daud, 2011, p. 2435).

Ayrıca diğer bir araştırma, bireylerin çalıştıkları kurum tarafından mesleki beklenti ve hedefleri karşılındığında meslekleri ve örgütlerine yönelik bağlılık duyguları arasındaki içsel çatışmanın yaşanmayabileceğini ele almaktadır (Honyenuga and Adzoyi, 2012, p. 14). Bu da bize kariyer hedef ve beklentilerinin kariyer bağlılığını etkileyen unsurlardan biri olduğunu düşündürmektedir.

Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin kişisel ve örgütsel anlamda başarı kazanma, sonuca odaklanma, azim ve kararlılık gösterme ihtiyaçlarının da yüksek olduğu kabul edilmektedir. Araştırmalar başarı güdüsü yüksek olan bireylerin yaratıcılık becerilerinin ve risk alma eğilimlerinin yüksek olduğunu, kişisel gelişime katkı sağladığını ve zor işlere girişme konusunda daha istekli davrandıklarını ortaya koymaktadır (Tutar ve Altınöz, 2009, s. 464). Ayrıca kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli zaman ve belirsizlik ortamını azaltmak için bireyler tarafından kullanılan davranışlar kariyer stratejileri olarak ifade edilmektedir (Yean and Yahya, 2008, p. 88). Bu noktada bireylerin tatmin edilemeyen ihtiyaçları neticesinde örgütlerinden ayrılma kararı almaları buna örnek teşkil edebilir.

## **2.5. Kariyer Bağlılığının Bileşenleri**

Kariyer motivasyonu, durumsal karakteristikler ve davranışlar ile ilgilidir. Kariyer motivasyonu olarak da ifade edilen kariyer bağlılığı üç boyutta ele alınmaktadır (Priyabhashini and Krishnan, 2005, p. 485):

***Kariyer Kimliği:*** Bireylerin işleri ve çalıştıkları örgütleri tarafından kendilerini tanımlama derecesidir. Kariyer bağlılığı açısından kariyer kimliği, motivasyonun yönünü oluşturmaktadır.

***Kariyer Planlama:*** Bireyin kendi güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olmasını ve kariyer hedeflerinin gerçekçiliğini ve netliğini içermektedir. Kariyer planlama, bireyin kariyeriyle ilgili kararlara katılımını teşvik eden motivasyonun enerji bileşeni olarak görülmektedir.

***Kariyer Esnekliği:*** zgveni olan, risk alabilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen, yeni ve farklı insanlarla çalışmaya istekli olan bireyleri kapsamaktadır. Kariyer esnekliği seçilen kariyerde kalıcılığı veya ısrarcılığı yansıtan bir bileşen

olarak ifade edilmektedir. Kariyerin bireysel kimliğe önemi ise kişinin eğilimlerinin farkında olmasına ve başarılı olma koşuluna bağlı bulunmaktadır.

## 2.6. Kariyer Bağlılığının Sonuçları

İşyerindeki çalışanların tutum ve davranışlarını bireysel açıdan etkileyeceği düşüncesiyle kariyer bağlılığı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin kendi kariyer motivasyonları arttıkça çalıştıkları kurumları daha cazip olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu olgu yani bireysel kariyer tutumlarının kişilerin örgütlerine yönelik kişisel görüşlerini etkilediği anlamını taşımaktadır. Kariyer bağlılığı kişisel kariyer hedeflerinin gelişimi ile karakterize edilmektedir. Bu hedeflere katılım; bağlılık ve özdeşleşme şeklinde bireyin davranışına yansımaktadır. Aynı zamanda kariyer bağlılığı bireylere iş ve mesleki ilişkilerini geliştirmeleri için bir güç sağlamaktadır (Lin and Chen, 2004, p. 520). Buradan hareketle çalışan bireylerin iş veya mesleki bağlantılarını geliştirmeleri için kariyer bağlılıklarının itici bir güç oluşturacağı sonucuna varılabilir.

Günümüze kadar gelen kariyer araştırmaları; kariyer motivasyonu, kariyer bağlılığı, kariyer tatmini ve terfi memnuniyeti gibi etkili teorik yapılara odaklanmaktadır. Kariyer motivasyonu, kariyer tatmini ve terfi memnuniyeti kendi alanları içinde hoşnutluk, zevk ve doyum ile ilgili duyuşsal yapıları içermekte iken kariyer bağlılığı bireyin seçtiği mesleğe karşı psikolojik açıdan bağlanmayı ifade etmektedir (Carson, Carson and Bedeian, 1995, p. 303). Bu durum, bağlılığın bireylerin davranışlarına nasıl yansıtacağına işaret edebilir.

Yapılan bir çalışmada bireylerin çalıştıkları örgütten beklenti ve gereksinimlerinin yüksek seviyede olması ile kariyer bağlılıklarının güçlü bir bağlılık derecesine sahip olması arasında bir ilişki görülebileceği belirtilmektedir. Yani yüksek seviyede kariyerine bağlı bireylerin çalıştıkları örgüt tarafından beklentileri karşılandığında daha fazla motive olacakları ifade edilmektedir (Chang, 1999, p. 1258). Bu da bize kariyerine son derece bağlı bir bireyin örgütünden elde etmeyi planladığı kazanımlara sahip olmak adına çalıştığı kuruma yönelik örgütsel bağlılık gösterebileceğini düşündürmektedir.

## 2.7. İş-Aile Çatışması ile Kariyer Bağlılığı Arasındaki İlişki

Kariyer motivasyon teorisine göre kariyer bağlılığı üzerinde bireysel, durumsal ve iş dışı bir dizi değişken etkili olmaktadır. Bireysel değişkenler; bireyin kariyeriyle ilişkili olma potansiyeli bulunan kişisel değişkenleri, ilgi alanları ve ihtiyaçları olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; kariyer kimliği, kariyer fikri ve kariyer esnekliği olmak üzere üç etki alanında kümelenmiştir. Durumsal değişkenler ise; personel politikaları ve prosedürler, liderlik tarzı, iş tasarımı, kaynaşma, kariyer geliştirme programları ve ücret sistemi gibi çalışma ortamı faktörleri kariyer motivasyonunu etkileyebilmektedir. İş dışı değişkenlere gelince bu kategoride ise iş ve aile talepleri yer almaktadır (Riveros and Tau Tsai, 2011, p. 328). Buradan iş ile aile rol ve taleplerinin kariyer bağlılığında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkarılabilir.

Yapılan bir araştırmada kariyer bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki tespit edilirken, iş tatmini (doyumu) arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiş bu da sonuç olarak bireye kariyer başarısı sağlamıştır. Buna ek olarak, kariyeri konusunda kararlı olan bireylerin kendileri için yüksek kariyer hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için her türlü engeli aşma konusunda gönüllü oldukları görülmektedir. Diğer bir deyişle kariyer bağlılığı yükselme amacı gütmektedir. Kariyerlerine bağlı bireylerin, kariyer basamaklarını tırmanma ve terfi fırsatlarını arama eğiliminde oldukları söylenebilmektedir (Yan, 2005; Chu and Kuo, 2007, p. 2). Bu noktada kariyer bağlılığının bireye nesnel bir kariyer başarısı getirdiği söylenebilir.

Oflazer ve arkadaşları (2012) iyimserliğin aracılık etkisiyle işle içli dışlı olan bireylerin iş yaşam kaliteleri arasında ve sosyal yaşamları arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu da örgütlerde bireylerin işle içli dışlı olmalarının onların yaşamları üzerinde olumlu etki yapmasının, iş ile aile hayatı arasındaki ilişkinin yayılma teorisi gereği olduğuna işaret etmektedir.

İşe adanmışlığın bir şekli olarak kabul edilen kariyer bağlılığı kavramının da (Chang, 1999, p. 1258) bu noktada işlerini hayatının merkezine oturtmuş bireyler açısından iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmanın olası etkilerinin daha az görülebileceği kanısını akla getirmektedir.

Ancak, erkek ve kadın profesyoneller üzerinde yapılan bir araştırmada, kadın ve erkek iş görenlerin farklı çalışma yönelimlerinin ve farklı kariyer beklentilerinin olmasının muhtemel olduğu varsayımdır. Buna dayanarak kadınların sıklıkla kariyer ve ailevi yükümlülüklerinden doğan taleplerin karşılıklı çatışması neticesinde kadın çalışanların örgütlerine ve mesleklerine daha az bağlı olarak kabul edildiğine dikkat çekilmektedir (Loi, Hang-yue and Foley, 2004, p. 113). Benzer bir bulgu da Yüksel (2005)'in araştırmasında, kariyer tatmininin önemli bir belirleyicisinin iş-aile çatışmasının olduğu yönündeki tespitidir.

Rocereto, Mosco, Gupta and Rosenberg (2011) de araştırmalarında iş-aile çatışmalarının; kariyer memnuniyeti, kariyer geliştirme, kariyer katılımı, iş ve yaşam doyumu ile negatif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Benzer şekilde Özkan ve arkadaşları (2012) çalışmalarında iş-aile çatışmasının yaşam doyumunu azalttığını belirtmektedirler. Çalışma saatleri ve iş planları konusunda esnekliğe ve özerkliğe sahip çalışanların ailelerine harcadıkları enerji ve zamanın sınırlandırılmasında inisiyatif kullanmaları onların iş ve aile yaşamları arasında çatışma yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu çatışma da yaşam doyumunu azaltıcı etki yapmaktadır.

Buradan hareketle bireylerin kariyer tatminlerinin belirleyicilerinden biri olarak görülen iş-aile çatışmasının azaltılabilmesi için iş ile aile alanları arasındaki dengenin kurulması gerektiği söylenebilir.

Bu bağlamda, iş-aile yaşamı arasında denge kurabilen bireylerin işteki verimliliklerinin artacağı, bunun da işe devamsızlığı azaltacağı, çalışanın çalıştığı kuruma bağlılığı artarken iş gücü devir hızının da düşük seviyelerde olacağı beklenmektedir (Özen Kapız, 2002, s. 141).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. SINIRSIZ KARIYER

#### 3.1. Sınırsız Kariyer Kavramı

Sınırsız kariyeri tanımlamadan önce kariyeri tanımlamanın bu kavramı anlamlandırmada yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bir bireyin kariyeri onun zaman içinde ortaya çıkan iş deneyimleri sırasını ifade etmektedir. Bir kariyer; uzun bir zaman diliminde bir örgütteki işi, aynı örgütte birçok işi, pek çok farklı örgütte aynı işi veya birçok örgütte birçok işi; kısacası kariyer, bir veya birkaç örgütte bireyin edindiği iş deneyimlerinin toplamından meydana gelmektedir. Kariyer teorisi, genellikle bireyin belli bir zaman aralığında bir organizasyondaki iş deneyimlerine odaklanmaktadır. Son zamanlarda ise örgütsel yapıdaki değişimlerden biri olan küçülme veya geçici/şarta bağlı iş gücünün kullanımı gibi istihdam uygulamalarının varlığı kariyer yollarının bundan nasıl etkilendiğini gözler önüne sermektedir (Van Buren III, 2003, p. 132). Örgütleri derinden etkileyen bu değişimlere ek olarak, bilgi ve iletişim sektöründeki ilerleme, iş gücü pazarı ve kişisel değerlerde birtakım değişimlerin yaşanması, yeni bir kariyer anlayışının ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır. Bu değişimin adı; sınırsız kariyer (*boundaryless career*) olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2003, s. 162). Kısacası birden fazla istihdam olanağı sağlayan kariyer olarak da tanımlanan sınırsız kariyer (Van Buren III, 2003, p. 131) için örgütsel yapının insanı serbest bırakan yanının bireyin kişisel doyum ve ekonomik refahı adına fırsatlar sunacağına inanılmaktadır.

Çalışan bireylerin, kariyer değerlerini ve önceliklerini değiştirdikleri, kendi kariyerlerini kontrol altına almak istedikleri ve giderek sınırsız kariyer fikrini benimsemekte oldukları yapılan araştırmalara yansımaktadır (Sturges, Guest, Conway and Davey, 2002, p. 731). Çalışanların kendilerini ve etrafında olanları anlama yeteneği geliştirdikleri, kariyer hedef ve beklentilerini şekillendirdikleri ve

kariyer gelişimine dair geri bildirim aldıkları bir süreç olarak değerlendirilen kariyer yönetimi (Öncül, Akın ve Yüksel, 2009, s. 710), literatürde, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi olmak üzere iki türlü incelenmektedir.

Örgütsel kariyer yönetiminde örgütün üzerine düşen; bireylerin beceri ve kariyer gereksinimlerinin anlaşılmasına, olası kariyer planlarının oluşturulmasına ve kişinin kariyer çizgisinde yol alabilmesi için gereksinim duyduğu eğitim ve gelişme fırsatlarına olanak sağlamaktır (Yaprak, Hotamışlı ve Gerek, 2010, ss. 400-401). Çalışanların giderek kendi kariyerlerini yönetmeye başladıkları bir sürece doğru artan bir eğilimin olduğu bireysel kariyer yönetimi, kariyerle ilgili sorun çözme ve karar verme ile ilgili düzenli bir bilgi ve plan derecesini yansıtmaktadır. Bireysel kariyer yönetimi; biri bireyin gelişimsel açıdan geri bildirim aldığı, diğeri de bireyin iş hareketliliğine hazır olması (Kossek, Roberts, Fisher and Demarr, 1998, p. 935) anlamına gelen iki ana davranışı içermektedir.

İş piyasası (örneğin küreselleşme, azalan iş güvenliği) ve bireysel mesleki kariyer (sınırsız kariyer ve çok yönlü kariyer gibi) büyük ölçekli değişimlerden geçmektedir. Mesleki kariyerin günümüz formlarının ortak bir temeli bireylerin kariyerlerinde stratejik düzenlemeler yapmaya ihtiyaç duydukları varsayımıdır (Abele and Wiese, 2007, p. 1). Bunun sonucu olarak, bir örgüt içinde kariyerinde ilerleme olanağı az olan bireylere alacakları stratejik kararlarda, artan bireysel gelişimlerini göz önünde bulundurarak örgütler arasında hareket sağlayabilecek güce ve beceriye sahip olabilmeleri tavsiye edilmektedir (Currie, Tempest and Starkey, 2006, p. 756). Bu davranışın bireylere bazı avantajlar sağlayacağı öngörülmektedir.

Kariyer teorisyenleri çalışanların her düzeyde kendi kariyerlerini yönetme şekillerinin köklü bir değişime uğradığını işaret etmektedirler. Geleneksel kariyerde birey tüm kariyeri boyunca bir veya iki işletmede yerini alırken, sınırsız kariyerde aktarılabılır beceriler kümesine sahip, yeni işler ve işverenler arasında kolayca geçiş yapabilecek hareketlilikte ve kendi kişisel beklentilerinin peşinden koşmaya istekli iş görenler ifade edilmektedir (Callanan, 2003, p. 129). Yani kariyer algısının giderek hareketlilik olarak algılanmaya başlandığı söylenebilir.

Kısacası sınırsız kariyer; örgütsel kariyerin tersi ve tek bir istihdam alanından açılmak üzere tasarlanmış bir kariyere vurgu yapmaktadır (Arthur and Rousseau, 1996, p. 5). İstihdam ilişkisinin doğası yani psikolojik sözleşme olarak da bilinen bu yapı; örgütler ve çalışanlar açısından değişikliğe uğramaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışanla işveren arasında karşılıklı mevcut yükümlülüklerle ilişkin inanç ve algıları temsil etmektedir. Araştırmacılar bir dizi işverenle iş gören arasındaki bu örtük psikolojik bağın yeni ekonomik gelişmeler ışığında değişikliğe uğradığını belirtmektedirler. Kariyere geleneksel bir perspektiften bakıldığında işverenin iş güvenliği vaadine karşılık iş görenin çalışma kararlılığını ve bağlılığını içermesi her iki taraf arasındaki ilişkiyi bir sözleşmeye dayandırılmaktadır. Öte yandan sınırsız kariyer genellikle kısa vadeli ve performansa dayalı bir ödeme, her iki taraf için bağlılık düzeyi düşük ve anlaşmadan kolayca vazgeçebilmeyi ön gören bir esnekliğe sahip bir anlayışı yansıtmaktadır (Callanan, 2003, p. 129). Buradan hareketle geleneksel kariyer modeli ile sınırsız kariyer modeli arasındaki farkların aşağıda kısaca özetlenmesi uygun görülmektedir.

**Tablo 3.1. Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması**

	<b>Geleneksel Kariyer</b>	<b>Sınırsız Kariyer</b>
<b>İstihdam İlişkisi</b>	İş güvenliğine bağlı sadakat	Performans ve esnekliğe bağlı istihdam edilebilirlik
<b>Sınırlar</b>	Bir veya iki firma	Birden çok firma
<b>Beceriler</b>	Firmaya özgü	Taşınabilir Beceriler
<b>Başarı Ölçütü</b>	Maaş, terfi, statü	Psikolojik olarak işin anlamlı bulunması
<b>Kariyer Yönetimine dair Sorumluluk</b>	Örgütsel	Bireysel
<b>Eğitim</b>	Örgün Programlar	İş üstünde
<b>Deneyim</b>	Yaşa bağlı	Öğrenme ile ilişkili

**Kaynak:** Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 25(3), p. 458.



Basitçe söylemek gerekirse, sınırsız kariyerin son zamanlarda ampirik araştırma cinsinden olan “sınırlı” ya da “örgütsel” kariyerle zıt anlamı olduğu vurgulanmaktadır. Bu genel anlamın içinde birçok özel anlam ve vurgu yatmaktadır. Bunlardan (Arthur, 1994, p. 296):

- Birinci anlam; kalıplaşmış Silikon Vadisi kariyeri gibi, ayrı işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyeri,
- İkinci anlam; Akademisyenlik gibi mevcut işveren dışında geçerli olan kariyeri,
- Üçüncü anlam; Emlak işleri gibi örgütler üstü bilgi akışı isteyen kariyeri,
- Dördüncü anlam; Özellikle hiyerarşik raporlama ve ilerleme prensiplerinin terk edildiği yani geleneksel örgütsel kariyer yollarının ortadan kalktığı bir kariyer anlayışını,
- Beşinci anlam; Kişisel veya ailevi sebepler yüzünden mevcut kariyer fırsatlarını reddetmeyi,
- Altıncı anlam da bireyin yapısal sınırlamaları kabul etmediği sınırsız bir gelecek algısını ifade etmektedir.

Bu anlamlar sınırsız kariyerin hem objektif hem de subjektif yönünü vurgulamaktadır. Objektif yönü hareketliliğe vurgu yaparken subjektif yönü de hareketliliğin sınırsızlığını dile getirmektedir (Inkson, 2006, p. 54). Netice itibarıyla sınırsız kariyer; firmalar arası hareketliliğe ve öngörülemezliğe dayalı bir anlayışı yansıtmaktadır (Eby, Butts and Lockwood, 2003, p. 690). Yani sınırsız kariyer, tek bir örgütte istihdam edilmenin ötesine geçen iş olanakları dizisi (Currie, Tempest and Starkey, 2006, p. 756) olarak değerlendirilmektedir.

Sınırsız kariyer zihniyeti bir bireyin fiziksel ve psikolojik hareketinin farklı düzeyleriyle karakterize edilerek değişik çalışma ortamlarında yer alma şeklinde kendini göstermektedir. Sınırsız kariyerin önemi ilk olarak; sınırsız kariyer zihniyetine sahip bir kişinin şirket sınırlarının ötesinde aktif ilişkiler yaratması ve bu ilişkileri sürdürmesi konusundaki istekliliği anlamına gelmektedir. Böylece birey örgütler üstü çalışma ilişkileri konusunda “sınırsız” bir tutum göstermeye yüksek derecede kararlılık duymaktadır. Sınırsız kariyer zihniyetinin ikinci bir boyutu ve

önemi ise tek bir istihdam ortamının ötesine geçen yani sıkça firmalar arasında fiziksel olarak hareketliliği öngörerek örgütsel sınırların aşıldığı bir eğilimin farklı işverenler arasında bağlantı kurmayı gerektirmesidir (Briscoe, Hall and DeMuth, 2006, p. 31). Örgütsel sınırların giderek değişime uğradığı bu ortamda, bu sınırlar arasında kolaylıkla geçiş yapabilmeyi öngören, daha çok ve çeşitli becerilere sahip bireylerin ortaya çıkmaya başladığı günümüzde, “sınırsız kariyer” dönemine geçildiği düşünülebilir.

Sınırsız kariyer yaklaşımına sahip bireylere örnek olarak farklı şirket ya da kişilere danışmanlık hizmeti sunan bireyler ve bir kuruma bağlı olmadan serbest olarak çalışan kişiler (yaşam koçluğu gibi) de örnek verilebilmektedir (Dikili, 2012, s. 477). Ayrıca sınırsız, sanal ya da ağ kuruluşlar dışı dönük çalışma için örgütsel strateji özelliği taşımaktadır ve sınırsız organizasyonlar ancak sınırsız kariyer sahibi bir çalışana karşılık gelebilmektedir. Bu anlayış, bir iç emek piyasası içindeki iş dizisi içeren kariyer yerine tek bir örgütün sınırlarını aşan giderek sınırsız bir hale gelen kariyer yolunu ifade etmektedir (Marler, Milkovich and Barringer, 1998, p. 7). Bazı araştırmalar genellikle terfi ve maaş gibi dışsal ödüllerin kariyer başarısını etkilediğini düşünmekte ve kariyer başarısını sorgulamak için bir kriter olarak psikolojik başarının önemi üzerinde durmaktadırlar. Sonuç olarak algılanan kariyer başarısı olarak bireyin kariyerine olan memnuniyet duygusu dile getirilmektedir (Eby, Butts and Lockwood, 2003, p. 690). Bu gelişmeler ışığında sınırsız kariyer algısına sahip bireylerin başarısını ne tür belirleyicilerin oluşturduğu merak konusu edilebilir.

Sınırsız kariyerde başarı; kariyer yetkinliği olarak adlandırılmakta ve bu yetkinlik; sürekli değişen iş durumlarına uyum sağlama, farklı olasılıkları keşfetme ve bireyin kendini değerlendirebilmesi için kendi motivasyonel enerjisi ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca bireylerin işverenle kendi kimliklerini ayrıştırarak yeni fırsat ve kariyer deneyimlerine açık olmalarıyla mümkün hale geleceği vurgulanmakta ve başarıya giden yolun belirleyicileri üç ayrı kategoride değerlendirilmektedir. Bunlar (Eby, Butts and Lockwood, 2003, pp. 690-691):

**Kariyer iç görüsü:** Bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması ve kariyer hedef ve beklentilerinin ne ölçüde olduğunu bilmesi anlamını taşımaktadır. Bu kariyer motivasyonunun uyarılma bileşenini yansıtmakta ve hedefin netliği, bireyin bakış açısının gelecekteki yönelimi ve beklentilerinin gerçekçiliğine benzer kuramsal bir bileşeni içermektedir. Bu özellikler göz önüne alındığında yüksek düzeyde kariyer kimliğine sahip bireylerin kariyerlerini ortaya koymaları beklenmektedir. Bireyler mesleki hedeflerini gerçekleştirme adına şirkette, meslekte, yer aldıkları endüstri kolunda ve sosyal yaşamda birikim yapmakta, birçok kazanım elde etmektedirler.

**Proaktif kişilik:** Proaktif davranışa karşılık kişinin ruhsal bir eğilim göstermesi yani son derece proaktif bireylerin fırsatları belirleme ve onları harekete geçirebilme konusunda inisiyatif alabilen ve zorluklara karşı direnç gösterebilen özelliklere sahip olmalarını içermektedir. Ayrıca bireylerden sürekli değişen iş koşullarına uyum sağlayabilmeleri için kendi kariyerleri uğrunda kişisel sorumluluk almaları ve kişisel ağlar kurmaları artan bir ihtiyaç doğrultusunda beklenen özellikler arasında yer almaktadır.

**Deneyime açık olma:** Bu özelliği yüksek kişiler yaratıcı, meraklı, açık fikirli ve aktif olma eğiliminde, yeni deneyim ve yeni fikirler elde etmek üzere hazır beklemektedirler. Daha az istikrarlı bir istihdam ortamında bireyler; sürekli yeni beceri setleri inşa etmek için yollar aramakta ve uyanık olma ihtiyacı gerçeğiyle deneyim kazanmak için dışa dönük bir davranış sergilemektedirler. Tüm bu özelliklerin sınırsız kariyer sahibi bireylerde başarıyı kolaylaştıracağı dile getirilmektedir.

### **3.2. Sınırsız Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi**

Sınırsız kariyer kavramı ilk kez *Journal of Organizational Behavior*'ın özel bir sürümünde Arthur (1994) tarafından tanıtılmış ve daha sonra 1996'da, Arthur ve Rousseau'nun yaptığı bir düzenleme ile dikkat çekecek derecede popüler bir kavram haline gelmiştir. Aynı zamanda kavram, kariyerin geleceğiyle ilgili bir belirsizlik

yarattığı düşüncesiyle, teorisyenler ve uygulamacılar açısından da yankı uyandırmıştır (Onay ve Ataseven, 2010, s. 437).

Geleneksel kariyer modeli dışında çalışan işçiler yani sınırsız kariyere sahip iş görenler istisnadan ziyade giderek bir norm haline gelmektedir. Geleneksel kariyer; bir veya iki firma içindeki mesleki ilerleme olarak tanımlanırken sınırsız kariyer kavramı; tek bir istihdam yeri dışında, sınırların ötesine geçen bir dizi iş fırsatı olarak tanımlanmaktadır. Sınırsız bir kariyer anlayışı; taşınabilir bilgi ve beceriler ile birden çok firma genelinde uygulanabilecek yetenekleri, anlamlı bir işle kişisel bir kimlik tanımlaması yapabilmeyi, iş üzerinde öğrenmenin gerçekleşmesini, kariyer yönetimi için bireysel sorumluluk ve öğrenme ilişkileri geliştirme gibi faktörleri içermektedir (Sullivan, 1999, p. 458). Örgütsel kariyer ile sınırsız kariyer kavramları arasında kariyer yazınında yaygın bir ayırım yapılmaktadır.

Örgütsel kariyer bakış açısı, çalışanların kariyerlerini “sınırlı” varsaymakta yani aynı kurum içinde istihdam edildiklerini ve aynı kurumda bir kariyer sistemiyle ilerleyip pozisyon aldıklarını belirtmektedir. Özellikle orta kademe yönetici ve profesyoneller hayatları boyunca kariyerlerinde aynı örgüt içinde yer alarak statülerinde artan oranda iyileştirmelerle sorumluluk aldıklarını ve bu sorumlulukların farklı pozisyonları beraberinde getireceği düşüncesiyle kariyer ilerlemesi yapmayı umdukları ifade edilmektedir (Currie, Tempest and Starkey, 2006, p. 756). Sınırsız kariyer modeli ise iki esasa dayandırılmaktadır. Bunlar, sınırsız düşünce yapısı ile örgütsel hareketlilik tercihi olarak ifade edilmektedir. Sınırsız düşünce yapısı ile “şirketler, iş veya meslek ile farklı coğrafi bölgeler arasındaki hareketlilik” yani psikolojik sınırsızlık kastedilmektedir. Örgütsel hareketlilik tercihiyle de; iş görenin iş hayatını aynı işverenle sürdürmesi hususundaki bağlılığına vurgu yapılmaktadır (Türkmen ve Yıldız, 2012, s. 7). Bu durum genellikle örgüt değiştirme şeklinde kendini göstermektedir.

Yapılan bir araştırma sınırsız kariyer kavramını zenginleştirerek üç boyutlu bir yapıda ele almaktadır. Bunlar (Marler, Milkovich and Barringer, 1998, p. 8):

***İşverenlerin sayısı:*** Sınırsız kariyer bireylere birden fazla işverenle çalışma imkanı sunarak çoklu işveren deneyimi yaşamalarını sağlamakta, bu da onların becerilerinin gelişimini destekleyici olumlu bir bakış açısı yaratmaktadır. Ayrıca bu durum; bireylerin kişisel memnuniyetlerini arttırmakta, çalışanın kariyerini kontrol etmesini ve kariyerini istediği gibi yönlendirmesini de beraberinde getirmektedir.

***Bilgi birikiminin yaygınlığı:*** Bireyin birçok iş deneyimi aracılığıyla elde ettiği bireysel kazanımları içeren genel yetenekleri yani piyasa değeri olan bilgi ve becerilerinin derecesini yansıtmaktadır. İş tecrübesi ve eğitimin yanında becerilerin daha da iyileştirilmesi elde edilecek geliri arttırmanın yanında gelecek fırsatları değerlendirme noktasında bireyi etkileyecek önemli bir faktör olmaktadır. Ayrıca bilgi birikimi birden fazla firma arasında bazı işler dolayısıyla bireyin pazarlanabilirlik yönünü ve kazanç potansiyelini de arttırmaktadır.

***Kişisel kimliğin rolü:*** Kimlik gelişimi bilhassa bireylerin kim oldukları üzerine inşa edilmiş zorlu fakat ulaşılabilir hedeflere karşı mücadeleyi kolaylaştıran önemli bir faktör olarak yer almaktadır.

Sınırsız kariyer, örgütsel kariyerde olduğu gibi aynı örgüt içinde hiyerarşik olarak ilerlemenin ötesinde psikolojik ve fiziksel açıdan değişikliğe açık olan bir kariyer yönelimini içermektedir. Yani sınırsız kariyer, tek bir örgüte bağlılıktan ziyade çok sayıda iş veya faaliyet alanını kapsamaktadır (Tunçer, 2012, s. 215). Sınırsız kariyer birçok iş/faaliyet değiştirme olarak da görülebilir.

Sınırsız kariyer bu noktada bireye sonsuz kariyer olanakları sunmakta ve başarıya giden yolda fırsatlardan nasıl yararlanılması gerektiği hususunda bilgi vermektedir. Yani sınırsız kariyer çoğunlukla firmalar arası hareketlilik şeklinde örgüt sınırlarının ötesinde yer alan fırsatlar etrafında dönen bir kariyer olarak ifade edilmekte ve ayrıca bazı araştırmacılar tarafından örgüt üyeliği, bölüm kimliği ve belirsiz iş görevleri şeklinde de özetlenebilmektedir. Kısacası sınırsız kariyer anlayışı için; tek bir firmada kariyer yapan sadık iş gören veya karşılıklı çalışan-örgüt ilişkisinin dayattığı beklentilerin tersini içeren bir zihniyet olduğu söylenebilmektedir. Geçici istihdam sektörünün büyümesi ve artan gelişmişlik; daha

esnek ve verimli bir iş pazarı için ticari bir zemin oluşturmakta, işçi ve işverenler açısından da birtakım fırsatlar yaratmaktadır. Netice itibariyle sınırsız kariyer düşüncesi; fiziksel ve psikolojik açıdan çeşitli sınırları aşan çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Briscoe and Hall, 2006, pp. 5-6; Marler, Milkovich and Barringer, 1998, p. 7). Buradan hareketle sınırsız kariyerin önemi için mevcut sınırların dışında bireyleri bekleyen fırsat ve tehditlerin önemli olduğu ve bireylere bu fırsatlardan yararlanmaları ya da tehditlere karşı hazırlıklı olmaları konusunda dikkatli davranmaları tavsiye edilebilir.

### **3.3. Sınırsız Kariyerin Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Bu başlık altında esnek kariyer, şirket ötesi kariyer, çok yönlü kariyer ve portföy kariyer konuları işlenmektedir.

#### **3.3.1. Esnek Kariyer**

Kariyer esnekliği; kariyer motivasyonunun bir bileşenidir. Esnek kariyer; şartlar cesaret kırıcı ve yıkıcı olduğunda değişen duruma uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmakta ve bireye; iş stresi, iş kaybı, iş transferi veya kötü bir performans gibi kariyer engellerini aşma konusunda yoluna devam etmesi için güç vermektedir. Kariyer esnekliği üç alt etki alanından oluşmaktadır. Bunlar; bireyin kendine inanması anlamına gelen öz-yeterlilik, risk almaya istekli olması ve bağımsız çalışma ya da gerektiğinde iş birliği yapmayı öngören unsurları içermektedir. Ayrıca yapılan bir araştırma kariyer esnekliğinin kariyerle ilgili stresi yenmekte önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Özetle kariyer esnekliği, bireylerin iş yerinde bir belirsizlik yaşadıklarında ya da herhangi bir kargaşa ortamında gerekli olan kişisel bir özellik şeklinde ifade edilmektedir (Liu, 2003). Bu yargı, bireyin değişen şartlara kolay adapte olmasını sağlayacak yeterlilikleri bünyesinde barındırması gerektiğine işaret etmektedir.

Günümüzde esnek olmayan kariyer gelişim modelleri önemini yitirmekte iken kariyer gelişimi; kişinin değişen çalışma ortamında yürüttüğü kendini keşfetme süreci olarak değerlendirilmektedir. Hızla değişen küresel çevre şartlarında, yeni

kariyer yaklaşımları işgücünün daha esnek bir hale gelmesini, bireylerin uyum kabiliyetlerini ve hayat boyu öğrenme ile ilişkili deneyim kazanmalarını gerektirmektedir (Kanten, 2012, s. 192). Bu bilgiye dayanarak iş dünyasının değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnekliğe sahip bireylerin bu durumdan kazançlı çıkacakları söylenebilir.

Geleneksel iş ve kariyer anlayışında iki ana unsur dikkat çekmektedir. Bunlardan sağlamlık/değişmezlik ilkesiyle örgütün varlığı kesin ve işlerin de değişmez olduğu ifade edilmekte, diğeriyle de hiyerarşik açıdan yükselme ya da örgüt içinde farklı fonksiyonel birimler arasında hareket etme vurgulanmaktadır (Başpınar ve Bayramlı, 2003, s. 199). Ancak esnek kariyerde iş gören anlayışı bazı değişikliklere uğramaktadır. İlk değişiklik, geleneksel iş gören-işveren ilişkisindeki bağlılık anlayışıdır yani çalışan birey ve örgüt karşılıklı birbirlerine katkı sağladıkça aralarındaki bağlılık devam etmektedir. Diğer değişiklik de geleneksel kariyer yolu anlayışındadır yani yalnızca belli bir alanda dikey ilerleme değil, çapraz fonksiyonlar şeklinde ilerlemek ve çok yönlü becerilere sahip olmak gerekmektedir (Erdoğan, 2003, s. 169). Bu yargıya dayanarak hareketliliği sadece yukarı değil yatay bir ilerleme şeklinde de düşünebiliriz.

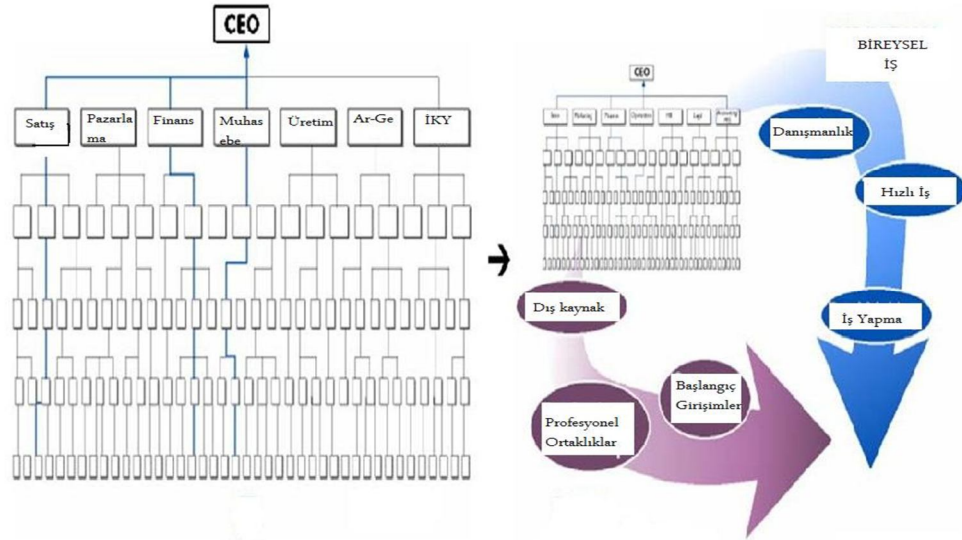
Esnek Kariyer yaklaşımında çalışan bireylere, kendi kariyerlerinden sorumlu tutulmaları sağlanmakta ve böylece, organizasyondan da iş görenin becerilerini geliştirmeleri konusunda uygun ortamı hazırlamaları beklenmektedir. Sonuç itibariyle de örgüt ile birey arasında daha profesyonel ilişkiler oluşturulabilmektedir (Akın, 2005, s. 6). Kariyer esnekliği aynı zamanda bireyin iş hayatını aktif bir şekilde yönetme yeteneği olarak ve kariyeriyle ilgili herhangi bir değişiklik yaşadığında veya değişen iş yerine uyum sağlama becerisi olarak da tanımlanmaktadır (Liu, 2003). Bu noktada esnekliğin; bireyin kariyer anlayışının yanında davranışına da yansıdığı gözlenebilir.

Yapılan bir araştırma kariyer esnekliği için özerklik sahibi, öz-yönelimli ve sürekli öğrenmeye dayalı; kariyer gelişimi için sorumluluk üstlenip, değişime ayak uydurabilme yeteneğine ve uyum sağlamaya hazır bireyleri içerdiği dile getirilmektedir (Waddell and Bauer, 2005, p. 4). Bu nedenle, esnek bir kariyere sahip

olmak isteyen bireyin öncelikle kendini tanıması ve her türlü değişik çevre şartlarında avantaj sağlayacak yetkinliklere sahip olması gerektiği düşünülebilir.

### 3.3.2. Şirket Ötesi Kariyer

“Çağdaş (*Contemporary*) kariyer” olarak da bilinen bu yaklaşımda bireylerin kariyerleri organizasyonların dışında yer almaktadır. Şirket ötesinde kariyerini belirleyen bireyler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedirler (Soysal, 2003, s. 666). Kariyer yönetiminde hem örgütün hem de çalışanların rolünde birtakım değişiklikler olsa da emek piyasasında yeni yollar ve alternatif seçenekler taleplere cevap verebilecek nitelikte yer almaktadır. Örgütler artık kariyer sistemi ve kariyer yolları planlamasının tek sahibi olarak bireylerin olduğunu fark etmektedirler (Baruch, 2004, p. 65). Bu bilgiye dayanarak, örgütün eski bir çalışanının, danışman olarak aynı örgüte dışarıdan hizmet vermesini buna örnek olarak gösterebiliriz.



Şekil 3.1. Çağdaş Kariyerler: Örgütsel Sınırların Ötesinde

Kaynak: (Baruch, 2006, p. 130).

Bir anlamda geçici kariyerler bireylere bir yandan özerklik sağlarken diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verebilmelerinde onlara esneklik kazandırmaktadır. Sonuç itibarıyla de bireyler tüm yaşamları süresince bir veya birkaç şirkete bağlı çalışmaktansa bu yeni kariyer modeliyle aile ve iş yaşamı arasında arzu ettikleri bir dengede hayatlarını devam ettirebilmektedirler. Yani, iş



sorumluğunu üstlenen kişi özel hayatını daha rahat yaşamak için çaba harcamaktadır (Soysal, 2003, s. 667). Bu noktada bireyin çalışmalarını iş ve aile yaşantısını dengede tutacak şekilde tasarlamaya çalıştığı söylenebilir.

### 3.3.3. Çok Yönlü (Protean) Kariyer

Örgüt tarafından sağlanan kariyer gelişimine karşıt olarak bireysel kariyer yönetiminden kaynaklanan bireyin kendi psikolojik başarı anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Çok yönlü kariyer; bireyin eğitim, öğretim, meslek alanındaki değişimleri ve çalıştığı birçok örgütte edindiği deneyimleri içermektedir. Ayrıca bireyin kişisel kariyer seçimleriyle öz doyum ihtiyaçlarını araştırarak kendi hayatına kariyeriyle ilgili birleştirici, bütünleştirici unsurları ihtiva etmiş olmaktadır (Briscoe, Hall and DeMuth, 2006, p. 31; Baruch, 2006, p. 129). Çok yönlü kariyer; literatürde kariyer yönetimine karşı, bireyin kendi kendini yönlendiren tutumu (*self-directed*) ve değer odaklı tutumu (*values driven*) olmak üzere (Inkson, 2006, p. 52) iki grupta ele alınmaktadır.

***Kendi kendini yönlendiren tutumu:*** Yeni bir kariyer formu olarak bu kariyer tipinde birey; örgütten ziyade kendi kariyeri için sorumluluk almaktadır. Çok yönlü kariyerde sözleşme bireyle örgüt arasında değil kişinin kendisiyle olmaktadır. Kariyer ve hayat başarısı kişiler tarafından tanımlanmakta ve şekillendirilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımının aksine kariyer başarısı; bireyin kendi kariyerine yönelik memnuniyet algısı ve kendini gerçekleştirmenin içsel duygulanımı ile daha fazla ilgili olmaktadır (Baruch, 2006, p. 129). Kısacası bireyin kendi kariyer yönetiminde çalıştığı örgütten bağımsız hareket etmesini ve bireyin kendi kendini yönlendiren mesleki davranışı yoluyla öznel kariyer başarısına ulaşması olarak ifade edilmektedir (Briscoe, Hall and DeMuth, 2006, p. 31). Burada çağdaş iş ortamının dışsal kariyer gerçekleriyle yüzleşen bireysel kariyer aktörünün öznel bakış açısı üzerine odaklanılmaktadır (Briscoe and Hall, 2006, p. 6). Yani kariyer sorumluluğunun tamamen birey tarafından üstlenildiği dile getirilebilir.

***Değer odaklı tutumu:*** Bireyin tüm yaşam alanını kapsayan örgütten ziyade bireyin kişisel hedeflerine dayalı ve para, mevki veya güç gibi nesnel başarılarından

ziyade psikolojik başarı tarafından motive edilen bir kariyer olarak görülmektedir. Çok yönlü kariyerin bilişsel bileşeni (kariyer inançlar kümesini), değerlendirme bileşeni (iyi bir kariyer ya da kötü bir kariyer duygusunu) ve davranışsal bileşen olarak da (bir iş/faaliyete eğilim veya belirli şekillerde davranmaya yatkınlık) şeklinde ele alınmaktadır (Briscoe and Hall, 2006, p. 6). Kısacası kişinin kariyer yönetiminde örgütün değerlerinden ziyade kendi değerlerini ön planda tutarak (Briscoe, Hall and DeMuth, 2006, p. 31) bireyin kariyerinde bağımsız bir rol alma niyetini yansıttığı söylenebilir.

Çok yönlü kariyer, örgütlerin değil, kişinin kendisinin yönettiği bir kariyer anlayışı olmaktadır (Baruch, 2006, p. 129). Diğer taraftan sınırsız kariyer, geleneksel kariyer anlayışının dışına çıkan, örgütsel kariyer düzenlemelerinden bağımsız bir kariyer modelini ifade etmektedir (Onay ve Zel, 2011, s. 266).

#### **3.3.4. Portföy (Portfoilo) Kariyer**

Yeni kariyer modellerinden biri olan ve Handy tarafından ortaya atılan “Portföy kariyer”, araştırmacılar tarafından yeni ekonomik koşullar ve çarpıcı bir dizi teknolojik gelişmeler ışığında ortaya çıkan geleneksel olmayan bir kariyer şekli olarak tanımlanmaktadır (Özkan, Kuzulu, Kurtuldu ve Bashirov, 2012, s. 608; Wild, 2013, p. 6). Handy örgütleri üç yapraklı yoncaya benzetmekte ve yoncanın yapraklarını da çekirdek, geçici ve sözleşmeli iş görenler olarak ifade etmektedir. Burada birinci yaprak örgütün merkezinde ve temel faaliyet alanındaki işleri yapan çekirdek çalışanları içermektedir. Örgüt uzun vadede yaşamını sürdürebilmek ve yaratıcılığını koruyabilmek için çekirdek iş görenleri muhafaza etme mecburiyeti hissetmektedir. İkinci yaprağı ise sözleşmeli iş görenler oluşturmaktadır. Bunlar portföy kariyerli çalışanlardır öyle ki portföy becerilerini ve müşteri kitlesini geliştirmek için nitelikli ve becerikli yani vasıflı iş görenler olarak yerlerini almaktadırlar. Üçüncü yaprak da gerektiğinde istihdam edilen ve daha düşük vasıflı işler için öngörülen geçici çalışanları ifade etmektedir (Templer and Cawsey, 1999, p. 71). Bu yargıya dayanarak, portföy kariyerli çalışanın örgüt içinde sürekli değil geçici istihdam edildiği bunun da örgüte bağlanmayı gerektirmeyeceği düşünülebilir.

Portföy çalışma; tam zamanlı çalışmanın ötesinde eş zamanlı üstlenilen birden fazla işin yapılması anlamına gelmektedir. Tipik bir portföy kariyer modeli proje temelli veya icra görevi olmayan pozisyonların yanında bir veya iki yarı zamanlı çalışmayı içerebilmektedir. Ayrıca yapılan bir araştırma portföy kariyer sahibi bir bireyin; esnekliğe, iyi bir zaman yönetimi yapabilme gücüne, öz-disiplinliliğe, iyi bir belleğe, iyi karar verebilme becerisine, değişime uyum sağlayabilme ve iyi ağ oluşturabilme yeteneğine sahip olması gerektiğine işaret etmektedir (Wild, 2013, p. 5). Portföy kariyer sahibinin örgüt temelli bir iş güvencesinin olmayışının bireye risk üstlenmeyi öğrettiği söylenebilir.

### **3.4. Sınırsız Kariyerin Temel Bileşenleri**

Sınırsız kariyerin boyutları, fiziksel hareketlilik (*physical mobility*) ve psikolojik hareketlilik (*psychological mobility*) olarak iki grupta ele alınmaktadır (Sullivan, Forret and Mainiero, 2006, p. 7).

#### **3.4.1. Fiziksel Hareketlilik**

Çalışan bireylerin fiziksel açıdan iş, firma, meslek ve hatta coğrafi bölgeler arasındaki hareketliliğini içermektedir (Clarke, 2009, p. 11). Bireyi fiziksel hareketliliğe yönelten motivasyon araçları; para, statü ve terfi imkanlarının varlığı olmaktadır. Aynı zamanda, psikolojik hareketliliğe yol açan bir motivasyon aracı fiziksel hareketliliğe de bireyi yöneltebilmektedir. Yani kişinin işinden yenilik ve çeşitlilik beklemesi onun çalışma hayatı üzerinde etkili olmaktadır. Yeniliğin ve çeşitliliğin olduğu bir ortamda bireyin tüm ilgisinin işi üzerinde toplanması iş göreni kuruma bağlayıcı yani onun fiziksel hareketliliğini engelleyici bir hal almaktadır. Ayrıca fiziksel hareketlilik eğilimi yüksek olan bireyleri istihdam güvencesinin pek de motive etmediği onların daha çok; para, statü ve terfi gibi unsurlar tarafından motive oldukları ifade edilmektedir (Segers et al., 2008, p. 215). Netice itibarıyla bireyleri fiziksel hareketliliğe yönelten unsurların nesnel çıktılar olduğu söylenebilir.

### **3.4.2. Psikolojik Hareketlilik**

Kişinin zihnindeki sınırsızlığa vurgu yapılmaktadır. Yani kişi sınırsız düşünce yapısına sahip olmasına karşın aynı organizasyon içerisinde faaliyette bulunmayı sürdürebilmektedir (Kale ve Özer, 2012, s. 177). Buradaki sınırsızlık algısının soyut olduğu söylenebilir.

Özerklik ihtiyacı bireylere mevcut sınırların ötesine geçmeye yöneltmektedir. Ayrıca pozitif ve tatmin edici bireysel ilişkiler kurmasının yanı sıra örgütsel bağlılığı da bireye kazandırabilmektedir. Örgütsel sınırların ötesinde kariyerini icra eden bireyler daha fazla özerkliğe sahip olmaktadır ve onlara sınırlar ya da kısıtlamalar getirilememektedir. Çünkü bireyler uygun gördükleri işleri kendilerince organize etmekte ve inisiyatif kullanma noktasında özgürce davranmayı tercih etmektedirler. Ayrıca bireyin işinde yeniliğe ve çeşitliliğe vurgu yapan ilgi de psikolojik hareketliliğin bir motivasyon aracı olarak görülmektedir (Segers et al., 2008, p. 215). Özetlemek gerekirse bireyi psikolojik hareketliliğe yönelten araçlar olarak; özerklik, bağlılık ve ilgi gösterilebilir.

### **3.5. Sınırsız Kariyeri Etkileyen Faktörler**

Sınırsız kariyer modelinin son dönemlerde iş hayatında sıkça yer almasının birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler arasında örgütlerin giderek küçülmeleri, daha çok yalınlaşmaları, öz yetenek gerektiren işlerin dışındaki faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanmaları, istihdam ilişkilerinin daha esnek bir hal alması, kişisel değerlerin değişmesi ve işlerin nitelik bakımından büyük bir değişime uğraması gibi çok sayıda gelişmenin yaşanması sayılabilmektedir (Türkmen ve Onay, 2009, s. 70).

İşletmelerin yapı ve işleyişlerini etkileyen küreselleşme olgusu, işveren ve iş görenlerin her alanda rekabet edebilir olmalarını gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş dünyasında yeniden şekillenen farklı kariyer modellerinin, işletmelerin ve çalışanların geleceğe dönük hedef ve beklentilerini yönlendirmede etkili bir unsur olacağı ifade edilebilmektedir (Onay ve Zel, 2011, s. 265). Bu durum,

çalışan bireyin eğitim sürecini hem kendisinin yönetmesini, hem de bu süreci yaşamının daha uzun bir evresine yaymasını ifade etmektedir. Ayrıca bu durum kişinin de çok yönlü kariyer yapmasına fırsat vermektedir (Dikili, 2012, s. 475). Söz konusu yönlendirmede örgütsel ve bireysel faktörlerin yeni kariyer yaklaşımlarından biri olan sınırsız kariyer algısını etkileyeceği söylenebilir.

Sınırsız örgütlerin ortaya çıkmasıyla toplumdaki geleneksel norm ve kavramlar yıkılarak daha “sınırsız” ve “yenilikçi” bir anlayış inşa edilmektedir. Bu eğilim bir süre önce başlayan bireyci hareketle (ben merkezli kariyer anlayışı ile) birleştiğinde halen ilerlemekte olduğu görülmektedir. İnsanlar bireycilik ve kendilerini ilgilendiren yüksek bireysel bilinçliliği geliştirme eğilimindedirler. Bireyler kendi kariyerlerinin yöneticileri ve aynı zamanda kendi kaderlerinin de sahibi olma yolunda ilerlemektedirler (Baruch, 2006, p. 127). Bu gelişmelerin yaşanmasına öncülük eden faktörler olarak (Arthur, 2008, p. 168):

- Mesleki, örgütsel, ulusal ve küresel açıdan iş düzenlemelerinde sınırların değişmesi,
- Bilgi birikiminin ve etkilerinin öngörülememesi yani hızlı bir değişime uğramasının yüksek düzeyde bir belirsizlik yaratması,
- Daha büyük bireysel temsil yetkisi sadece sınırların ve belirsizliğin değişen durumlarına bir tepki olarak değil aynı zamanda bir kariyere dahil olan iş deneyimlerinin geniş kombinasyonlarında geçerli yüksek kişisel yetki kullanımının etkisi şeklinde kendini gösterebilmektedir.

Yapılan bir araştırma; sınırsız kariyerin öneminin doğrudan kanıtının birçok kaynaktan besleniyor olduğuna işaret etmektedir. Örneğin ABD’de çalışan işçiler için istihdam süresinin ortalama 4 yıl; yönetici ve profesyoneller için ise ortalama sadece 6 yıl olduğu belirtilmektedir. Japonya’da ise konumun sağlamaştırılabilirliği için erkek işçilerde ortalama 8 yıl olmakla birlikte ömür boyu istihdamın öngörüldüğü dile getirilmektedir (Arthur and Rousseau, 1996, p. 5). Bu bilgiler ışığında bireylerin kariyer algılarının çeşitli coğrafyalarda farklılıklar gösterdiği sonucuna varılabilir.

Diğer yandan küreselleşme işgücünü de küresel hale getirmekte, ulaşım ve haberleşme alanında meydana gelen gelişme ve değişim, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynağını da akışkan bir hale getirmektedir (Tunçer, 2012, s. 207). Öyle ki iş görenler artık sadece kendi buldukları coğrafyadaki çalışanlarla değil, tüm dünya çalışanlarıyla rekabet halinde olmakta, dolayısıyla bireyler artık küresel bir kariyer anlayışı geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Yapılan diğer bir araştırma, bilgi teknolojileri alanında çalışan Hintli bir iş görenin Hindistan, ABD veya Avrupa ülkelerinde faaliyet göstermesini örnek olarak sunmaktadır (Dikili, 2012, s. 480). Bu da bize bireylerin kariyer algılarının coğrafi açıdan sınır tanımadığını göstermektedir.

Örgütsel değişimlerin yaşanması beraberinde mesleki değişimlerin yaşanmasını mümkün kılmaktadır. İş güvenliğinin azalması, teknolojinin değişim hızı yeni yetkinlikler gerektirmektedir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşullarında, bireyleri başarılı kılacak özelliklerin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu çerçevede, gelecekte önemli olacak özellikler arasında; belirsizliğe karşı hoş görü, esneklik ve özerklik sayılabilmektedir (Erdoğan, 2003, ss. 172-173). Bu bilgilere dayanarak iş dünyasının örgütleri, örgütlerin de bireylerin kariyer anlayışları ve davranışları üzerinde etkili olabileceği sonucuna varılabilir.

### **3.6. İşletme Çalışanları Açısından Sınırsız Kariyerin Önemi**

Sınırsız kariyer anlayışı; birden fazla işveren arasında gerçekleşen iş hareketliliği, kişinin kendi kariyer gelişimini yönetmesi için kişisel bir sorumluluk üstlenmesini ve sosyal ağların gelişimi gibi faktörleri içine alarak bireyin kariyerine bir şekil vermesi ve bunu sürdürmesi bakımından önem arz etmektedir. Sınırların belirsizleşmeye başladığı günümüzde, küreselleşmenin bir göstergesi olarak bireylerin sahip olması gereken anahtar yetkinliklerin varlığı da ayrıca önem kazanmaktadır. Bunlar “ne olduğunu”, “niçin olduğunu”, “nerede olduğunu”, “kimin olduğunu”, “ne zaman olacağını”, “nasıl olduğunu”, bilme yetkinliklerini içermektedir (Brocklehurst, 2003, p. 4). Ne olduğunu bilme yetkinliği; çevredeki fırsat ve tehditleri bilmeyi gerektirmektedir. Niçin olduğunu bilme yetkinliği; bireyin değer, tutum, inanç ve içsel ihtiyaçları doğrultusunda bir kimlik oluşturmasını anlamına gelmektedir. Nerede olduğunu bilme yetkinliği, bireyin eğitimi ve

ilerlemesi için coğrafi sınırları bilmesini gerektirmektedir. Kimin olduğunu bilme yetkinliği, doğru kişileri bulmayı ve onlarla çalışmak için bir ilişki ağı kurmayı ifade etmektedir. Ne zaman olacağını bilme yetkinliği, bireyin doğru faaliyetlerin seçimi ve zamanlamasını içermektedir. Son yetkinlik olan nasılı bilmek de bireyin kariyer yetkinliği konusundaki açık bilgi ve uzmanlığı için gereken yetenek ve becerilerin bilinmesini ihtiva etmektedir (Baruch, 2006, pp. 128-129).

Sınırsız kariyerde birey; esnek, uyumlu ve öz-değerlendirme gücüne sahip olmakla birlikte sorumluluk örgütten ziyade kariyer aktöründe yani bireyin kendisinde toplanmaktadır. Bu hamle bireye öğrenme ve gelişme fırsatı sunarak mevcut beceri ve iş deneyimlerini arttırarak bireyin yeni ortamlarda istihdam edilebilirliğini ve pazarlanabilirliğini sağlamaktadır. (Clarke, 2009, p. 11). Pazarlanabilirlik aynı zamanda bireysel kariyer başarısının önemli bir ölçütü olarak görülmektedir. İç pazarlanabilirlik bireyin mevcut işverenine değer kattığı ve bireyin kendisini örgüt için değerli bulduğu inancı iken dış pazarlanabilirlik de iş görenin diğer işverenler açısından kendini değerli gördüğü inancıdır ki her iki gösterge de kariyer başarısı yansıtmaktadır (Eby, Butts and Lockwood, 2003, p. 690). Buradan sınırsız kariyer olgusunda bireysel pazarlanabilirliğin önemli olduğu sonucu çıkarılabilir.

Yapılan bir çalışma, bireylerin fiziksel ya da psikolojik hareketlilik halinde olmalarının yani sürekli olarak aynı işe sıkışmış veya bir örgütte yerleşik olmaya nazaran farklı örgütler arasında hareketliliğin yaşanmasının bireyde daha az pişmanlığa yol açacağı yani duygusallığı olumlu yönde etkilediğinden bahsedilmektedir. Farklı firmalarda kariyer hedefleri peşinde koşan bireyler kendi becerilerini birçok işletmeye aktarabilir olmalarını, alternatif kariyer yollarının kendilerine açık olması onlara son derece önemli bilgi ve birikim sağladığı için yüksek düzeyde fiziksel hareketliliği tercih ettikleri söylenebilmektedir. Çünkü bireyler farklı firmalarda farklı deneyimler kazandıkça özgüven algılarının da işle ilgili fırsatların da geliştiği belirtilmektedir (Sullivan, Forret and Mainiero, 2006, pp. 7-8). Kısacası işten işe veya örgütten örgüte fiziksel hareketlilik şeklinde tarif edilen sınırsız kariyerde bireyin, yeni işinde ya da yeni örgütünde kendi geleceğine yön vermeye devam edeceği düşünülmektedir.

### 3.7. Sınırsız Kariyerin Ölçülmesi

Sınırsız ve çok yönlü kariyerin kombinasyon ve etkileri üzerine yapılan bazı araştırmalarda birçok şirket yöneticisinin çok yönlü kariyer özelliği gösteren bireylerin daha çok kişisel değerlere dikkat ettikleri ve iş-yaşam dengesi üzerine daha fazla önem verdikleri ortaya konmakta ayrıca kariyerin sınırsız yönüne vurgu yapan hareketlilik olgusunun bazen görülemeyebileceğine de işaret edilmektedir (Briscoe and Hall, 2006, p. 7). Benzer bir bulgu da Sullivan, Forret and Mainiero (2006)'nın çalışmasında aile ve işi dengeleme konusunda bireylerin genellikle kariyer seçimi ve davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Bireylerin güvenlik ihtiyacı, güç ve pozisyonları için özellikle ailevi talepler nedeniyle kariyerlerinde ya da örgütlerinde değişiklik yapma konusunda endişeli olabilecekleri belirtilmiştir.

Cheremie, Sturman and Walsh (2007)'ın yaptıkları bir araştırma sınırsız kariyerde bireysel özelliklerin işveren değişikliğine yol açtığını ve ayrıca bireylerin iç ve dış faktörler tarafından etkilendiğini belirtmektedir. Dışsal faktörler olarak ücret, statü ve tazminat ele alınırken içsel faktör olarak da bireyin işine olan tatmin duygusundan bahsedilmektedir. Tazminat ve statüye ek olarak küçülme ve gerileme gibi örgütsel faktörler bireylerde kariyer hareketliliğinin potansiyel bir nedeni olarak görülmektedir. Aynı zamanda çalışmada; daha yüksek gelir elde etme düşüncesinde olan bireylere kurumun kendilerini elde tutmak için statü, ödeme gibi araçları yöntem olarak kullandıkları vurgulanmaktadır. Buna karşın başka bir örgüt içinde bireysel performanslarını yükseltme amacının güdülmesi de beraberinde iş, maaş, pozisyon ve kurum değişikliği yaşanmasını mümkün hale getirmektedir.

Sınırsız ve çok yönlü kariyer üzerinde yapılan diğer bir araştırma da Segers ve arkadaşlarının (2008) çalışmalarında kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde psikolojik hareketliliğe sahip oldukları; erkeklerin de kadınlara nazaran daha çok fiziksel hareketlilik gösterdikleri tespit edilmiştir.



Bu da sonuç itibariyle kadınların ailevi rol, talep ve sorumlulukları sebebiyle örgüt değişikliği yapma konusunda erkekler kadar cesur davranamadıklarını göstermektedir.

Diğer taraftan Türkmen ve Yıldız (2012)'in öğretmenler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, özel ve devlet okullarına bakıldığında özel okullarda çalışan beden eğitimi öğretmenlerinin daha çok sınırsız kariyer ve örgütsel hareketlilik tercih ettikleri tespit edilmiştir. Benzer bir tespit de Kale ve Özer (2012)'in çalışmasında, özel kesim çalışanlarının kamu kesimine göre daha yüksek psikolojik hareketlilik tutumuna sahip olduklarıdır. Diğer bir ifadeyle, özel sektör çalışanlarının kariyerlerinin sınırsızlığına daha çok inandıkları dile getirilebilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. KARIYER HAREKETLİLİĞİ

#### 4.1. Kariyer Hareketliliği Kavramı ve Önemi

Kariyer sözcüğünün diğer dillerdeki kökleri incelendiğinde, Latince “carrera” (yol), Fransızca “carriere” (yarış yolu), İngilizce “career” (meslek) manalarında ele alındığı gözlenmektedir. Kariyer sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak da iş, yaşam ve meslek anlamlarında kullanıldığı görülmektedir (Seçer ve Çınar, 2011, s. 51). Genellikle kariyer; zamanla bireyin edindiği bir dizi iş deneyiminin açığa çıkması olarak ele alınmaktadır (Arthur, Khapova and Wilderom, 2005, p. 178). Bu noktada kariyerin geleneksel manada iş ve tecrübe olarak algılandığı düşünülebilir.

Başka bir çalışmada ise yolculuk metaforu kullanılarak açıklanan kariyer; işler, meslekler veya örgütler arasında coğrafi açıdan gerçekleştirilen bir hareket olarak kavramsallaştırılmaktadır. Yolculuğun doğası şeklinde açıklanan kariyer kavramı zamanlar ve mekânlar arasındaki hareketi ifade etmektedir. Burada yolculuğun her zaman bir hedefi olmamakla birlikte bu yolculuğun yönünü bazen bireyin kendisinin bazen de öngörülemeyen dış çevre faktörlerinin yönlendirdiği ifade edilmektedir. Kariyer yolculuğunun yönü ise aşağı, yukarı, ileri, geri ya da yana olabileceği gibi; yavaş, hızlı ya da farklı hızda cereyan edebilmektedir (Inkson, 2004, p. 103). Buradan kariyerin hareketlilik özelliği kazandığı söylenebilir.

Kariyer hareketliliğinin de en yaygın kullanımı olarak iş, meslek ve örgüt değişikliği şeklinde ifade edildiği görülmektedir (Joao, 2010). Bu tür değişikliklerin ayrıca çalışan davranışlarını nasıl etkileyeceği de ayrı bir çalışma konusunu oluşturmaktadır. Tarihsel süreçte işçiler ve işverenler arasında beşikten mezara kadar sürecek bir tutumu yansıtan uzun vadeli ve istikrarlı bir istihdam ilişkisi beklenmekteydi (Kondratuk, Hausdorf, Korabik and Rosin, 2004, p. 333). Yani

belirli bir iş kolunda, firmada ya da endüstride senelerce yer alarak kıdem ya da performans gibi ölçütlere dayanarak yükselmek, uzunca bir dönem iş görenler için tercih nedeni olmaktaydı. Ancak son zamanlarda emek piyasasının yapısında meydana gelen değişim ve yeni kariyer anlayışlarının ortaya çıkması, iş görenler ile işverenler arasındaki kariyer ilişkilerini farklılaştırmış (Seymen, 2004, s. 80) buna bağlı olarak da sıkça iş ya da işletme değiştirmeler gündeme gelmiştir.

İş hareketliliğinin, iş görenlerin kariyerlerinin ayrılmaz bir parçası olduğu gerçeği de giderek önem kazanmaktadır (Galor and Sicherman, 1988, p. 1). Yeni kariyer modellerinin ortaya çıkmasıyla beraber kariyer literatüründe psikolojik hareketlilik daha fazla ilgi görmeye başlamış ve psikolojik hareketliliğin odak nokta kabul edilip, bu kavramın “kariyer hareketliliği niyeti” şeklinde kavramsallaştırıldığına şahit olunmaktadır. Nitekim burada niyetlerin; gerçek davranışı belirleyen güdü olduğuna dikkat çekilmektedir. Kısaca kariyer hareketliliği niyeti; bireyin geçerli işini bırakma niyetinde olup başka bir iş arama niyetinde olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, sadece işten ayrılma niyetinin değil aynı zamanda iş arama davranışının da önemi üzerinde durulmaktadır (Getkate, 2009). Bu bilgiler ışığında çalışmamızda bireyleri hareketliliğe yönelten sebeplerin ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi uygun görülmektedir.

Kariyer hareketliliği; bireyin kariyeri üzerinde dahili (iş değişiklikleri) veya harici (şirket değişikliği) hareketlerinin sıklığı ile ölçülebilmektedir. Yani kariyer hareketliliğinin genellikle terfi, kademe düşürme, yatay transfer ve işten ayrılma gibi örneklerinin birçok çalışmada inceleme konusu yapıldığı görülmektedir (Kondratuk, Hausdorf, Korabik and Rosin, 2004, p. 335). Bu noktada değişime karşı bireysel hazırlığın, hareketlilik seçeneğinin arzu edilebilirliğinin ve kişisel özelliklerin; iş görenleri, iş hareketliliği yaşamaya yönelttiği belirtilmektedir (Ng, Sorensen, Eby and Feldman, 2007, p. 363). Bu yargıya dayanarak hareketliliğe neden olan iki seçenektan birinin örgütsel diğerinin de bireysel faktörler olduğu ifade edilebilir.

Bireyin potansiyelini harekete geçirerek sahip olunan her türlü ekonomik kaynağın ve olanakların etkin bir biçimde kullanımı bilgi birikimi sayesinde mümkün olmaktadır (Bulut, 2002, s. 60). Türkay ve Eryılmaz (2010) da kariyer

hareketliliğini, bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak bireylerin çeşitli şirketlerde ve işlerde kariyer gelişimine devam ederek kariyer yaşamlarında iş ve işyeri değiştirme eğilimi olarak bu kavrama açıklık getirmişlerdir.

Bireylerin uygun kariyer yolu tercihleri; firma içi hareketliliğin yanı sıra firmalar arası hareketliliği de içine almaktadır. Firma içi kariyer hareketliliği belirsizdir yani terfi olasılığı; eğitimin, yeteneğin ve iş deneyiminin bir fonksiyonunu içermektedir. Firma içi kariyer hareketliliği; işverenin kararına bağlı olarak ve terfi ile gerçekleşen bir durumu yansıtırken firmalar arası kariyer hareketliliği de kazancını en üst seviyeye çıkarmak isteyen bireylerin bir firmadan ayrılıp diğerine geçme kararı almalarıyla bizzat iş görenin kendisi tarafından belirlenen bir durumu yansıtmaktadır (Galor and Sicherman, 1988, p. 3). Buradan bireysel kariyer tercihlerinin kariyer hareketliliğini belirlediği sonucu çıkarılabilir.

Aslında kariyer hareketliliği, bireyin kariyer yolculuğu süresince belirli bir örgüte bağlı kalmaksızın farklı kariyer deneyimlerini, farklı örgütleri ve farklı coğrafi bölgeleri tanımaya çalışmasıdır. Kariyer geliştirme stratejisi olarak görülmeye başlanan kariyer hareketliliğinde, çalışanlar kariyer fırsatları konusunda tatmin olmadıklarında; iş, sektör ya da coğrafi açıdan birtakım değişikliklere başvururlar (Türkay ve Tüzemen, 2009, s. 217). Buna dayanarak, iş ortamında çalışanların beklentilerindeki değişimin, amaç ve ihtiyaçların farklılığının bireyleri kariyerlerinde hareketlilik yaşamaya sevk ettiği söylenebilir.

Kariyer; bireyin, yaşamında başlangıç yaptığı ve en üretken yıllarını kullanarak kendini geliştirdiği, iş hayatının sonuna dek devam ettirdiği meslek ya da pozisyon olarak algılanmaktadır (Başpınar ve Bayramlı, 2003, s. 201). Kariyeri sadece dikey bir ilerleme olarak görmemek gerekebilir. Çünkü kariyerde yukarı doğru dikey bir hareketlilik yerine sürekli becerilerin yenilenmesini öngören yatay bir hareketlilik de benimsenebilmektedir. Ayrıca bu durum yalnızca çalışanları değil işverenlerin de rotasyon yaparak gelişim amaçlı görevlerde yer almalarını mümkün kılmaktadır (Erdoğan, 2003, s. 164). Böylece örgütün farklı iş birimleri arasında geçişler sağlanabilir ve becerilerin de işler veya birimler arasındaki hareketliliğe olanak tanınması mümkün olabilir.

Tek bir organizasyon içinde bireyin hareketliliğine dayalı kariyer deneyimleri kariyer başarısı getirmekte ve bu başarı iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan biri öznel kariyeri ifade eden, bireyin kendi kariyerine dönük duygusu iken diğeri de nesnel kariyerdir ki o da; bireyin gözlemlenebilen pozisyon, durum ve statüsünü ifade etmektedir. Bireyin kurum içindeki pozisyonu ise zaman içinde yukarı doğru, yatay ya da bazı durumlarda aşağı doğru hareketliliği (Arthur, Khapova and Wilderom, 2005, p. 178) içeren bir yapıda gerçekleşebilmektedir.

Kariyer hareketliliğinin önemine değinecek olursak eğer; işten çıkarmaların ve yeniden yapılanmanın artık yaygın olduğu günümüzde hayat boyu istihdam güvencesinin gerçeği yansıtmamasının bireyleri kurumlar arasında hareket etmeye mecbur bıraktığı söylenebilmektedir. Ayrıca bu durum bireylere; işler ve kurumlar arasında çeşitli bilgi ve deneyim edinme hususunda öz-yönetimi ele almalarını sağlamaktadır. Böylece hareketlilik sayesinde birçok çalışan kendi bilgi ve beceri setlerini inşa etmek için farklı iş pozisyonlarını aramaya istekli görünmektedir. İş hareketliliği; firmalar arasında bilginin, yetkinliklerin ve hatta teknolojinin yayılımını sağlamakta ve böylece toplumda entelektüel sermayenin büyümesini de teşvik etmektedir (Ng, Sorensen, Eby and Feldman, 2007, pp. 363-364). Bu bilgilere dayanarak kariyer hareketliliği için “bireyin yükselmek ve ilerlemek amacıyla değişik işlerde ya da örgütlerde görev almasıdır” diyebiliriz.

#### **4.2. Kariyer Hareketliliğinin Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Kariyer hareketliliği birçok araştırmacı tarafından çok çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Bunlar iş değişikliği, örgütsel ve mesleki değişiklikler şeklinde kendini göstermektedir (Feldman and Ng, 2007, pp. 351-352). Bu değişiklikler arasındaki belirli farklılıklara odaklanmanın araştırmamızda daha yapıcı olacağı düşünülmektedir. Bu başlık altında iş hareketliliği, mesleki hareketlilik ve örgütsel hareketlilik konuları işlenmektedir.

#### 4.2.1. İş Hareketliliği

İş hareketliliği aslında bireyin kariyer yaşamı boyunca yaptığı kurum içi ve kurum dışı geçişlerini yansıtmaktadır. İş hareketliliği; iş hayatının normal bir parçası olmakla birlikte işten ayrılma ve iş değiştirme gibi terimlerin birbirinin yerine kullanıldığı ve her birinin de iş hareketliliği süreci yaşayan bireylerin durumunu yansıtmak için ele alındığı görülmektedir (Becton, Carr and Judge, 2011, p. 449). Başka bir çalışmada iş değişikliği; bir organizasyon içinde hiyerarşik seviyelerde veya unvan bakımından bireyin iş sorumluluklarındaki değişimi ifade etmektedir (Joao, 2010). Bu noktada bir çalışanın pazarlama bölümünden muhasebe bölümüne geçişi, firma değiştirmeden iş değişikliği yapmasına örnek olarak verilebilir.

İş piyasasındaki iş hareketliliğinin fırsat yapısını makro düzeydeki faktörlerden ekonomik şartlar ve endüstri farklılıkları ile bireysel farklılıkların etkilediği görülmektedir. İş hareketliliği; bireyin iş yaşamı boyunca örgüt içinde ve örgütler arasındaki geçişleri şeklinde iki türlü meydana gelmektedir (Ng, Sorensen, Eby and Feldman, 2007, p. 363). Buradan iş hareketliliğine bireysel açıdan hazırlıklı olunması gerektiği sonucuna varılabilir.

İç iş değişimi için en önemli faktör olarak sosyal sermaye ve sosyal destek ele alınmaktadır. Mevcut çalıştıkları firmalarda iş değişikliği için yeni pozisyon arayan iş görenler yeni pozisyonun getirdiği ek iş yükü ve işleriyle özel yaşamları arasında oluşabilecek olası bir çatışmanın çözümüne yönelik yüksek düzeyde sosyal desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. İş-yaşam çatışmasının çözüm desteği için örgüt tarafından sunulacak hizmetin birim düzeyden kurumsal düzeye yükseltilmesi gerektiği başka bir deyişle, esnek çalışma saatleri ve günlük bakım hizmetinin bazı birimler için uygulanması gerektiğine işaret edilmektedir (Feldman and Ng, 2007, p. 365). Bu bilgilere dayanarak aile ve iş yaşamındaki söz konusu değişikliklerin, her iki alanı birden etkilediği görülmektedir.

Örgüt dışındaki iş hareketliliği de genellikle nesnel kariyer başarısı ile artış göstermektedir. Bireylerin becerilerini her geçen gün geliştirmeleri onları geniş bir yelpazede hareketliliğe yöneltmektedir. Bu sayede iş gücü piyasasında bireylerin

gelirlerini ve yükselme olanaklarını arttırma şansı yakaladıkları görülmektedir. Ayrıca dış emek piyasasındaki ücretlerin firma içindeki ücretlerden fazla olması halinde bu durumun bireyleri dışarı doğru hareket etmeye yönelteceği tahmin edilmektedir. Buna dayanarak dışsal iş hareketliliğinin; içsel iş hareketliliğinden daha fazla nesnel kariyer başarısına neden olacağı vurgulanmaktadır. Bireylerin daha iyi fırsatlara sahip olmak ve kötü iş ortamlarından uzaklaşmak için de ayrıca dışsal iş hareketliliğine başvurdukları görülmektedir. Daha ilgi çekici avantajlara sahip olmak isteyen ve daha fazla işinde sorumluluk üstlenmek isteyen bireylerin iş değiştirmeleri dışsal iş hareketliliğinin kariyer başarısı üzerinde öznel bir algı oluşturduğunu ortaya koymaktadır. İş değişikliği yukarı doğru, yanal veya aşağı doğru gerçekleşebilmektedir (Feldman and Ng, 2007, p. 367). Kısacası iş değişikliği; iş sorumlulukları, hiyerarşik seviyelerde veya bir organizasyon içindeki boşluklarda önemli değişiklikler anlamına gelmektedir (Joao, 2010). Bu durum; iç terfi, transfer veya kademe düşürme şeklinde kendini göstermektedir.

#### **4.2.2. Mesleki Hareketlilik**

Meslek, bireyin hayatını devam ettirebilmesi için ihtiyacı olan maddi gücü elde etmede en önemli araç kabul edilmektedir (Aytaç, 1997, s. 21). Mesleki değişim ise zaman içinde belirli bir noktada geçimini sağlamak amacıyla bireyin belirli bir doğrultuda yürüttüğü işiyle ilgili değişiklikleri içermektedir. Mesleki değişiklik; belirli bilgi, beceri ve görevlerin taşınabilmesini gerektirmektedir (Joao, 2010).

Düşük ücretli mesleklerden daha yüksek gelirliliğe hareket eden bireylerin yeniden eğitim sürecinden geçmeleri ve bunun için maddi birtakım harcamalar yapmaları gerekmektedir. Ayrıca uzunca bir eğitim sürecinin, yeni mesleklere girmenin bireylerin kariyer değişikliği yapmak için kazançlarından birden fazla yıl vazgeçmek zorunda kalmalarına ve onların gelir kaybına neden olabilmektedir. Aynı zamanda mesleki hareketliliğin uzun vadede bireyi nesnel bir kariyer başarısına götüreceğine inanılmaktadır. Bu arada yapılan bir araştırmada mesleki hareketlilik ile öznel kariyer başarısı arasında olumlu bir ilişki bahsedilmektedir. Nedeni olarak da bireylerin yeni mesleklerine yönelik duygularının mevcut mesleklerine olan duygularından daha yoğun olduğu ve yeni

mesleklerine karşı daha büyük beklentilerinin olmasının iş tatminini beraberinde getireceği belirtilmektedir. Buradan da iş tatmini (öznel kariyer başarısı) ile mesleki hareketlilik arasında muhtemel olumlu bir ilişkiden söz edilmektedir (Feldman and Ng, 2007, p. 366). Bu yargıya dayanarak mesleki hareketlilik yaşayan bireylerin tatmin ve başarı duygularının arttığı sonucuna varılabilir.

Mesleki değişim temelde yeni beceriler, alışılmış işlerin dışına çıkan ve farklı çalışma ortamı gerektiren geçişleri ifade etmekte ve bu da beraberinde yeni eğitim, öğretim becerileri veya mesleki bir hazırlık getirmektedir. Bu değişiklikler bireyin kariyer yolundaki büyük geçişleri içerdiğinden iş değişikliğinden farklıdır (Joao, 2010). Yapılan bir çalışma, mesleki hareketliliğin Amerikan iş gücü piyasasının seçkin bir özelliği olduğunu; çok az sayıda iş görenin çalışma hayatı boyunca aynı görevi gerçekleştirdiğine değinmektedir. Ayrıca mesleki hareketliliğe odaklanan çalışmaların bir iş eşleştirme çerçevesinde ele alındığı ve piyasa koşulları ile iş gören özelliklerinin bilgi setindeki değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıktığından bahsedilmektedir (Galor and Sicherman, 1988, p. 1). Mesleki hareketlilikte hem işin yapısı hem de iş gören özellikleri açısından karşılıklı bir değişim ve etkileşimin söz konusu olduğu ifade edilebilir.

Büyük bir iş gücü piyasasında sanayinin gelişmesi, sektörün büyüme hızının giderek artması mesleki sınırların geçirgenliğini de arttırarak çalışanların meslekler arasında hareket etmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca hareket etme yeteneği çalışanların kendilerine olan güvenlerini de arttırmaktadır (Joao, 2010). Sadece mesleki hareketlilik yapılarının geçirgenliği ve endüstri büyüme oranlarının artması değil aynı zamanda piyasaya giriş engellerinin azaltılması da özel ve yeni kariyer yollarının oluşumunda bireyleri başarıya götürebilmekte ve iş görenlerin beklentilerini arttırabilmektedir. Yapılan bir çalışmada bireyleri mevcut mesleklerinde kalıcı kılmanın en güçlü faktörü olarak beşeri sermaye yatırım seviyesinin olduğu söylenmektedir (Feldman and Ng, 2007, p. 364). Bu durum insan unsuruna gereken önemin verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.



### 4.2.3. Örgütsel Hareketlilik

Örgütlerin; yenilikleri takip etmek, kurumun sürekliliğini sağlamak ve diğer örgütlerle rekabet avantajı elde etmek için ilk önce insan unsurunu etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Çünkü çalışanların, gelişen teknolojiyle birlikte kendilerini yenileme, geliştirme, farklı bilgi ve becerileri elde etme isteği (Kılıç ve Öztürk, 2010, s. 982) ayrıca onların kariyerlerine yön vermektedir.

Örgütsel değişim; istihdam edilen firmadaki herhangi bir değişiklik anlamını taşırken ayrıca örgütsel değişiklik; iş değişikliklerinden bağımsız da olabilmektedir. Yani bir iş gören değiştirdiği firmada önceki işinin aynısını icra edebilmekte ya da önceki işinden farklı bir işi de yapabilmektedir. Örgüt değişikliği her zaman iş değişikliğini de beraberinde getirmeyebilir (Feldman and Ng, 2007, p. 351). Buradaki önemli değişikliğin; işin yapısı değil de örgüt olduğu düşünülmelidir. Örneğin muhasebe işiyle uğraşan bir bireyin x firmasından ayrılıp y firmasında aynı muhasebe işini yapması ya da y firmasında muhasebe dışında farklı bir görevde çalışması bu duruma açıklık getirebilir.

Bireylerin şu anki çalıştıkları kurumlardan emeklilik ve sigorta yardımı uygulamalarına sahip olmaları onları bu maliyetlerden vazgeçmeye isteksiz kılabilen bu da iş görenleri örgüte bağlayan diğer bir ifadeyle hareketliliği engelleyen önemli bir unsur olarak görülebilmektedir. Genellikle firmalar arasındaki ücret farklılıklarının, bireylerin dışsal hareketlilik algılarını olumlu etkilediği ifade edilmektedir. Kısacası bireyleri dış iş gücü piyasasındaki ücretlerin fazlalığı örgütler arasında hareket etmeye yöneltmektedir. Buna ek olarak çalıştığı kurumda terfi almayı başaramayan bir çalışan dış piyasada terfi fırsatı sunacak daha cazip bir firma arayışına girebilmekte ve örgütsel açıdan hareketlilik eğiliminin ilk sinyallerini vermiş olmaktadır. Terfi, ücret artışı gibi objektif unsurların nesnel kariyer başarısı yansıttığı bilindiğine göre tüm bunların örgütsel hareketlilikle aralarında olumlu bir ilişki (Feldman and Ng, 2007, pp. 365-366) yansıttığı söylenebilmektedir.

Amerikan işçileri üzerinde yapılan bir araştırma onların kariyerleri boyunca ortalama on farklı işyeri değiştirdiklerini ve bunun kanıtı olarak da sanayisi gelişmiş

ülkelerde bu oranların daha da arttığı belirtilmektedir. İşten ayrılma; bireyin çalıştığı kurumdan gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde çekilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin kuruluşlar bazı çalışanlarını işten çıkarmakta, potansiyeli olan çalışanlarını da kurumda tutmak için onlara birtakım yatırımlar yapmaktadırlar (Kondratuk, Hausdorf, Korabik and Rosin, 2004, p. 333; Becton, Carr and Judge, 2011, p. 449).

Demirel de çalışmasında, örgüt tarafından işinden çıkarılan bir iş görene şöyle yer vermektedir (Demirel, 2008, s. 182):

*“Terfi etmek için koşullar açık ortadadır. İşe yeni alınanlara ne bekleyecekleri ve kendilerinden ne beklendiği anlatılır. İşe yeni alınanların hepsi ya büyü ya da ayrıl diye bir sistemimizin olduğunu bilir. Eğer çalıştıkları alanda itibarlarını güçlü bir şekilde artırıcı sürekli bir ilerleme göstermezlerse, eninde sonunda firmayı terk edeceklerdir. Birisi ayrıldığında bu bir sürpriz olmaz, çünkü bu kişi firmadaki bütün geçmiş yılları boyunca birçok değerlendirme almıştır ve uygulama liderden ya da ilgili yöneticiden aldığı özgül geribildirimlerden yararlanma fırsatına defalarca sahip olmuştur.”*

Bu bilgiler ışığında örgütsel hareketliliğin ya da salt hareketlilik olgusunun sadece bireysel bir karar olmadığı, aynı zamanda bu olgunun örgüt tarafından da yönlendirilebilen bir güç olduğu unutulmamalıdır.

### **4.3. Kariyer Hareketliliğinin Bileşenleri**

Literatürde kariyer hareketliliğiyle ilgili yaygın olarak kullanılan bir tanım bulunmamakla birlikte bireylerin kariyer hareketliliği tercihleri iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki (*inter-organizational career mobility*) örgütler arası kariyer hareketliliği; bireyin istihdam edildiği mevcut firmanın dışındaki firmalarda istihdam edilmeyi yansıtırken, diğeri de (*intra-organizational career mobility*) örgüt içi kariyer hareketliliği de; mevcut firma içindeki iş değişikliğini içeren bir tercihi ifade etmektedir (Joao, 2010).

### 4.3.1. Örgütler arası kariyer hareketliliği

Örgütler arası kariyer hareketliliği; bireyin çalıştığı örgütü bırakarak başka bir organizasyon için çalışması anlamına gelmektedir. Farklı işverenler arasında hareket etmek isteyen bireyin bireysel fırsatı üzerine odaklanan bir çalışmada ayrıca bu kavramın sınırsız kariyerle tutarlı olduğu savunulmaktadır (Joao, 2010). Diğer bir araştırmada gönüllü hareketlilik olarak tanımlanan kariyer hareketliliği kavramının iki bileşeninden biri olan dışsal hareketliliğin; işveren değişikliği yapan bireyleri içerdiğine yer verilmektedir. Örgütlerin yeniden yapılanması, firmaların bazı birimlerini kapatarak küçülme yoluna gitmesi, geçici sözleşmelerin bitmesi ya da hastalık veya sakatlık yaşayan bireylerin varlığı; hareketliliğin yaşanmasını mümkün hale getirmektedir (Gesthuizen, 2009, p. 554). Buradan hareketliliğin birçok unsur tarafından yönlendirildiği görülebilir.

Ayrıca örgütler arası hareketlilik sadece işverenler arasındaki fiili meslek hareketi değil aynı zamanda mesleki hareketlilik için yeni fırsatlar yaratacak bir durumu da kapsamaktadır (Arthur, Khapova and Wilderom, 2005, p. 192). Bu noktada hareketliliği avantaja çevirmek birey için önemli olabilir.

Günümüzde kuruluşlar birçok iç ve dış güçler yüzünden sürekli ve önemli bir değişim geçirmektedir. Bu değişiklikler; yöneticilerin ve çalışan iş görenlerin örgüt içinde ve örgütler arasındaki kariyer hareketliliği üzerinde etkili olmaktadır. Dışsal kariyer hareketliliği olarak da nitelendirilen örgütler arası kariyer hareketliliğinde; bir bireyin kariyeri üzerindeki harici iş hareketlerinin sayısı üzerinde durulmaktadır (Kondratuk, Hausdorf, Korabik and Rosin, 2004, p. 332). Başka bir araştırmada dışsal hareketliliğin üç çeşidinden bahsedilmektedir. Bunlar (Ng, Sorensen, Eby and Feldman, 2007, pp. 365-366):

**-Dışsal-yukarı hareketlilik (External-upward mobility):** Farklı işverenler tarafından sunulan ve terfi fırsatı ile gelen iş değişikliklerini ifade etmektedir. Yapılan bir araştırma örgüt dışında yukarı hareket eden yöneticilerin genellikle firma içinde yukarı hareket edenlere nazaran daha yüksek statülü işlere sahip olduklarından

bahsetmektedir. Ayrıca bu yöneticilerin organizasyon hiyerarşisinde hızlı bir şekilde en üst seviyeye ulaştıkları belirtilmektedir.

Buna ilaveten iş görenlerin şu anki işlerini sonlandırıp kendi şirketlerini kurarak bizzat işlerinin patronu olmaları da dışsal-yukarı hareketliliğe örnek olarak gösterilebilmektedir.

**-Dışsal-yanal hareketlilik (External-lateral mobility):** Farklı bir işverenle aynı hiyerarşik düzeydeki bir işi kapsamaktadır. Örneğin bilgisayar uzmanı olarak görev yapan iş görenlerin iş yerlerinden ayrılarak başka bir firmada bilgisayar programcısı olarak çalışmaları dışsal ve yanal bir hareketlilik olarak ifade edilmektedir. Bireyleri böyle bir karar almaya iten faktörler olarak da ücret, tanınma arzusu veya örgütsel memnuniyetsizlik gibi durumlar gösterilmektedir.

**-Dışsal-aşağı hareketlilik (External-downward mobility):** Farklı bir işveren tarafından ve bireyin önceki pozisyonundan daha düşük bir hiyerarşik düzeydeki işi içermektedir. İşten çıkarılmış ya da başka ülkelere göç eden ve daha düşük statülü işlerde çalışma mecburiyeti hisseden bireyler buraya örnek olarak verilebilir.

#### **4.3.2. Örgüt içi kariyer hareketliliği**

Kurum içi kariyer hareketliliği; bireyin kendi çalıştığı kuruma yönelik gelecek planlarıyla ilgili beklentilerini, kariyer gelişimi için fırsatları, iç terfi olanaklarını ve yatay hareketlilik gibi kariyer beklentilerini içermektedir. Örgüt içi kariyer hareketliliği; bir organizasyon içinde iş veya meslek değiştiren bir çalışanı ifade etmektedir (Joao, 2010). Kısacası içsel hareketlilik, firma içindeki pozisyon değişiklikleri anlamını taşımaktadır (Gesthuizen, 2009, p. 554).

Organizasyon içinde ne tür pozisyonların açılacağı ve kariyer seçeneklerinin çalışanlara sunulması noktasında işletmelerin iş görenlerine uygun kariyer yönetimi uygulamalarını yürürlüğe koymaları gerekmektedir. Kariyer yönetimi uygulamalarına kısaca şu şekilde yer verilmektedir (Aybatlı, 2008; Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, ss. 191-196):

**-İç İşe Alım:** İç işe alım, firmanın gereksinim duyduğu personeli örgüt içinden sağlamasıdır. Bu işlem, firma dışı kaynaklardan yararlanılarak da yapılabilmektedir. İç işe alımın, dış kaynaklardan işe alıma göre bazı yararları bulunmaktadır. Örneğin; iç işe alım daha basit ve kısa sürede gerçekleşmektedir. Ayrıca personelin çalışma durumu ve başarısı hakkında daha doğru bilgiye sahip olunmaktadır. İç işe alımın sakıncalarına gelince; firma içindeki tüm açık pozisyonları mevcut personel ile doldurmak mümkün olmadığından firma dışından iş gören sağlanarak farklı bilgi ve becerilere sahip bireylerin firmaya yenilikler getirmesi ve firmayı durağanlıktan kurtarması mümkün olmaktadır.

**-Terfi:** İş görenlerin görev ve sorumluluklarıyla birlikte gelir artışı yönüyle de daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmaları terfi olarak nitelendirilmektedir. Personelin terfi ettirilmesindeki temel unsur ise kıdem ve yeterlidir. Ancak günümüzde terfi uygulamasının yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ayrıca vasıfları birbirine yakın bireyler arasından kıdemli olana öncelik tanınmasının uygun olacağı belirtilmektedir. Kariyer yönetiminde terfi ve ilerleme aynı zamanda performans değerlemesine bağlı olarak ve bunun tarafsız bir şekilde icrasıyla mümkün olmaktadır. Firmanın kariyer yönetimi uygulamasındaki başarısı da; net, tarafsız ve dürüst bir terfi politikasına ve bunu adaletli bir biçimde uygulamasına bağlı bulunmaktadır.

**-Transfer:** Transfer; iş görenlerin bir işten diğer bir işe, bir birimden diğer bir birime, bir işletmeden başka bir işletmeye veya başka bir coğrafi bölgeye yatay geçişi veya atanması ile gerçekleşmektedir.

İş gören transferindeki temel amaç; personel kaynaklarının en uygun biçimde değerlendirilmesi yani iş görenin hem işinde doyuma ulaşmış hem de çalıştığı kuruma daha fazla yarar sağlayacağı bir pozisyona yerleştirilmesi hedeflenmektedir. Transfer işleminin uygulanmasındaki bir diğer neden de personelin mesai arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde meydana gelebilecek herhangi bir sorunda bu durumu gidermek amacıyla o personelin şevkle çalışabileceği ve vasıflarına uygun başka bir bölüme geçirilmesi amaçlanmaktadır. Burada iş gören transferlerine beş ayrı başlık altında yer verilmektedir.

- **Üretim Transferleri:** İş gücünün fazla olduğu birimlerden personel ihtiyacının bulunduğu birimlere doğru iş gücünün aktarılması esas alınmaktadır. Bu transfer işleminde bir yandan çalışanın işten uzaklaştırılması, diğer yandan da yeni çalışanın işe alınmasında gerekli harcamalarda tasarruf sağlanmaktadır.

- **Yer Değiştirme:** İşten çıkarmanın önlenmesi bakımından yer değiştirme ile üretim transferleri benzerlik göstermektedir. Ancak yer değiştirme programı, örgütün etkinliklerinde sorunlar meydana geldiğinde kıdemi yüksek olan personelin mümkün olduğunca uzun süre işyerinde tutulması amaçlanmaktadır.

- **Çok Yönlü Transferler:** Bu transferler, üretim transferleri ve yer değiştirmeye temel oluşturacak ve aynı zamanda yönetime etkin personel grubu oluşturma maksadıyla bir çalışanın çalışma süresinin tamamını doldurmayacak kadar az işin yer aldığı küçük ölçekli işyerlerinde kullanılmaktadır.

- **Vardiya Transferleri:** Rotasyonun mümkün olmadığı vardiya transferinde çalışan çeşitli sebeplerden ötürü örneğin gece vardiyasından gündüz vardiyasına geçmek isteyebilmektedir. Vardiya sisteminde iş görenin yaptığı iş, çalıştığı birim değişmezken mesai saatlerinde değişiklik görülmektedir.

- **İyileştirici Transfer:** İş gören çeşitli nedenlerle yanlış bir işe yerleştirilmiş ya da mesai arkadaşları ile iyi ilişkiler kuramamış olabilmekte veyahut da çalışma koşulları iş görenin sağlık durumu ile uyumlu olmayabilmektedir. İyileştirici transferdeki odak nokta; mevcut işinde başarılı olamayan fakat işletmeye faydası dokunacağına inanılan bir çalışanın başka bir birime daha etkili olacağı ümidiyle yerleştirilmesini esas almaktadır.

**-Rütbe Düşürümü:** İş görenin gelir, yetki, görev ve sorumluluğunu daha da düşüren bir işe geçirilmesini ifade etmektedir. Ayrıca bu işleme tenzili terfi de denmektedir. Örgütlerin değişmesi, hedef ve faaliyetlerindeki değişim neticesinde, bazı bölüm ve pozisyonların ortadan kaldırılması mümkün olmaktadır. Neticede

kapatılan bölümdeki iş görenler geçici olarak işten ayrılmakta veya transfer yoluyla başka bölümlere gönderilmektedirler. Kapatılan bölümdeki iş görenin bir kısmı eskiye nazaran daha az maaş, görev ve yetki alacağı pozisyonlara geçirilmektedir. Diğer taraftan çalışan bireyin işyerindeki başarısı, işe ve işletmeye karşı tavır ve davranışları da tenzili terfi uygulamasına yol açmaktadır.

**-İşten Çıkarma:** Firmanın personelini, geçici veya devamlı olarak işletmeden uzaklaştırması anlamına gelmektedir. İşten çıkarma, insan sermayesinin etkin bir biçimde kullanılmaması sebebiyle, işletme üzerindeki mali yükü hafifletmek adına firmanın aldığı bir karar olmaktadır. Ekonomik durgunluk, işletmenin küçülmesi, personelin kötü performansı veya çalışanın işyerindeki asayışı bozması gibi durumlar işten çıkarmanın nedenleri olarak sunulabilmektedir.

**-Emeklilik:** Çalışanın gelecek dönemde iktisadi açıdan güvenlik ihtiyacını kapsayan bir uygulama olan emeklilik hakkı ve emekli olduğunda alınacak ikramiye her işletmede görülen, olması gereken bir gelecek güvencesini oluşturmaktadır. İş görenlerin yaşlılık veya iş görebilme güçlerini kaybetmeye başlamalarıyla çalışma yaşamından gönüllü olarak ayrılmaya karar vermeleriyle başlayan bir süreci ifade etmektedir.

**-Oryantasyon Programı:** Firmada yeni işe başlayanlar ile terfi eden veya görev yeri değiştirilen iş görenlerin, yeni işlerine kolay adapte olabilmeleri için uygulanan yöntemlerden birisidir. Oryantasyon programları; bireylerin firma içinde üstlenecekleri roller ile firmanın kurallarını, işleyişini ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılmasını kapsamaktadır. Geniş bir oryantasyon programı düzenleyen firmalarda, işten ayrılma oranları düşük olmakla birlikte işin öğrenme hızı da artmaktadır. Bu da verimlilik üzerinde etkili olmaktadır.

**-Yönetici Geliştirme:** İşletme içinden veya dışından olmakla birlikte daha çok firma içinden aranan niteliklere sahip yöneticilerin yetiştirilmesinin çok daha olumlu sonuçlar verdiği belirtilmektedir. Yönetici geliştirme programı, yetenekli bireylerin işe alınarak, belirli bir program çerçevesinde ve üst yönetim kademeleri için yetiştirilmesini esas almaktadır.

**-Örgütsel Yedekleme:** Firma içindeki önemli pozisyonlarda bulunan ve herhangi bir nedenle o pozisyondan ayrılmak durumunda kalan tepe yöneticilerinin yerine hazır olabilecek kişilerin planlanması sürecini içermektedir. Örgütsel yedekleme planlaması ile çalışan bireylerin kapasiteleri geliştirilerek, bazı önemli pozisyonlara hazırlanmaları sağlanmaktadır. Bu uygulamanın amacı, firmada özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu görev için hazırlamaktır.

Örgüt içindeki hareketlilik, etkili bir insan kaynakları planlamasının işlenmesini gerektirmektedir. Günümüzde iş görenler kendi kariyerleri üzerinde önemli karar verici roller üstlenmektedirler. Çünkü beşeri sermayeye ilişkin göstergeler (eğitim, çeşitli kurslar, deneyim ve kıdem) hareketliliğin ve kariyer ilerlemesinin güçlü birer belirleyicisi halini almaktadır. Genel manada iş hareketliliği üç farklı şekilde cereyan etmektedir. Bunlar; durum açısından (yanal, yukarı ve aşağı), fonksiyon açısından (aynı görev veya değiştirilmiş görev), işveren açısından (harici veya dahili) olarak yer almaktadır (Ng, Sorensen, Eby and Feldman, 2007, p. 364; Gesthuizen, 2009, p. 551).

Daha sonraki çalışmalarda iş hareketliliği örgüt içinde ve örgüt dışında durum ve işveren açısından üçer boyuta indirgenerek açıklanmıştır. Bunlardan örgüt içi hareketliliğe şu şekilde yer verilmektedir (Ng, Sorensen, Eby and Feldman, 2007, pp. 365-366):

**-İçsel-yukarı hareketlilik (Internal-upward mobility):** Aynı kurum içinde terfi ile birlikte gelen iş değişikliklerini içermektedir. Geleneksel olarak iş hareketliliğinin en çok arzu edilen türüdür. Çünkü terfiler; statüyü, sorumlulukları ve finansal ödülleri arttırmaktadır.

**-İçsel-yanal hareketlilik (Internal-lateral mobility):** Aynı organizasyon içinde ve aynı hiyerarşik düzeydeki iş değişikliği anlamına gelmektedir. Birçok kuruluşun küçülmeye gittiği ya da faaliyetlerini yeniden gözden geçirdiği ve yoğun



piyasa rekabeti karşısında iç-yanal hareketliliğin istemli ya da istemsiz bir şekilde gerçekleştiği belirtilmektedir.

**-İçsel-aşağı hareketlilik (Internal-downward mobility):** Aynı örgüt içinde kademe düşürme şeklinde olmaktadır. Örgütlerin küçülme yoluna gitmesi durumunda birey, mevcut istihdam ortamını terk etmektense verilecek yeni pozisyonu kabul etmeye istek göstermektedir. Kademe düşürmede çalışanların büyüme potansiyeli düşük olmakta ve bireyin yeni işine uyumu da zorlaşmaktadır.

#### **4.4. Kariyer Hareketliliğini Etkileyen Faktörler**

Kariyer hareketliliğini etkileyen faktörleri araştıran çalışmalar genelde; bireysel faktörlere, kişi-çevre faktörlerine ve örgütsel faktörlere odaklanmaktadır (Getkate, 2009). Başka bir araştırmada kariyer hareketliliğine etki eden unsurlara yönelik daha ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir. Bunlar (Feldman and Ng, 2007, pp. 353-363):

##### **4.4.1. Yapısal iş gücü piyasa faktörleri**

Çalışanların hareketliliği büyük ölçüde iş gücü piyasasındaki yapısal faktörler tarafından belirlenmektedir. Sosyologlar genellikle iş piyasasında mevcut işlerin miktarı ve kalitesi tarafından motive edilir bireysel düzeydeki hareketliliğinin pozisyon-güdümlü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Burada iş gücü piyasası üzerinde önemli etkileri olan sosyal ve yasal çevre ile makro ekonomik koşullar gibi baskın iki grup üzerine odaklanılmaktadır.

**-Makro ekonomik koşullar:** Ekonomik koşullar firmaların genişlemesini ya da küçülmesini etkilemektedir. Büyüyen bir ekonomide, firmalar yeni birimlere ihtiyaç duyarak bu birimlere iç transferler ya da terfilerle iş görenlere daha fazla fırsat sunarak yatay veya dikey hareketliliğin önünü açmaktadırlar. Hareketlilik fırsatları farklı coğrafyalarda bölgesel ekonomik gelişimin seviye farklılıklarını oluşturmaktadır. Örneğin coğrafi açıdan daha elverişli iklimlerde ya da daha bol doğal kaynaklara sahip bölgeler diğer bölgelere nazaran daha büyük ekonomik

kalkınma sağlamaktadır. Buna ek olarak, siyasi nedenlerle çeşitli hükümetler bazen belirli şehir veya bölgelerin ekonomik kalkınmasına destek vermek üzere daha fazla kaynak ayırmayı seçmektedirler. Böylece bölgelerdeki ekonomik avantajların ya da hükümet destekli girişimlerin bireylerin tutum ve algılarını etkileyerek, hareketliliğe yönelik çalışanlara fırsatlar sunacağı belirtilmektedir.

**-Sosyal ve yasal ortam:** Sosyal çevrenin bireylerin kariyer hareketliliklerini nasıl etkilediğinin örneklerinden biri de kamu sektöründeki birtakım uygulamaların yürürlüğe konmasıyla kadın ve ırksal azınlıkta olan bireyleri içeren bir gelişmenin hareketliliği arttırdığıdır. Ayrıca özel sektörde de çeşitliliğin teşvikiyle azınlık grubu üyelerin daha fazla hareketlilik oluşturduğu dile getirilmektedir. Aynı zamanda kamu politikaları da iş hareketliliğini etkilemektedir. Örneğin işsizlik yardımı alan bireylerin iş gücü piyasasında kendileri için en uygun işi bulabilmek adına uzun vadede işsiz yaşamaya daha istekli oldukları gerçeği de dile getirilen bir diğer önemli husus olarak yerini almaktadır.

#### 4.4.2. Mesleki iş gücü piyasa faktörleri

**-Cinsiyet:** Mesleki bölümlendirmeler cinsiyet olgusuna göre değişmektedir. Örneğin kadınlar daha çok büro memurluğu ya da hizmet sektöründe yerlerini alırken mühendislik ve fiziksel bilimlerde yani teknik işlerde pek yer almamaktadırlar. Ayrıca bir endüstri içindeki cinsiyet dağılımı da hareketlilik fırsatlarını etkilemektedir. Erkek egemen mesleklerde çalışan kadınların cinsiyetleri nedeniyle muhtemel bir önyargı, onların hiyerarşik açıdan yukarı doğru hareket etmelerini zorlaştırabilmektedir. Buna ilaveten erkek egemen mesleklerde, kadınların iş geliştirme ve danışmanlık gibi fırsatlara da daha az erişime sahip oldukları görülmektedir.

**-Ücret seviyeleri:** Firma içi hareketlilik oranları, yukarıya doğru hareketlilik oranları ve işi bırakma oranlarının yüksek ücretli endüstrilerde daha düşük olduğu belirtilmektedir. Ücretlerin yüksek olduğu sektörlerde firmalar arası ücret farklılıklarının nispeten az olması dış hareketlilikten gelecek kazancı da az yapacağından tercih edilmemektedir.

**-Emek yoğunluğu:** Emek yoğun sektörlerde (örneğin çelik üretimi) işten çıkmalar gönülsüz ve firma içi hareketlilik oranlarının düşük olduğu görülmektedir.

Emek yoğun endüstrilerde, iş gücü maliyetlerinin azaltılması önemli bir husustur ve şirketler iş gücü maliyetlerini azaltmak için işten çıkarma yoluna başvurmuşlardır. Hatta bazen bu durum fabrikaların kapatılmasına kadar gidebilmektedir.

**-Sanayi büyümesi:** Mevcut firmaların büyümesi veya yeni firmaların ortaya çıkışı yoluyla iş hareketliliğine bağlı büyümenin olup olmadığı sektörün büyümesinin etkilerinden kaynaklanmaktadır. Yeni işletmelerin ortaya çıkması; bireylerin iş gücü piyasasında daha fazla alternatife sahip olmalarını sağlarken bu da beraberinde hareketliliğin yaşanma ihtimalini arttırmaktadır. Sanayinin (endüstri kolunun) gelişmesi firmanın büyümesini, firmanın büyümesi de çalışanlar açısından yeni fırsatların doğmasını (örgüt içinde yeni birimlerin açılması gibi) ve örgüt içinde veya örgüt dışında birtakım hareketliliklerin yaşanmasını mümkün kılmaktadır.

**-Mesleki sorumluluklardaki değişimin derecesi:** Zaman içinde mesleğin yapısında veya mesleki faaliyetlerdeki yüksek derecede değişimin yaşanması bireyleri mevcut mesleklerinden ayrılmaya sevk edebilmekte, onların başka bir mesleğe yönelme konusunda istekliliklerinin güçlü olmasını muhtemel kılacak bir hareketliliği yaşamalarını sağlayabilmektedir.

**-İnsan sermayesi yatırımları:** Bir endüstri içinde firmalar arasında kolayca transfer edilebilir beceriler; aynı meslek ya da sanayi kolunda bireylerin iş hareketliliği yaşama eğilimlerini arttırmaktadır. Ancak bu hareketliliğin farklı meslek grupları arasında yaşanma ihtimali güç olabilmektedir. Nedeni olarak da yeni bir meslek kolu için becerilerin geliştirilebilmesi belli bir eğitim süreciyle birlikte bireyin para, zaman ve enerji gibi önemli kaynakları kullanmasını gerektirdiği belirtilmektedir.

**-Mesleki ağlar ve mesleki hareketlilik yapılarının geçirgenliği/katılığı:** Mesleki ağlar birbirine benzer ilgi, değer ve özelliklere sahip bireyler tarafından oluşturulur ve aralarında yoğun bir etkileşim görülmektedir. Bireylerin hareketlilik algılarını ise mesleğin yapısının etkilediği yani mesleğin yapısı gereği katılık veya geçirgenliğe sahip özelliğinin etkileyebileceği unutulmamalıdır. Örneğin; mimar, mühendis veya avukatların mesleki hareketlilikleri düşük iken hizmet sektöründe çalışanların yüksek mesleki hareketliliğe sahip oldukları yapılan çalışmalarla gözler önüne serilmektedir.

#### 4.4.3. Örgütsel politikalar ve prosedürler

Örgütsel personel, tazminat politikaları, emeklilik ve sigorta yardımları, örgüt içi ağlar ve sosyalleşme uygulamalarının yapısı üzerine odaklanılmaktadır.

**-Örgütsel personel ve tazminat politikaları:** Organizasyon içindeki personel politikaları iç hareketliliği belirlemede önem teşkil etmektedir. Personel politikaları iki ana unsuru içerebilmektedir. Aktif iş piyasasının açıklığı yüksek olan kuruluşlar pozisyon doldurmak için firma dışından işe alım yapmaktadırlar. Rekabetin yüksek olduğu durumlarda organizasyon içindeki hareketlilik uygulamasının, örneğin terfi fırsatının liyakat ya da kıdem esas alınarak yapılması mümkün olmaktadır. Ayrıca kuruluşlarda ücretlendirme politikalarının da hareketliliği etkilediği görülmektedir. Örneğin bir firmanın yüksek çalışma performansı gösteren bir iş görenine ödül sistemi uygulayarak firma dışına olası bir hareketi önlemeye yönelik bir durum yaratılabilmektedir.

**-Emeklilik ve sigorta yardımlarının yapısı:** Özellikle firmaların sabit-emeklilik planları, mevcut organizasyonda sürekli üyelik ve çalışan devamlılığı için aylık emeklilik yükümlülüklerin sürekli artışını sağlamaya dönük bir uygulama yoluna gidilmektedir. Bu da beraberinde bireylerin örgütlerini terk etme niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir.

**-Örgüt içi ağlar:** Birçok araştırmacı sosyal ağların; bireylerin iş tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğine dikkat çekmektedir. Örneğin bireylerin kariyerlerine ilk başladıklarında meslektaşlarıyla aktif bir bağ (ilişki) kurdukları ve bu bağların; norm ve beklentiler, duygusal destek ve görev yardımı hakkında bilgi kaynağı olarak hizmet verdiği görülmektedir. Zaman içerisinde firmada çalışanlar arasında derin duygusal bağların oluşmasının ve kaliteli sosyal ilişkilerin varlığının iş hareketliliğini olumsuz etkilediği de ayrıca belirtilmektedir.

**-Örgütsel sosyalleşme uygulamaları:** Örgütsel sosyalleşme işe yeni başlayanların değerleri, yetenekleri ve etkin iş performansları için gerekli olan davranışları ile tanıdık olmalarını sağlayan bir süreci kapsamaktadır. Örgütsel sosyalleşmede herkesin ortak hedefi örgütsel talepler ve normlara çalışanların yetenek ve değerlerinin daha da uyumlu hale getirilmesinin teşvik edilmesidir. Yapılan bir araştırmada kişi-örgüt uyumunun sağlanması örgütte kalıcılığı

arttırmaktadır yani firma dışına hareketi önlemekte ve bireyin örgüte bağlılığını arttırmaktadır.

#### 4.4.4. Çalışma grubu düzeyindeki faktörler

Bu faktörler arasında; sosyal sermaye, sosyal destek ve grup bütünlüğü, ilişkisel demografi, görev bağımlılığı, sanal iş kullanımı, dış iş gücü kullanımı ve destekleyici kişi-grup uyumuna karşı tamamlayıcılık bulunmaktadır.

**-Sosyal sermaye:** Bir yandan iş yerindeki sosyal bağlar; organizasyonda bireylerin birbirleriyle olan kişisel bağlarını doğrudan güçlendirmekte ve böylece bireylerin organizasyona bağlılığı teşvik edilmiş olmaktadır. Diğer yandan da sosyal sermaye firma dışına hareketliliği arttırabilmektedir. Şöyle ki çalışanların fazlalığı dış iş gücü piyasasındaki işleri değerlendirme noktasında hem çalışana hem de işverene daha fazla erişme olanağı tanımaktadır.

**-Sosyal destek ve grup bütünlüğü:** Hareketlilik etkilerinin yanı sıra ilişkilerin duygusal yoğunluğu da bu bağların oluşumunda etkili olmaktadır. Özellikle derin sevgi ve olumlu duygular içeren ilişkilerde iş veya meslek değiştirmek için bireylerin niyetlerinde değişiklik yapmaları mümkün hale gelmekte bu da örgüt içinde kaynaşma ile örgüt dışına hareketlilik arasında tespit edilen negatif ilişkiyi doğrular nitelikte görünmektedir. Ayrıca grup uyumu da karşılıklı yükümlülükleri pekiştirirken çalışma grubu arasındaki bağları da güçlendirmektedir.

**-İlişkisel demografi:** Araştırmacılar iş yerinde farklı demografik özelliklere sahip bireylerin örgütleri terk etme olasılıklarının yüksek olduğunu belirtmektedirler. Bu fenomenin altında yatan neden olarak; demografik farklılıkların bireylerin çalışma gruplarındaki diğer bireylerle kimliklerinin ve değerlerinin uyuşmaması ve birbirleriyle duygusal paylaşımların zayıflığı ifade edilmektedir. Öte yandan benzer demografik özelliklere sahip bireylerin hareketlilik oranlarının daha az olmasının beklendiği yani meslektaşlarından ve örgütlerinden ayrılma olasılıklarının daha düşük olacağı vurgulanmaktadır.

**-Görev bağımlılığı:** Karşılıklı görev bağımlılığı iş arkadaşlarının grup hedeflerine ulaşmak için birbirlerine ne derece bağlı olduklarını göstermektedir. Birbirine bağlı görevlerin icrası noktasında çalışma arkadaşlarının işten ayrılması

neticesinde örgütte kalan diğer iş görenler arasındaki mevcut yükümlülüklerin artmasıyla birlikte verimliliğin de kesintiye uğraması söz konusu sayılmaktadır.

**-Sanal iş:** Teknolojik gelişmeler çalışmanın yapısını son derece değiştirmektedir. Çalışanların kendilerine özgü zamanlama tercihleri sanal çalışma düzenlemelerine olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu arada sanal çalışma; grup bütünlüğünden ziyade tek başına çalışmayı gerektirmektedir.

**-Dış iş gücü kullanımı:** Örgütsel açıdan yeniden yapılanmalar ortaya çıktıkça; şarta bağlı, kısa süreli, yarı-zamanlı ve geçici sözleşmeye dayalı çalışmaların kullanımı yaygınlık kazanmaktadır. Şarta bağlı iş gücü, kısa vadeli iş sözleşmeleri gereğince firmalar arasında oldukça hareketlilik meydana getirmektedir. Dış iş gücü kullanımı “iç” veya “çekirdek” personelin iş hareketliliğini arttırmaya yönelik olabilmektedir.

**-Destekleyici kişi-grup uyumuna karşı tamamlayıcılık:** Araştırmacılar kişi-grup uyumunu iki tür arasında farklılaştırmaktadırlar. Bunlardan ilki tamamlayıcı form olan diğer grup üyelerinin, bireylerin ilgi ve becerilerine değer kattığında; diğeri de destekleyici form olan ve bireysel beceri ile değerlerin diğer grup üyeleriyle aynı olduğunda uyumun oluşacağı algısıdır. Destekleyici uyumun olduğu yerde grup üyeleri arasında iletişimin etkili olma olasılığı daha yüksektir ve grup ile özdeşleşme gerçekleşmektedir. Sonuç olarak grup üyeleri arasındaki bağlantılar güçlenmekte ama bu durum bireyin gruptan ayrılmamasına engel olmamaktadır. Aksine bireyin, örgütten ayrıldığında kalan işlerin diğer üyeler tarafından başarıyla yerine getirileceğine ilişkin inancı tamdır.

#### 4.4.5. Kişisel yaşam faktörleri

**-Zaman talebinin miktarı ve öngörülebilirliği:** Çalışan bireylerin işlerinden arta kalan zamanın onları tatmin etmemesi halinde daha fazla esneklik, daha az iş yükü ve daha öngörülebilir çalışma saatleri için mevcut işlerini bırakma eğilimi gösterebilecekleri vurgulanmaktadır. Bu sürecin bireyi dışarıya doğru hareket etmeye yönlteceği tespit edilmektedir.

**-İş-yaşam çatışmasının çözümüne destek:** İş ve özel hayatı arasında çatışma yaşayan bir bireyin bu çatışmayı azaltmak için ya zaman esnekliği sağlayan başka bir firmaya geçiş yapacağı ya da iş gücü piyasasından tamamen çekilme kararı alacağı

belirtilmektedir. Öte yandan bireyin emek piyasasından çekilmesi büyük bir fedakarlık getireceğinden örgütsel birtakım politikaların uygulanarak bu çatışmaların önlenmesi ya da en aza indirilmesi sağlanmalıdır. Örneğin evli çalışanlara yönelik çocuk bakımı hizmetinin sağlanması bireyin örgütüne olan uyum duygusunu arttırabilmektedir.

**-Aile ve arkadaşlık bağları:** Bireylerin hareketlilik kararları onların en yakınlarını yani ailelerini ve arkadaşlarını etkilemektedir. Bu nedenle bireyler işleriyle ilgili alacakları kararda bu unsurları dikkate almak mecburiyetindedirler. Özellikle evli bireyler için toplumda istikrarlı bir aile ve iş hayatı yaşamayı tercih eden bireylerin iş-aile dengesini kurmaya yönelik daha derinden ilgili olmaları beklenmektedir. Bireylerin çalıştıkları kurumdaki ya da mesleğindeki herhangi bir değişikliğin çalışanı, ailesini ve çevresini etkileyeceği de unutulmaması gereken faktörlerdendir. Ayrıca evli çalışanlar veya ücretli çalışan eşin varlığı ve eşlerin göreceli kazanma güçlerinin onların hareketlilik algılarını etkilediği de bahsedilen diğer önemli hususlardandır.

#### **4.4.6. Kişilik ve kişisel stil farklılıkları**

**-Bağlanma stilleri:** Bireylerin gösterdikleri bağlanma stilleri; kendilerine yönelik öz-eğilimleri ile diğer bireylere karşı takındıkları olumlu veya olumsuz eğilimlerden oluşmaktadır. Bağlanma stillerinin hareketlilik üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Örneğin güvenli bağlanma stiline sahip kişiler firma içinde daha fazla ve yukarı doğru iş hareketliliği yaşamaktadırlar. Kayıtsız bağlanma stilinde ise işverenlerine karşı olumlu duygular hissetme ve örgüte bağlılık konusunda kararlı olmaya yüksek derecede yatkınlık yer almaktadır. Korkak (ürkek) bağlanma stilinde bireyler örgütlerinde ve ilişkilerinde sıkça değişiklik yapan ve işverenler arasında geçiş olasılığı yüksek olan çalışanlardır. Küçümseyici bağlanma stilinde de iş görenler kendilerine karşı olumlu bir görünüme sahiptirler ancak bu stildeki kişiler de daha sık işveren değişikliği yapmaktadırlar.

**-Beş büyük kişilik özelliği:** İş hareketliliği üzerinde büyük öneme sahip olduğu incelenen kişilik özelliklerinden dışadönüklük, nevrotiklik, uyumluluk, deneyime açık olma ve vicdanlılık ele alınmaktadır. Nevrotik bireylerdeki sürekli yüksek derecede sinirlilik halinin firma içindeki transferlerde ve terfi gibi

durumlarda arzu edilmeyen adaylar olarak görüldükleri belirtilmektedir. Nevrotiklerin benlik saygısı düşüktür ve bu yüzden firma dışında ve yatay hareketlilik için seçenek aramaktadırlar. Dışa dönük ve deneyime açık bireyler yeni iş fırsatları arayan daha aktif ve becerikli olma eğilimi gösterirken firma içinde ve firma dışında daha fazla hareketliliğe sahip oldukları vurgulanmaktadır. Vicdanlılık kişilik özelliği sürekli iş performansı ile ilgili olduğu göz önüne alındığında vicdani kanaati yüksek olan kişiler hareketlilik için daha fazla fırsata sahiptirler ve bu kişilik tipinde saygı, sorumluluk ve güvenilirlikle ilişkili olduğu görülen son derece bilinçli bireylerin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında hareketlilik yaşamalarının muhtemel olduğundan bahsedilmektedir.

**-Kontrol odağı:** Kontrol odağı bireyler arasında içsel kontrol ve dış denetim odaklı olarak farklılaşmaktadır. İçsel denetime sahip bireyler kendi kaderlerinin sahibi olduklarına inanmakta ve genelde kendi ortamlarını yönetmek için kendi yeteneklerini kullanmaktadırlar. Diğer taraftan dışarıdan denetlenen bireyler hayatları üzerinde fazla kontrol gücüne sahip değildir. İç denetimde bireyler kendi kariyerlerinde daha başarılı ve firma içinde ve dışında daha fazla hareketlilik yaşama olasılıkları bulunmakta iken dış denetime sahip bireyler çevreleri tarafından pasif algılanmaktadırlar. Ayrıca yatay, dikey veya yanal hareketlilik konusunda yeni kariyer fırsatlarını keşfetmeye isteksiz oldukları da görülmektedir.

**-Kariyer ilgileri:** Kariyer literatüründe iş hareketliliğine etki eden altı ilgi alanı arasındaki potansiyel ilişkiler ele alınmaktadır.

*Sosyal* kariyer tipinde bireyler iç ve dış piyasadaki değişimleri, yenilikleri erken keşfedebilmekte bu da onları daha hareketli olmaya yöneltmektedir. Aksine *geleneksel* kariyer tipinde ise bireyler çevrelerindeki belirsizliğe katlanamamakta ve rutinleşmiş görevleri, öngörülebilir işleri sürdürmede kararlılık göstermektedirler. Bu da onları hareketlilik konusunda kısıtlamaktadır. *Araştırmacı, girişimci ve estetik* özelliği olan bireylerin istikrardan ziyade farklı nedenlerle hareketlilik yaşamaları muhtemel görünmektedir. Deneyime açık olan bu bireyler kariyerlerinde yenilik yaşamaya, yeni iş fırsatlarını değerlendirmeye daha çok odaklanmaktadırlar. Farklı deneyimler elde etmeye daha meyilli olmaları onları daha fazla hareket etmeye sevk etmektedir. *Girişimci* kariyer özelliğine sahip bireyler ortamlarındaki diğer çalışanları yüksek düzeyde yönetme ihtiyacı hissettiklerinden yukarı doğru ve dışa doğru kariyer hareketliliği konusunda motive olmaktadır. *Estetik* özelliğe sahip



çalışanlar kendilerini ifade etme ve yaratıcılık konusunda kendilerini güçlü hissetmektedirler. Bu açıdan örgüt temelli istihdam yerine kendi hesaplarına çalışmayı tercih etmektedirler. Son özellik ise *gerçekçi* kariyer tipi olmakla birlikte hareketlilikle arasındaki ilişkiyi test eden az sayıda çalışmanın olduğu belirtilmektedir.

#### **4.5. İşletme ve Çalışanları Açısından Kariyer Hareketliliğinin Önemi**

Kuruluşlar için kariyer hareketliliği örgütsel öğrenmeye katkıda bulunan, organizasyonda bilgi alış-verişini kolaylaştıran firma içi ya da firmalar arasında bilgi değişimini sağlayan bir sürece hizmet ederken çalışanlar için de kariyer hareketliliği bireylerin aktarılabilir becerilerini geliştirmelerine yeni ortamlar ve değişik fırsatlar sunmaktadır (Getkate, 2009). Bu yargıya dayanarak bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin farklı örgütlere uygunluğunun da önemli olduğu düşünülebilir.

Bazı araştırmacılar örgütler arasında hareket eden çalışanları araştırırken iş değişikliği yapan bireyler üzerine odaklanmakta bazı araştırmacılar da işverenin çalışanı elde tutmaya çalışırken onların gelişim ve ilerleme fırsatlarını yakalamaları için kariyerlerindeki hareketliliğe karşı duyacakları ihtiyacı gözden kaçırdıklarına vurgu yapmaktadırlar. Güney Afrika'da bir yüksek öğretim kurumunda yapılan araştırmada eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile terfi olanaklarının çalışanları kurumda tutmada önemli olduğu tespit edilmiştir (Joao, 2010). Bu da kariyerin yalnızca bireye bağlı olmayıp içinde bulunduğu iş ortamının fırsat yapısından etkilenmekte ve ona göre şekillenmekte olduğunu göstermektedir.

Ayrıca kişilik özellikleri, kariyer çıkarları ve değerleri ile bağlanma şekilleri gibi bireysel farklılıklar; hareketlilik tercihinin kaynak teşkil etmektedir. Kendi kendilerini yönlendirebilen bireyler kariyer değişikliği yapma konusunda daha yeteneklidirler (Joao, 2010). Türkay ve Eryılmaz (2010) da çalışmasında bireylerin kariyer değerlerinin kariyer hareketliliğini etkilediğini ifade etmektedir.

Ayrıca kariyerin hareketlilik ölçüsü, sektörün yapısına göre değişmektedir. Örneğin otelcilik veya turizm sektörünün, hem ulusal hem de küresel piyasada,

yüksek bir kariyer hareketliliğine olanak tanıdığı ve öz-denetime açık kariyer modellerine sahip olduğu belirtilmektedir (Seymen, 2004, s. 90). Dikili (2012) de çalışmasında; Avustralya’da otelcilik sektöründe çalışan yöneticilerin çoğunluğunun inisiyatif alarak kendi iş ve kariyer hareketlerini kontrol ettiklerini belirtmektedir.

Bu durum turizm sektöründe çalışan eğitim düzeyi yüksek bireylerin çalışma bölgesi olarak daha zengin bölgeleri seçmelerinin, daha fazla bilgi ve deneyim kazanmak amacıyla ve maddi gelirlerini artırma düşüncesiyle coğrafi açıdan hareketlilik yaşamalarının; kariyer hareketliliklerinin kendi inisiyatifleri doğrultusunda şekillendiğini göstermektedir. Turizm çalışanlarının iş ve sektör hareketliliklerinin oldukça yüksek olması iş gören devrinin de yüksek olmasına neden olmaktadır (Türkay ve Tüzemen, 2009, s. 217). Bu bilgiler bize hareketliliğin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini düşündürebilir.

Sanayileşmiş ülkelerde iş hareketliliğinin artmakta olduğunu gösteren çok sayıda ampirik çalışmanın varlığı da, çalışanların örgütsel bağlılıklarının zamanla azaldığını belirtmektedir. İngiltere’de şarta bağlı istihdamın (örneğin dış kaynak kullanımı, yarı zamanlı işler ya da geçici işler) farklı formlarda çok daha yaygın hale geldiği görülmektedir (Ng, Sorensen, Eby and Feldman, 2007, pp. 363-364). Sonuç olarak bağlılık üzerinde kariyer hareketliliğinin etkilerini inceleyen araştırmalarda sıkça firma değiştirmelerin, şirkete duygusal bağlılık noktasında negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Kondratuk, Hausdorf, Korabik and Rosin, 2004, p. 336).

#### **4.6. İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkisi**

Bağlılık formları arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalardan biri olan Cohen (1999)’in çalışmasında kariyer bağlılığının işe oranla daha dar odaklı ve özel olduğu belirtilmiş, kişinin kariyeri ve mesleğini ifade ettiği üzerinde durulmuştur. Morrow’a göre ise kariyer bağlılığı devam bağlılığı ile ilgilidir. Ancak Chang (1999) yüksek düzeyde kariyerine bağlı bireylerin örgütlerine düşük seviyede duygusal bağlılık gösterip, işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğunu belirtmektedir.

Bunun yanı sıra iş görenlerin firma içi pozisyonlardaki hareketlilik gerektirecek fırsatların farkında olmaları gerekmektedir. Kondratuk ve arkadaşları (2004) araştırmalarında, normatif bağlılık ile dışsal kariyer hareketliliği arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Normatif bağlılık; bireyin kariyerine ya da istihdamına yönelik genel bir tutumunu yansıtmaktadır ve araştırmadaki orta yaş grubu çalışanlarda mesleki yerleşikliği sağladığı görülmüştür. İş görenlerin gerek çalışma arkadaşlarıyla fazla zaman geçirmiş olmaları gerek mali açıdan ailevi yükümlülükleri nedeniyle dışsal hareketliliği tercih etmedikleri gözlenmiştir.

Başka bir araştırmada Yan (2005) kariyer bağlılığı ile işin özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir. Ancak örgütsel öğrenme kültürü ve proaktif kişilik özelliğinin çalışanların örgütteki geliştirme faaliyetlerine katılımını arttırdığını bunun da kariyer bağlılığı ile aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kariyer bağlılığının çalışanların iş beklentileri üzerindeki etkilerinin ölçüldüğü çalışmada kariyer bağlılığı ile yükselme amacı (terfi) arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Kariyer bağlılığının üç boyutu ile terfi niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılarak bireylerin güçlü kariyer kimlikleriyle, o meslek dalında ilerleme fırsatları arayacakları ortaya konmuştur. Bu üç bağlılık türü farklı seviyelerde yükselme amacına katkıda bulunmuştur. Bu üç faktör aracılığıyla farklı düzeyde bağlılığı olan çalışanların farklı çalışma davranışı geliştirdikleri tespit edilmiştir. Üç faktörün yanı sıra kariyerde ilerleme, yükselme amacı (terfi) üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Chu and Kuo, 2007, pp. 1-2). Kariyer bağlılığının bir kariyer hareketliliği çeşidi olan terfi ile aralarındaki ilişkinin varlığı bize kariyer bağlılığın kariyer hareketliliği üzerinde etkisinin olduğunu düşündürmektedir.

Örneğin Feldman and Ng (2007) çalışmalarında terfi ve ücret ile nesnel kariyer başarısı arasında ve örgütsel hareketlilik ile kariyer bağlılığı arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada örgüt içi desteğin iş hareketliliğini olumsuz etkilediği yani örgütsel desteğin örgüte bağlılığı sağladığından bahsedilmektedir. Bir de işi ile ailesi arasında çatışma yaşayan bir iş görenin

çatışmayı azaltmak için ya zaman esnekliği sağlayan başka bir firmaya geçeceği ya da iş gücünden tamamen çekilebileceği belirtilmektedir. Benzer bir bulgu da Sullivan ve arkadaşlarının (2006) yaptığı araştırmada, ailevi ihtiyaçları nedeniyle iş/kariyer değişikliği yapan bireylerin daha çok öznel kariyer pişmanlığı yaşadıkları tespit edilmiştir. Literatüre bakıldığında iş-aile dengesi için kadınların genellikle çocuk ve yaşlı bakımı ya da diğer ev işlerini üstlenmek adına kariyerlerinin kesintiye uğradığına tanık olunmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. İMALAT İŞLETMELERİNDE SINIRSIZ KARIYER PERSPEKTİFİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE KARIYER BAĞLILIĞININ KARIYER HAREKETLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ

#### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada sanayi sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmelerinde kariyer hareketliliği konusunun ele alınma gerekçesinin, sektördeki gelişimin ve değişimlerin insan davranışlarına bağlı olmasından ve bu davranışları etkilemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırmada, çalışanların kariyerlerindeki hareketlilik algılarının gerekçeleri olarak düşünülen iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığı ile buna aracılık ettiği düşünülen sınırsız kariyer ele alınmaktadır. Bu çalışmanın insan kaynakları yönetiminde özellikle kariyer bağlılığı ve kariyer hareketliliği konularındaki bilgi eksikliğini gidereceği umulmaktadır.

İş dünyasında birçok insanın çalıştığı örgüte yönelik tutum ve davranışlarının ardında yatan faktörlerin neler olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Bu sorunun cevabını bulabilmek için kariyer hareketliliği konusu inceleme alanı olarak belirlenmiştir. Kondratuk, Hausdorf, Korabik and Rosin (2004) kariyer hareketliliğini; kişinin kariyeri üzerindeki dahili veya harici işlerin sıklığı ile ölçülebileceğini ifade etmektedirler. Yani birey kariyer hareketliliğini örgüt içinde veya başka bir örgütte terfi, kademe düşürme ya da yatay geçiş şeklinde yaşayabilmektedir. Getkate (2009) de psikolojik ve fiziksel hareketlilik olarak nitelendirdiği kariyer hareketliliği niyetinin, kariyer hareketliliği davranışını ortaya koyacak güç olduğunu belirtmiştir. Yani kariyer hareketliliği niyeti; işgörenin geçerli işini bırakıp yeni bir iş arama davranışı olarak nitelendirilmiştir.

Bir tutum olarak kariyer hareketliliği hem çalışanlar hem de bir bütün olarak örgüt için bazı sonuçlara yol açabilir. Bu noktada örgütlerde çalışanların hareketlilik algılarının belirlenmesinin ve algıların nedenlerinin ortaya konması ve kariyer hareketliliğine yönelik çözüm yolu olarak iş-aile çatışmaları, kariyer bağlılığı ve sınırsız kariyerin dikkate alınmasının örgütler için faydalı olabileceği düşünülebilir.

Çalışan her birey işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek istemektedir. Bireyin iş hayatında ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi de uygun bir kariyer yönetimi ile sağlanmaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetiminin özelliği de işgörenlerin firma içindeki hareketliliklerini temin etmektir (Baydoğan, 2007, s. 7). Buna karşın, son zamanlarda iş yapısının değişmesi, bilgi ve yeterliliklerin sürekli yenilenmesi, özellikle büyük şirketlerde fazla çalışanın istihdamı ve çalışanların aynı anda yukarı doğru terfilerinin mümkün olamaması sebebiyle yatay hareketliliğe (rotasyon ve transfer gibi) yer verilmesi, uzmanlık kazanmayı gerektirmesi, işten ayrılma hızının azaltılması ve firma içerisinden istendiğinde personel sağlamak amacıyla çalışan motivasyonunun artırılması gibi nedenlerden ötürü kariyer yönetiminin önem kazandığı görülmektedir (Kılıç ve Öztürk, 2009, ss. 47-48). Böylece çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için örgütsel ve çevresel faktörlerdeki değişiklikleri de dikkate almaları gerektiği önerilebilir.

Yan (2005) çalışmasında, örgütleri tarafından motive edilen iş görenlerin örgüt içinde geliştirme faaliyetlerine katılımlarının örgütsel öğrenme kültürünü oluşturduğunu ve çalışanların kariyer bağlılığı ile gelişim faaliyetlerine katılımları arasındaki pozitif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) da çalışmalarında kariyer bağlılığı ile yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca kariyer bağlılığının yüksek düzeyde kariyer tatmini ve kariyer başarısı sağladığından bahsetmektedirler.

Bunun yanı sıra iş yaşamında kadının yer almaya başlamasıyla birlikte evde ya da dışarıda yerine getirilmesi gereken rol sorumluluklarının değişmeye başladığı gözlenmektedir.

Özellikle ekonomik ihtiyaçların ve kadınların eğitim düzeylerindeki artışın, kadının çalışma hayatına katılımını arttırdığı bir gerçektir. Bununla beraber iş ve aile hayatının kadından ve erkekten beklediği rollerde de birtakım değişiklikler görülmeye başlamıştır. Ev işlerinin yerine getirilmesinde ve ailenin geçimini sağlamada kadın ve erkeğin eşit sorumluluğa sahip olmaya başladığı görülmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010, s. 12). Bu açıdan bakıldığında iş ve aile alanlarını etkileyen ve bu iki alanın etkilediği düşünülen durumların ayrıntılı bir biçimde irdelenmesi gerektiği söylenebilir.

Aytaç (2009) çalışmasında; niteliklerine uygun olmayan alanda kariyer yapıyor olmayı, iş yerindeki çalışan rollerinin belirsizliğini ve çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla veya yönetimle düşük kaliteli ilişkilerin iş-aile çatışmalarını artıran unsurlardan olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Burke ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada uzun mesailerin iş stresini arttırdığını, çalışanların da işe yönelik memnuniyet duygusunu azalttığını tespit etmişlerdir. Özdemir (2012) de araştırmasında bireye verilen görevin açık ve net olmayışının, işgörenin sorumluluklarının farkında olamamasının iş tatminsizliği ve işe devamsızlık yarattığını tespit etmiştir.

Belirtilen çatışma nedenleri iş-aile çatışmalarına sebep olan unsurlardandır. Bu unsurlar arasında uzun mesailer, sağlık ve güvenlik problemleri, görev belirsizliği, kötü çalışma koşulları ve niteliklerine uymayan alanda çalışıyor olmak sayılabilir. Bu nedenlerin ortadan kaldırılması hem bireyin iş/kariyer tatminini artırabilir, hem de örgüte yönelik sadakat duygusunu arttırdığı için örgüt içi kariyer hareketliliğine de olumlu katkı sağlayabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı, çalışanların iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığına ilişkin algılamalarının, kariyer hareketliliği üzerinde etkili olup olmadığını analiz etmek ve ayrıca bu ilişkilerde sınırsız kariyerin aracı değişken rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bununla birlikte, kariyer hareketliliği çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olması sebebiyle önemli bir inceleme alanını oluşturmaktadır. Öte yandan işten ayrılma niyeti ve örgüt içinde personel hareketliliğini düşük düzeye indirgeyen kariyer bağlılığını teşvik

etmek için örgütlerin çalışanlarına uygun fırsatları sunup sunmadıklarına dair algıları incelemek ilginç olacaktır.

## 5.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmanın metodoloji kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli, hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemlerine yer verilmektedir.

### 5.2.1. Örneklem

Araştırmanın anakütlesini, Kayseri ilindeki imalat sanayii işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmanın anakütlesini oluşturan işletmelerdeki çalışanların sayısı, istatistiksel veriler olmadığı için tam olarak bilinmemektedir. Bu nedenle anakütlenin bilinmemesi durumunda Chi and Qu (2008)'nin geliştirdiği aşağıdaki örneklem formülü kullanılmıştır.

$$n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$$

Bu formülde;

n: Örneklem hacmini,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını; yani gerçekleşme olasılığını (%50),

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını; yani gerçekleşmeme olasılığını (1-p),

e: kabul edilebilir hatayı ( $\pm 5\%$ ),

z: belirlenen güven aralığındaki (%95) standart hatayı ifade etmektedir.

Bu çalışmada anakütle bilinmediğinden incelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı 0,5 olarak alınmaktadır. Çalışmada tolerans hatası 0,05 ve güven düzeyi ise %95 olarak kabul edilmiştir. Bu değerler formülde yerine konulduğunda;

$$\frac{1.96^2(0.5 \times 0.5)}{0.05^2} = 385,$$

şeklinde hesaplanabilir. Örneklem büyüklüğü belirlendikten sonra bizzat araştırmacı tarafından basit rasgele örnekleme yöntemine göre imalat sanayii işletmeleri çalışanlarına 500 anket dağıtılmıştır. Buna karşın araştırmaya konu olan



çalışanlardan gelen anket formlarından eksik ve cevaplanmayan anketler çıkarıldıktan sonra bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 405 anket (analiz birimi) elde edilmiştir. Yani anketlerin geri dönüş oranı %81 olarak gerçekleşmiş ve bu oran saha araştırmalarında oldukça yüksektir (Kondratuk et al., 2004).

## Ölçekler

Bu çalışmada imalat sanayii işletmeleri çalışanları açısından sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığına ilişkin algılamaların kariyer hareketliliği üzerindeki etkileri derinlemesine değerlendirilmektedir. Çalışmada gerek bağımsız değişkenler olarak iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığı gerekse bağımlı değişken olarak kariyer hareketliliği ve aracı değişken olarak da sınırsız kariyer konusunda literatürde güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir:

*İş-aile Çatışması Ölçeği:* Bilindiği gibi belli bir ortamda geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlikleri kabul edilen ölçeklerin, farklı kültürlerde kullanılmadan önce o kültürlerdeki örneklerle geçirme ve güvenilirliklerinin sınanması gerekmektedir. Çalışmadaki iş-aile çatışması ölçeğinin Türkçe örgütsel davranış yazınında gelecekteki araştırmalara faydası olacağı umulmaktadır. Bu çalışma ile iş-aile çatışmalarını ölçmek üzere Wong and Ko (2009) tarafından geliştirilen İş-aile Çatışması Ölçeği kullanılmıştır. 5’li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) olup, bu ölçek “*Aile yaşamum için aileme yeterince zaman ayırdığımda kendimi mutlu hissedirim.*” gibi 30 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada bu ölçeğin güvenilir bir ölçek (Cronbach’s Alpha= 0.88) olduğu sonucuna varılmıştır.

*Kariyer Bağlılığı Ölçeği:* İmalat işletmeleri çalışanlarının kariyer bağlılığı ile ilgili tutumları, Yan (2005) tarafından geliştirilen Kariyer Bağlılığı Ölçeği yardımıyla ölçülmektedir. Bu ölçekteki her bir ifade 5’li Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) yanıtlanmaktadır. Bu ölçek “*İş/Kariyer çizgim, kimliğimin önemli bir parçasıdır.*” gibi 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0.85 olarak tespit edilmiştir.

*Sınırsız Kariyer Ölçeği:* Araştırmada, çalışanların sınırsız kariyer eğilimlerini veya bireylerin sınırsız tutumlarını ölçebilmek için, ilgili yazında Briscoe, Hall and Demuth (2006) tarafından adapte edilen Sınırsız Kariyer Ölçeği kullanılmıştır. Her bir ifade yanıtlayıcılar tarafından 5 dereceli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirilmektedir. Bu ölçek “*Yeni şeyler öğrenmemi sağlayacak görevleri yapmak isterim.*” gibi 13 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0.90’dır.

*Kariyer Hareketliliği Ölçeği:* Çalışmada imalat işletmeleri çalışanlarının kariyer hareketliliği tutumlarını ölçmek için Kondratuk, Hausdorf, Korabik and Rosin (2004) tarafından geliştirilen Kariyer Hareketliliği Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek “*İşletmenizde iş/kariyer hareketliliği yaşadınız mı?*” ifadesinin olduğu tek ifadeli 3 dereceli Likert ölçeğidir (1= *Hiç kariyer hareketliliği yaşamadım*, 2= *İşletme içinde kariyer hareketliliği yaşadım*, 3=*İşletme dışında kariyer hareketliliği yaşadım*). Tek bir ifadeden oluştuğu için bu ölçeğin güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) katsayısı hesaplanamamaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında ise katılımcıların demografik özellikleri ve işletmeler ile ilgili bazı tanıtıcı bilgilere yönelik ifadelere yer verilmiştir.

### **5.2.3. Model ve Hipotezler**

Sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki etkileri ile ilgili literatürde yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği ilişkisi ile ilgili yazın incelendiğinde ise çok az sayıda çalışma mevcuttur. Chang (1999) kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde durduğu bir araştırmasında kariyer bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğundan, kariyer bağlılığı ile örgüte devam bağlılığı arasında da bir ilişki bulunmadığından bahsetmektedir. Yani yüksek düzeyde kariyerine bağlı bireyler örgütlerine düşük seviyede duygusal bağlılık

gösterirler ve işten ayrılma niyetleri de yüksek olmaktadır. Öte yandan Lin and Chen (2004) kariyer bağlılığı ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet üzerine yaptıkları çalışmada içsel ve dışsal örgütsel ödüllerin kariyer bağlılığını güçlendireceğini bunun da işten ayrılma niyetini azaltmada en önemli teşviklerden biri olduğunu tespit etmişlerdir.

Yüksel (2005) çalışmasında kariyer bağlılığını; iş-aile çatışmasının etkileyebileceğini belirtmiştir. Ancak yazında kariyer bağlılığına oranla iş-aile çatışması konusunda yapılmış çalışma sayısı daha fazladır. Bunun yanında iş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Ancak iş-aile çatışması ile ilgili bazı araştırmaların bulgularına yer vermekte fayda vardır. Bu çalışmalardan Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık ile yaşam tatmini arasındaki ilişkileri ele aldığı çalışmalarında, iş-aile çatışmasının aracılık etkisini sınyarak aralarında pozitif anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bağlılık türlerinin iş-aile çatışması ile arasındaki negatif yönlü ilişki bu pozitif etkiyi güçlendirmiştir. Çünkü artan bağlılık, iş-aile çatışmasını azaltmış ve azalan iş-aile çatışması da yaşam tatminini arttırmıştır.

Benzer şekilde, Turunç ve Erkuş (2010) iş-aile yaşam çatışmasının bir alt boyutu olan iş-aile çatışmasının iş stresini pozitif yönde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ise negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Sınırsız kariyerin aracılık etkisiyle iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği ile ilişkisini sorgulan bir çalışmaya yazında rastlanmamaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi literatüründe sınırsız kariyer ile kariyer hareketliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar mevcuttur. Chu and Kuo (2007) tarafından restoran çalışanları üzerinde yapılan araştırmadaki bulgular, sanayi sektöründeki araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Öyle ki restoran çalışanları farklı mekanizmalar yoluyla yemek servisi mesleğine yönelik bağlılık göstermektedirler. Kariyer bağlılığının üç temel faktörünün işgörenlerde farklı düzeylerde olması sebebiyle çok kararlı çalışanlar çok farklı çalışma davranışı sergilemektedirler. Bazıları aynı pozisyon içinde işin içeriğinde değişikliklerle ilgilenirken bazı çalışanlarda örgüt dışında birtakım fırsatlar aramaktadırlar. En

önemli bulgu da mesleki bağlılıklarının örgüte bağlanmayı gerektirmemesidir. Örgütte kariyer planlaması bireylere sunulduğu takdirde işgörenler örgütlerine sadakat göstermektedirler.

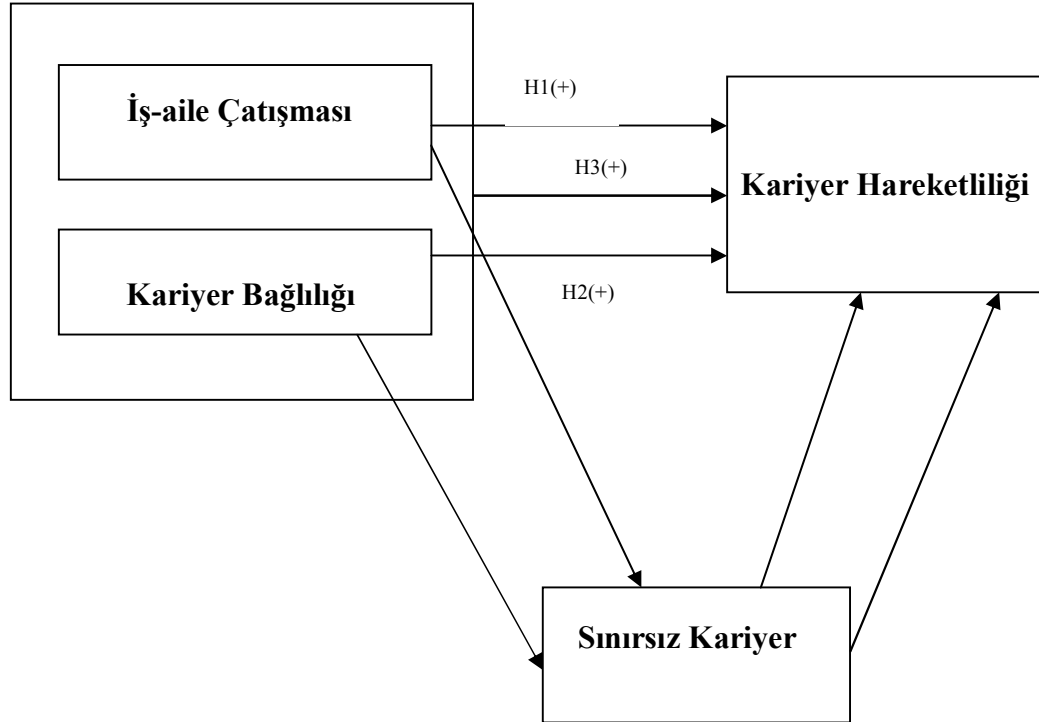
Segers ve arkadaşları (2008) da bireylerin çok yönlü ve sınırsız kariyer eğilimleri üzerine bir çalışma yapmışlardır. Yeni kariyer yönelimleri olarak sınırsız ve çok yönlü kariyer ele alınmıştır. Bireylerde psikolojik hareketliliğe; kurum üyeliği(bağlılık), bireysel ilgi(merak) ve otonominin etki ettiği bulunmuştur. Buna karşın, fiziksel hareketliliğe de statü, ilerleme arzusu, ücret ve iş güvenliği gibi faktörlerin etki ettiği tespit edilmiştir. İdealist kariyer tipine sahip çalışanların yüksek düzeyde fiziksel hareketlilik yaşayacakları, kadınların da erkeklere oranla daha yüksek oranda psikolojik hareketlilik eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca bulgular arasında yüksek eğitim seviyesinin ve yönetici desteğinin bireyin kendi kariyerini yönetme arzusunu sağladığı bunun da psikolojik ve fiziksel hareketliliğe yol açtığı vurgulanmaktadır.

Erdoğmuş ve Aytakin (2012)'in Türk ve Kanadalı akademisyenler üzerinde farklı ulusal kültürlerin psikolojik hareketliliğine etkisini inceledikleri çalışmalarındaki bulgular, Kanadalı akademisyenlerin Türk akademisyenlere göre daha fazla örgütlerini değiştirmeye meyilli olduklarıdır. Bu da sınırsız kariyer tanımında geçen “mevcut işveren dışında da geçerliliği olan kariyer” şeklinde tanımlanan sınırsız kariyerin sınırsız tutum faktörü gereği bireyde psikolojik olarak kariyer hareketliliğine yol açacağı varsayımdır. Bir başka çalışmada Kale ve Özer (2012) işgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları üzerinde durmuş ve bu çalışmada çok yönlü kariyer ile sınırsız kariyerin bir alt boyutu olan psikolojik hareketlilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Son olarak Getkate (2009) araştırmasında sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını kariyer hareketliliği niyeti şeklinde ele almıştır. Sınırsız kariyer tutumu ve çok yönlü kariyer tutumu ile kariyer hareketliliği arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada kişilik tipleriyle kariyer hareketliliği niyetleri arasındaki ilişki de bahsedilmektedir. Bulgular nevroz ve geçimsizlik kişilik tiplerinin kariyer hareketliliği ile arasında negatif bir ilişki olduğu yönündedir. Dışadönüklük,

deneyime açık olma ve dürüstlük kişilik tiplerinin ise kariyer hareketliliği ile aralarında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada yaş ile kariyer hareketliliği niyeti ve ailenin kariyer hareketliliğine etkisinin negatif olduğu bulunmuştur. Benzer bir bulgu da yine Kale ve Özer (2012)'in araştırdığı fiziksel hareketliliğe yönelik tutumların çalışanların yaş ve mesleklerine göre değiştiğidir. Araştırmada 25 yaş ve altı çalışanların fiziksel hareketlilik tutumları yüksek olurken bu oran 46 yaş ve üstü çalışanlarda daha düşük çıkmıştır. Gençlerde; evli olma, çocuk sahibi olma ve sağlıkla ilgili problemlerin ortaya çıkma olasılığının az olması fiziksel hareket tutumlarını yükseltmektedir. Buna karşın; yüksek yaş grubundan evli ve çocuklu olmalarından dolayı sorumlulukların artması fiziksel hareketlilik ile ilgili isteği azaltmaktadır. Bu da bize aile faktörünün iş üzerindeki etkisini ve hareketlilik konusunda bireye müdahale edebileceğini göstermektedir.

Yukarıda bahsi geçen geçmişte yapılmış çalışmalar referans kabul edilerek iş-aile çatışması, kariyer bağlılığı, sınırsız kariyer ve kariyer hareketliliği arasındaki ilişkiler için bir model geliştirilmiş (Şekil 5.1) ve işletmelerde yapılan alan araştırması ile model test edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmadaki temel araştırma sorularına yanıt aranacak şekilde geçmişteki literatür dikkate alınarak belirlenen araştırma hipotezleri şunlardır:

**Hipotez 1:** İş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Kariyer bağlılığı ve iş-aile çatışması kariyer hareketliliği üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4:** Sınırsız Kariyer, iş-aile çatışmasının kariyer hareketliliği üzerindeki pozitif etkisini artıracaktır.

**Hipotez 5:** Sınırsız Kariyer, kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki pozitif etkisini artıracaktır.

#### **5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri**

Çalışmanın veri setini Kayseri ilindeki imalat sanayii işletmeleri çalışanlarından sağlanan veriler oluşturmaktadır. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçeklerin kuramsal olarak öngörülen modellere uyumu için güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Daha sonra modelin anlamlılığını ve hipotezleri test etmek için Pearson korelasyon analizi ve aracı değişkenli regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve imalat sanayii işletmelerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

#### **5.3. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Bu kısımda araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özellikleri ve işletmeler ile ilgili bazı veriler ile temel araştırma bulguları ele alınmaktadır.

### 5.3.1. Araştırmaya Konu Olan İmalat Sanayii İşletmeleri ve Çalışanları ile İlgili Genel Bilgiler

Bu çalışmaya konu olan Kayseri ilindeki imalat sanayii sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile ilgili bulgular Tablo 5.1’de sunulmaktadır.

**Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan İmalat İşletmeleri Çalışanları ile İlgili Bulgular**

İmalat İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	f	%
<b>Çalışanların İşletme İçindeki Pozisyonları</b>		
Üst Kademe Çalışanlar	15	3.7
Orta Kademe Çalışanlar	31	7.7
Alt Kademe Çalışanlar	51	12.6
İş görenler	308	76.0
<b>Çalışan Sayısı</b>		
50–100 arası	78	19.3
200 den fazla	327	80.7
<b>Çalıştığı Departman</b>		
Yönetim	45	11.1
Üretim	280	69.1
Muhasebe/Finansman	30	7.4
Pazarlama	11	2.7
Diğer	39	9.6

Çalışmaya katılan deneklerin %3.7’si üst kademe yönetici, %7.7’si orta kademe yönetici, %12.6’sı alt kademe yönetici ve %76.0’sı iş gören olarak istihdam edilmektedir. Bununla birlikte, araştırmaya konu olan çalışanların Yönetim (%11.1), Üretim (%69.1), Muhasebe/Finansman (%7.4), Pazarlama (%2.7) ve diğer (%9.6) departmanlarda çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların %19.3’ü 50-100 kişi çalışanlı işletmelerde faaliyet gösterirken, %80.7’si 200 kişiden fazla çalışanı olan işletmelerde faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan imalat sanayii işletmeleri çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili araştırma bulguları Tablo 5.2’de verilmektedir.

**Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan İmalat İşletmeleri Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

<b>Çalışanların Demografik Özellikleri</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Çalışanların İşletmedeki Kariyer Hareketlilikleri</b>		
1.İçer Hareket	60	14.8
2.Dışer Hareket	108	26.7
3.Hareket yok	237	58.5
<b>Cinsiyet</b>		
1.Erkek	339	83.7
2.Kadın	66	16.3
<b>Medeni Durum</b>		
1.Evli	293	72.3
2.Bekar	112	27.7
<b>Yaş</b>		
25 ve aşerğısı	46	11.4
26-35 arası	139	34.3
36- 45 arası	185	45.7
46-55 arası	33	8.1
56 yaş ve üzeri	2	0.5
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	184	45.4
Lise	181	44.7
Fakülte	40	9.9
<b>İş Deneyimi</b>		
1 yıldan daha az	22	5.4
1-5 yıl arası	72	17.8
6-10 yıl arası	7	18.3
10 yıl ve daha fazla	237	58.5

Araştırmaya katılan çalışanların %14.8'i işletme içinde, %26.7'si de işletme dışında kariyer hareketliliği yaşarken %58.5'inin kariyer hareketliliği yaşamadığı tespit edilmiştir. Araştırmadaki deneklerin %83.7'si erkek ve %16.3'ü kadın çalışandır. Bu çalışanlardan %72.3'ü evli ve %27.7'si bekarır. Çalışanların %11.4'ü 25 yaş ve aşerğısı, %34.3'ü 26-35 yaş arasında, %54.3'ü 36 yaş ve üstü gruplarda yer almaktadır. Dolayısıyla bu sektörde çalışanların kısmen genç olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların %9.9'u fakülte, %44.7'si lise ve %45.4'ü de ilköğretim düzeyinde eğitim durumuna sahiptir. İş deneyimi incelendiğinde,



çalışanların sadece %5.4'ü 1 yıldan az, %17.8'i 1-5 yıl arası, %18.3'ü 6-10 yıl arası ve %58.5'inin 10 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

### **5.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları**

Öncelikle çalışmada araştırma değişkenleri ile ilgili Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Bu Pearson korelasyon analizi yapılmasının amacı öncelikle modelde yer alan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini tespit etmektir. Modele giren bağımsız değişkenler arasındaki ilişki yüksek olduğundan çalışmada verilerin merkezileşmesi için gerekli analizler yapılmıştır. Daha sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığını analiz etmek için Sample K-S seçimi ile "One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi)" yapılmıştır. İş-aile çatışması değişkenine ilişkin verilerin normal dağılmaması üzerine bu değişkene ilişkin verilerin logaritması alınmıştır. Verilerin normal dağılmasını engelleyen analiz birimleri çıkarılmıştır. Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testinde iş-aile çatışması, kariyer bağlılığı, sınırsız kariyer ve kariyer hareketliliği değişkenlerine ilişkin  $P > 0.05$  olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır.

Verilerin normal dağıldığı tespit edildikten ve verilerin merkezileşmesi sağlandıktan sonra yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda her bir değişkene ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyonlar ve Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 5.3'te verilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; iş-aile çatışması, kariyer hareketliliği ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir ( $r=0,185$ ;  $p<0.01$ ). Bununla birlikte kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,258$ ;  $p<0.01$ ). Öte yandan sınırsız kariyer ile kariyer hareketliliği arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r=0,197$ ;  $p<0.01$ ).

**Tablo 5.3. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar, ve Cronbach's Alpha Değerleri**

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4
1.İş-aile Çatışması	3,28	,334	(0.88)			
2.Kariyer Bağlılığı	3,56	,438	,227**	(0.85)		
3.Sınırsız Kariyer	3,52	,529	,413**	,271**	(0.90)	
4.Kariyer Hareketliliği	1,68	,867	,185**	,258**	,197**	(N.A)

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 5.4 te görüldüğü üzere iş-aile çatışmasının bağımsız değişken ve kariyer hareketliliğinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği basit doğrusal regresyon modeli (Model I) istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0,090$ ;  $F_{(1-205)} = 20,243$ ;  $p<0.01$ ). Modele göre bağımsız değişken, bağımlı değişkendeki varyansın %9'unu açıklamaktadır.

**Tablo 5.4. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından İş-Aile Çatışmasının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,314	,034		10,364	,000		
<i>İş aile çatışması</i>	,153	,032	,300	4,499	,000	1,000	1,000
R	,300						
R <sup>2</sup>	,090						
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,086						
Tahmini standart hata	,2029988						
F	20,243						
Anlam düzeyi	000						

Bağımlı Değişken: Kariyer Hareketliliği

\*p< 0.05.

\*\*p< 0.01.

Modelde iş-aile çatışmasının kariyer hareketliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta= 0,153$ ;  $p< 0.01$ ). Bu sonuç dikkate alındığında **H1** hipotezi kabul edilmektedir. Bu duruma göre iş-aile çatışması arttıkça kariyer hareketliliği de artmaktadır.

Kariyer bağlılığının bağımsız değişken ve kariyer hareketliliğinin bağımlı değişken olarak girdiği Model II'de basit doğrusal regresyon analizi sonuçları dikkate alındığında bu model istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2=0,072$ ;  $F_{(1-403)} = 31,475$ ;  $p<0.01$ ). Modelde kariyer bağlılığı, bağımlı değişken olan kariyer hareketliliğindeki varyansın %7.2'sini açıklamaktadır. Kariyer bağlılığı, kariyer hareketliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ( $\beta= 0,130$ ;  $p< 0.01$ ). Bireyin kariyerine bağlılığı arttıkça kariyer hareketliliği de artmaktadır (Tablo 5.5). Bu nedenle bulgular **H2** hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 5.5. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,172	,010		16,959	,000		
<i>Kariyer Bağlılığı</i>	,130	,023	,269	5,610**	,000	1,000	1,000
R	,269						
R <sup>2</sup>	,072						
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,070						
Tahmini standart hata	,2039091						
F	31,475						
Anlam düzeyi	000						

Bağımlı Değişken: Kariyer Hareketliliği

\*p< 0.05.

\*\*p< 0.01.

İş-aile çatışmasının ve kariyer bağlılığının bağımsız değişken ve kariyer hareketliliğinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği Model III çoklu regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Tablo 5.6'daki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde Modeldeki VIF değeri 1,054 civarındadır. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan çok düşüktür. En düşük tolerans değeri 0.949 olup, en alt sınır değer olan 0.10'dan çok yüksektir. Bu nedenle çoklu regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Ayrıca bu modelde Durbin-Watson katsayısı 1,357 civarındadır. Dolayısıyla otokorelasyon sorunu da bulunmamaktadır (Zhang, Lee and Zou, 2010).

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, Model III istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2=0,134$ ;  $F_{(2-203)} = 15,766$ ;  $p<0.01$ ). Bu modelde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığı, kariyer hareketliliğindeki varyansın %13,4'ünü açıklamaktadır. İş-aile çatışmasının ( $\beta= 0,128$ ;  $p< 0.01$ ) ve kariyer bağlılığının ( $\beta= 0,109$ ;  $p< 0.01$ ) kariyer hareketliliği üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre **H3** hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 5.6. İmalat Sanayii İşletmeleri Çalışanları Açısından İş-Aile Çatışması ve Kariyer Bağlılığının Kariyer Hareketliliği Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,288	,031		9,380	,000		
<i>İş-Aile Çatışması</i>	,128	,034	,252	3,756**	,000	,949	1,054
<i>Kariyer Bağlılığı</i>	,109	,034	,216	3,219**	,001	,949	1,054
R	,367						
R <sup>2</sup>	,134						
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,126						
Tahmini standart hata	,1984959						
F	15,766						
Anlam düzeyi	,000						
Durbin-Watson	1,357						

Bağımlı Değişken: Kariyer Hareketliliği

\*p< 0.05.

\*\*p< 0.01.

#### Model IV

Bir değişken, belli bir bağımlı değişken (DV) için belli bir bağımsız değişkenin (IV) etkisini taşıdığı derecede aracı olarak kabul edilebilir. Aracı değişken analizinden söz edebilmek için dört koşul gerekir (Baron and Kenny, 1986, pp. 1176-1177):

- Bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- Aracı değişkenin yokluğunda bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir.
- Aracı değişken bağımlı değişken üzerinde tek başına anlamlı bir etkiye sahip olmalıdır.
- Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisini, modele aracı değişken eklendiğinde düşürmelidir (veya azaltmalıdır).

“İş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği arasında bir ilişki var mıdır? Bu ilişkide sınırsız kariyer aracı değişken rolü oynar mı?” sorularına cevap aramak için Model IV tasarlanmıştır.

Bağımlı değişken (outcome): Kariyer hareketliliği (Y)

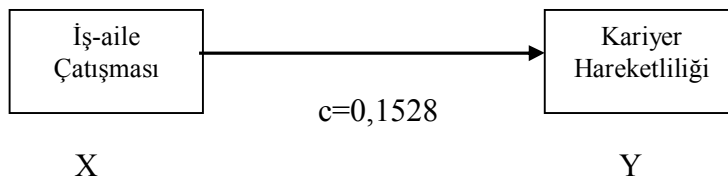
Bağımsız değişken (predictor): İş-aile çatışması (X)

Aracı değişken (mediator): Sınırsız kariyer (M)

Kontrol değişkenleri (confusing variable): Cinsiyet, Eğitim, Deneyim (U)

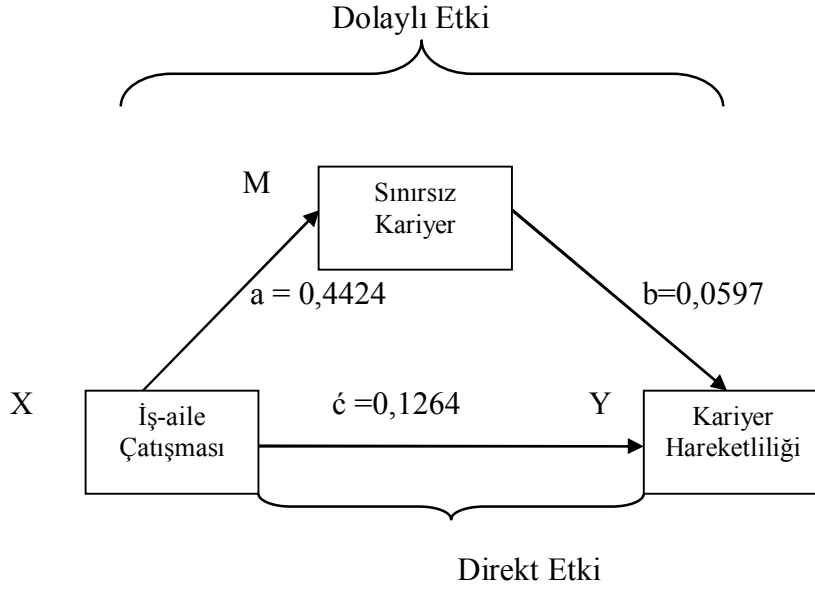
M'nin bir aracı değişken olması için X ile Y arasında nedensel olarak yerleştirilmesi gerekir. Aracı modeller nedensel modellerdir. Teorinin nedensel iddiaların gerisindeki sağlam temel olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada iş-aile çatışması sınırsız kariyer üzerinde doğrudan etkiye sahip olabilir. Bu yüzden, iş-aile çatışması, sınırsız kariyer eğilimlerini/olanaklarını artırmaya/azaltmaya yol açması nedeniyle kariyer hareketliliği üzerinde de etkiye sahiptir. M ve Y süreklidirler ve aşağıdaki gibi modellenabilirler.

#### Basit ilişki





Aracı Değişkenin olduğu ilişki



**Şekil 5.2. İş-Aile Çatışması ile Kariyer Hareketliliği İlişkisinde Sınırsız Kariyerin Aracı Rolü**

Tablo 5.7’de, iş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği ilişkisinde sınırsız kariyerin aracı rolü ile ilgili hipotezin sonuçları verilmiştir. Modeldeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için üç regresyon eşitliğinden yararlanılmıştır.

- $\hat{Y} = I_1 + cX$  [Bağımsız değişken iş-aile çatışmasının (X’in) bağımlı değişken olan kariyer hareketliliği (Y) üzerindeki etkisi]. Bu regresyon eşitliği, aracılık edebilir olan bir etkinin var olmasını saptar.

- $M = I_2 + aX$  [Bağımsız değişken iş-aile çatışmasının (X’in) aracı değişken olan sınırsız kariyer (M) üzerindeki etkisi]. Bu eşitlik, bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) üzerindeki etkisini gösterir.

- $\hat{Y} = I_3 + cX + bM$  [Bağımsız değişken iş-aile çatışmasının (X’in) ve aracı değişken olan sınırsız kariyerin (M’in) bağımlı değişken olan kariyer hareketliliği (Y) üzerindeki etkisi].

$$\hat{Y} = I_1 + cX$$

$$M = I_2 + aX$$

$$\hat{Y} = I_3 + cX + bM$$

$c = X$ 'in  $Y$  üzerindeki toplam etkisi  
 $axb = X$ 'in  $Y$  üzerindeki dolaylı etkisi  
 $\acute{c} = X$ 'in  $Y$  üzerindeki direkt etkisi  
 $a = 0,4424$   
 $b = 0,0597$   
 $\acute{c} = 0,1264$

$ab = 0,0264$  %95 Bootstrap güven aralığında  
Direkt Etki=  $\acute{c} = 0,1264$   
Dolaylı Etki= Toplam Etki-Doğrudan Etki  
 $(axb) = c - \acute{c} = 0,1528 - 0,1264 = 0,0264$   
Toplam Etki= Direkt Etki+ Dolaylı Etki  
 $c = \acute{c} + (axb) = 0,1264 + 0,0264 = 0,1528$

Eğer bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkiye sahip olmuyorsa, bu durumda tam bir aracılık ilişkisi vardır. Bağımlı değişken üzerinde, bağımsız değişkenin etkisi ikinci eşitlikte olduğundan daha az ise, kısmi aracılık vardır (Baron and Kenny, 1986, pp. 1176-1177; Preacher and Hayes, 2004, pp. 717-718). Başka bir ifadeyle, aracı değişken dikkate alındığında,  $Y$  üzerinde  $X$ 'in etkisi eğer sıfırsa ( $X$  ile  $Y$  arasındaki ilişki anlamsızsa), tam aracılık etkisi vardır.  $Y$  üzerinde  $X$ 'in etkisi azalırsa ( $\acute{c} < c$ ), kısmi aracılıktan söz edilir. Aracılık etkisi, aracı değişkenin varlığının, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin direkt etkisini azaltırsa mevcut olabilir. Direkt etki, değişkenin kritik rasyosunun olasılık değeri 0.05'ten daha büyük olursa anlamsız olur. Kritik rasyo (*Critical ratio-c.r*) standart hatanın (s.e) değişkenin standardize edilmemiş regresyon katsayısına bölünmesiyle hesaplanır.

Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için çok sayıda yöntem mevcuttur. Bu çalışmada aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel testi ve Bootstrap güven aralıkları metodundan yararlanılmıştır.

-*Sobel Testi*: Aracılık etkisinin anlamlılığı Sobel test kullanılarak test edilmektedir. Sobel testi, toplam etki ( $c$  yolu) ile direkt etki ( $c'$  yolu) arasında bir farklılığın olmadığına ilişkin hipotezi test ederek aracı değişkenin dolaylı etkisinin

anlamlılığını saptar. Aracı değişkenin dolaylı etkisi (c - c') eşit olan ab yolunun üretilmesidir.

Bu test Örneklem Dağılımının normal olduğunu varsayar. Z değeri,  $\alpha=0.05$  düzeyinde  $\pm 1.96$ 'nın kritik değerlerini aştığı zaman, bir aracılık etkisinin var olmadığını belirten sıfır hipotezi reddedilmektedir.

Sobel test eşitliği

$$z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}}$$

Sobel test sadece büyük örneklem için uygundur. İşlenmemiş (standardize edilmemiş) verilere ulaşılamıyorsa bu testin kullanılması tavsiye edilmektedir. İşlenmemiş veriler söz konusu olduğunda, hiçbir dağılımsal varsayımı empoze etmeyen Bootstrap güven aralıkları metodu daha iyi bir alternatiftir (Preacher and Hayes, 2004; Preacher and Hayes, 2008).

Bu çalışmada iş-aile çatışmasının kariyer hareketliliği üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ( $Z=2.20$ ;  $p=0.013<0.05$ ). Sobel testi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için dolaylı etkinin anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Yani sobel testi, sınırsız kariyer ile iş-aile çatışması ve kariyer hareketliliğinin dolaylı etkisinin sıfırdan anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Sobel testi sonucuna göre, sınırsız kariyer, iş-aile çatışmasının kariyer hareketliliği üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde azaltmaktadır. Bu bulgu, sınırsız kariyerin, iş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği ilişkisinde kısmi aracı rolü oynadığına işaret etmektedir. Z değeri,  $\alpha=0.05$  düzeyinde  $\pm 1.96$ 'nın kritik değerlerini aştığı için aracılık etkisi vardır. Bu sonuçlar **H4 hipotezini** kısmen desteklemektedir.

*-Bootstrap Güven Aralıkları Yöntemi:* Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için alternatif yöntemlerden biri de *Bootstrap Güven Aralıkları yöntemi*dir (Preacher and Hayes, 2004; Baron and Kenyy, 1986). Normal dağılıma ilişkin tartışmalı varsayımın üstesinden gelmek için Preacher and Hayes (2004) bu türden bir varsayımın gerekli olmadığı parametrik olmayan bootstrapping prosedürünü

tavsiye etmektedir. Bu yöntemde ampirik olarak türetilen bootstrapped örneklem dağılımı kullanılarak güven aralığı ortaya çıkarılmaktadır.

İş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği ilişkisi üzerinde sınırsız kariyerin aracı etkisini test etmek için bootstrapping yöntemi, belli ilişkiler (*specified covarities*) kontrol edilirken güven aralıklarının yanısıra aracılık etkisinin bir tahminini yapmak için kullanılmaktadır. Aracılık, belli bir değişken (aracı değişken), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin tümü veya bir kısmından sorumlu olduğunda ortaya çıkar. Tip 1 hata oranını kontrol ederken bir aracı etkiyi saptamaya yönelik artan enerji sağladığı için Bootstrapping aracılık prosedürü tavsiye edilmektedir. Bu yöntemde güven aralığı sıfırı kapsamıyorsa, bir dolaylı etkinin anlamlı olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 5.7’de bootstrap yöntemi kullanılarak sınırsız kariyerin varsayılan aracılık etkisi ile ilgili bulgular sunulmaktadır. Yani sınırsız kariyerin dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilmektedir. Aracılık etkisini test etmeye yönelik bootstrap yöntemi, Baron and Kenny (1986)’nin prosedürüne ilişkin yeni bir alternatiftir. Preacher and Hayes (2008)’in çalışmalarına dayanarak bootstrap yöntemi adım adım prosedür ile sobel testini kombine eden bir SPSS macrosunu kullanmayı esas alır. Bu aynı zamanda modelin diğer değişkenleri kontrol edilirken aracı değişkenin tüm dolaylı etkilerini test etmeyi mümkün kılmaktadır.

Bu çalışmada Preacher and Hayes (2008) tarafından geliştirilen SPSS Process makrosunda %95 güven aralığında olacak şekilde 5000 Bootstrap yeniden örnekleme sahip parametrik olmayan yeniden örnekleme metodu (*bias-corrected bootstrap*) kullanılarak aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelenmektedir. Kariyer hareketliliği üzerindeki aracılık etkisi incelendiğinde, dolaylı etkiye ilişkin %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri 0.0069 ile 0.0551 arasında yer alacak şekilde tahmin edilmiştir. %95 güven aralığında sıfır (0) olmadığı zaman dolaylı etkinin  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Böylelikle aracılık ortaya çıkmaktadır. Analizde sınırsız kariyer potansiyel aracı iken, iş-aile çatışması bağımsız değişken ve kariyer hareketliliği bağımlı değişkendir. %95 güven aralığında sınırsız kariyer açısından

dolaylı etkinin  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan (0) farklılık gösterdiği kabul edilmektedir. Bu yüzden sınırsız kariyerin iş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği arasında aracılık ettiği anlaşılmaktadır. Yani eşitliğe sınırsız kariyerin dahil edilmesi, iş-aile çatışmasının bağımlı değişken olan kariyer hareketliliği üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayısında anlamlı bir azalışa yol açmıştır ( $\beta = 0,0264$ ; %95 CI [0.0069 ile 0.0551]). Aracı değişkenin dahil edilmesiyle bağımlı değişkenin varyansı ilave olarak %3.1 açıklanmıştır. Bootstrap Güven Aralıkları Yönteminin uygulanmasıyla elde edilen bulgular, Sobel testi sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bulgular **H4 hipotezini** desteklemektedir. Yani sınırsız kariyer, iş-aile çatışması ilişkisinde kısmi aracı rolü oynamaktadır.

**Tablo 5.7. İş-Aile Çatışması ile Kariyer Hareketliliği İlişkisinde Sınırsız Kariyerin Aracı Rolüne İlişkin Aracı Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları**

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.041 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. http://www.afhayes.com
*****
Model = 4
Y = kariyerh
X = işailel
M = sinirsiz

Sample size
206

*****
Outcome: sinirsiz

Model Summary
      R      R-sq      F      df1      df2      p
      ,2948    ,0869    19,4126    1,0000    204,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,4747    ,0897    5,2944    ,0000    ,2979    ,6514
işailel     ,4424    ,1004    4,4060    ,0000    ,2444    ,6403

*****
Outcome: kariyerh

Model Summary
      R      R-sq      F      df1      df2      p
      ,3444    ,1186    13,6565    2,0000    203,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,2860    ,0319    8,9605    ,0000    ,2231    ,3490
sinirsiz    ,0597    ,0234    2,5538    ,0114    ,0136    ,1058
işailel     ,1264    ,0351    3,6043    ,0004    ,0573    ,1956

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

```

Outcome: kariyerh

Model Summary

R	R-sq	F	df1	df2	p
,3005	,0903	20,2430	1,0000	204,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,3144	,0303	10,3637	,0000	,2546	,3742
işai1el	,1528	,0340	4,4992	,0000	,0859	,2198

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1528	,0340	4,4992	,0000	,0859	,2198

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1264	,0351	3,6043	,0004	,0573	,1956

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
sinirsiz	,0264	,0120	,0069	,0551

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
sinirsiz	,1244	,0566	,0323	,2587

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
sinirsiz	,0519	,0235	,0139	,1083

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
sinirsiz	,1728	,0989	,0441	,4361

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
sinirsiz	,2089	,2523	,0460	,7676

R-squared mediation effect size (R-sq\_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
sinirsiz	,0339	,0158	,0119	,0776

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
sinirsiz	,0521	,0228	,0144	,1056

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0264	,0122	2,1681	,0302

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

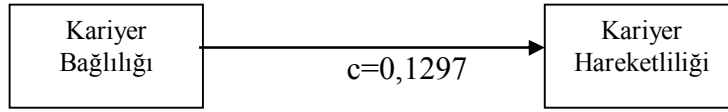
Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

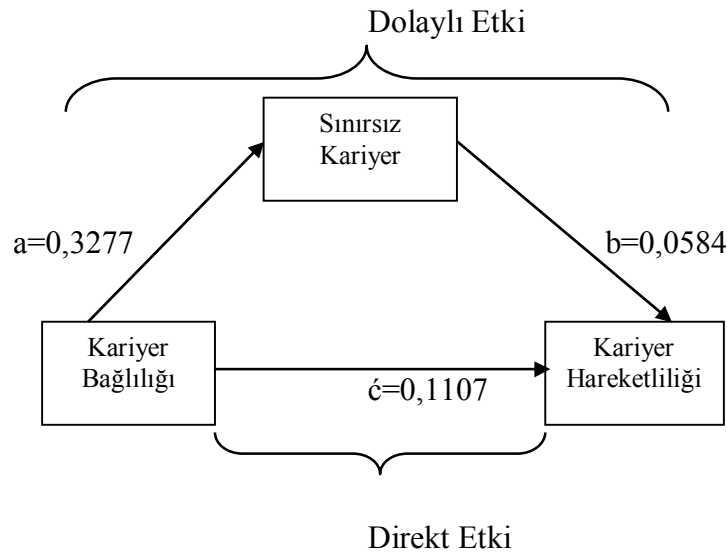
NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:  
199

----- END MATRIX -----

### Basit ilişki



### Aracı Değişkenin Olduğu İlişki



**Şekil 5.3. Kariyer Bağlılığı ile Kariyer Hareketliliği İlişkisinde Sınırsız Kariyerin Aracı Rolü**

Tablo 5.8’de, kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği ilişkisinde sınırsız kariyerin aracı rolü ile ilgili hipotezin sonuçları verilmiştir. Modeldeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için üç regresyon eşitliğinden yararlanılmıştır.

- $\hat{Y} = I_1 + cX$  [Bağımsız değişken kariyer bağlılığının (X’in) bağımlı değişken olan kariyer hareketliliği (Y) üzerindeki etkisi]. Bu regresyon eşitliği, aracılık edebilir olan bir etkinin var olmasını saptar.

•  $M = I_2 + aX$  [Bağımsız değişken kariyer bağlılığının (X'in) aracı değişken olan sınırsız kariyer (M) üzerindeki etkisi]. Bu eşitlik, bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) üzerindeki etkisini gösterir.

•  $\hat{Y} = I_3 + cX + bM$  [Bağımsız değişken kariyer bağlılığının (X'in) ve aracı değişken olan sınırsız kariyerin (M'in) bağımlı değişken olan kariyer hareketliliği (Y) üzerindeki etkisi].

$$\hat{Y} = I_1 + cX$$

$$M = I_2 + aX$$

$$\hat{Y} = I_3 + cX + bM$$

$c = X$ 'in  $Y$  üzerindeki toplam etkisi

$axb = X$ 'in  $Y$  üzerindeki dolaylı etkisi

$\acute{c} = X$ 'in  $Y$  üzerindeki direkt etkisi

$$a = 0,3277$$

$$b = 0,0584$$

$$\acute{c} = 0,1106$$

$$c + ab = 0,1488$$

$ab = 0,0191$  %95 Bootstrap güven aralığında

Direkt Etki =  $\acute{c} = 0,1106$

Dolaylı Etki = Toplam Etki - Doğrudan Etki

$$(axb) = c - \acute{c} = 0,1297 - 0,1106 = 0,0191$$

Toplam Etki = Direkt Etki + Dolaylı Etki

$$c = \acute{c} + (axb) = 0,1106 + 0,0191 = 0,1297$$

Bu çalışmada kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ( $Z = 2,62$ ,  $p = 0,008 < 0,05$ ). Sobel testi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için dolaylı etkinin anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Yani sobel testi, sınırsız kariyer ile kariyer bağlılığı ve kariyer hareketliliğinin dolaylı etkisinin sıfırdan anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Sobel testi sonucuna göre, sınırsız kariyer, kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki etkisini anlamlı



bir şekilde artırmaktadır. Bu bulgu, sınırsız kariyerin, kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği ilişkisinde tam aracı olduğuna işaret etmektedir. Z değeri,  $\alpha=0.05$  düzeyinde  $\pm 1.96$ 'nın kritik değerlerini aştığı için aracılık etkisi vardır. Bu sonuçlar **H5 hipotezini** desteklemektedir. Burada aracı değişken olan sınırsız kariyer eşitliğe girdiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde azalma olmaktadır. Yani bağımsız değişken olan iş-aile çatışmasının bağımlı değişken olan kariyer hareketliliği üzerindeki etkisi hala anlamlı olduğundan aracı değişken olan sınırsız kariyerin aracı rolüne sahip olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.8'de bootstrap yöntemi kullanılarak sınırsız kariyerin varsayılan aracılık etkisi ile ilgili bulgular sunulmaktadır. Bu çalışmada Preacher and Hayes (2008) tarafından geliştirilen SPSS Process makrosunda %95 güven aralığında olacak şekilde 5000 Bootstrap yeniden örnekleme sahip parametrik olmayan yeniden örnekleme metodu (*bias-corrected bootstrap*) kullanılarak aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi incelenmektedir. Kariyer hareketliliği üzerindeki aracılık etkisi incelendiğinde, dolaylı etkiye ilişkin %95 güven aralığı Bootstrap tahminleri 0.0065 ile 0.0373 arasında yer alacak şekilde tahmin edilmiştir. %95 güven aralığında sıfır (0) olmadığı zaman dolaylı etkinin  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Böylelikle aracılık ortaya çıkmaktadır. Analizde sınırsız kariyer potansiyel aracı iken, kariyer bağlılığı bağımsız değişken ve kariyer hareketliliği bağımlı değişkendir. %95 güven aralığında sınırsız kariyer açısından dolaylı etkinin  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bir biçimde sıfırdan (0) farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu yüzden sınırsız kariyerin kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği arasında aracılık rolü oynadığı ifade edilebilir. Yani eşitliğe sınırsız kariyerin dahil edilmesi, kariyer bağlılığının bağımlı değişken olan kariyer hareketliliği üzerindeki etkisine ilişkin regresyon katsayısında anlamlı bir azalışa yol açmıştır ( $\beta=0.0191$ ; %95 CI [0.0065 ile 0.0373]). Aracı değişkenin dahil edilmesiyle bağımlı değişkenin varyansı ilave olarak %1.85 açıklanmıştır. Bootstrap Güven Aralıkları Yönteminin uygulanmasıyla elde edilen bulgular, Sobel testi sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bulgular **H5 hipotezini** desteklemektedir. Dolayısıyla sınırsız kariyer; kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır.

**Tablo 5.8. Kariyer Bağlılığı ile Kariyer Hareketliliği İlişkisinde Sınırsız Kariyerin Aracı Rolüne İlişkin Aracı Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları**

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.041 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. http://www.afhayes.com

*****

Model = 4
Y = kariyerh
X = kariyerb
M = sinirsiz

Sample size
405

*****
Outcome: sinirsiz

Model Summary
      R      R-sq      F      df1      df2      p
      ,2714    ,0737    32,0535    1,0000    403,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,0000    ,0254    ,0000    1,0000    -,0499    ,0499
kariyerb    ,3277    ,0579    5,6616    ,0000    ,2139    ,4415

*****
Outcome: kariyerh

Model Summary
      R      R-sq      F      df1      df2      p
      ,3037    ,0922    20,4245    2,0000    402,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,1718    ,0100    17,1212    ,0000    ,1521    ,1916
sinirsiz    ,0584    ,0197    2,9609    ,0032    ,0196    ,0971
kariyerb    ,1106    ,0238    4,6477    ,0000    ,0638    ,1574

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: kariyerh

Model Summary
      R      R-sq      F      df1      df2      p
      ,2692    ,0724    31,4752    1,0000    403,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    ,1718    ,0101    16,9585    ,0000    ,1519    ,1917
kariyerb    ,1297    ,0231    5,6103    ,0000    ,0843    ,1752

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI
      ,1297    ,0231    5,6103    ,0000    ,0843    ,1752

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p      LLCI      ULCI

```

```

,1106      ,0238      4,6477      ,0000      ,0638      ,1574

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
sinirsiz      ,0191      ,0077      ,0065      ,0373

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
sinirsiz      ,0905      ,0364      ,0305      ,1757

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
sinirsiz      ,0397      ,0159      ,0137      ,0767

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
sinirsiz      ,1474      ,0682      ,0472      ,3198

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
sinirsiz      ,1729      ,1069      ,0495      ,4702

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
sinirsiz      ,0237      ,0091      ,0101      ,0468

Preacher and Kelley (2011) Kappa-squared
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
sinirsiz      ,0397      ,0154      ,0139      ,0753

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,0191      ,0074      2,5922      ,0095

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

----- END MATRIX -----

```

## SONUÇ

İnsan enerjisinin ve zamanının sınırlı olması sebebiyle çalışan bireylerin ev işlerinin yanında ücretli bir işte çalışmalarının da daha fazla enerji ve zaman kullanımı gerektirmesi bunun da üstlenilen rolleri olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle iş-aile çatışmasının ve bireyin seçtiği kariyer yolunda devam etmesi için gerekli bireysel performansının bir gücü olarak görülen kariyer bağlılığı konularının incelenmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte son zamanlarda esneklik ve istihdam güvencesizliği gibi çalışma yaşamının getirdiği değişimler kariyer alanına yansımakta bu da kariyerin sınırsız ve öngörülemeyen bir biçimde kişinin mesleki yaşamı boyunca bir veya birkaç kez değişebileceği gerçeğini gözler önüne sermektedir. Kariyer gelişimiyle ilgili sorumluluğun işverenden iş görene doğru kaydığı günümüzde hareketlilik olgusu da giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Firma içi kariyer hareketliliğinde görev süresinin (kıdem) olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilen Galor and Sicherman (1988)'ın çalışmasında, kariyer hareketliliği deneyimi üst düzeyde olan bir çalışanın şirketler arasındaki terfi olasılıklarının da yüksek olacağı belirtilmektedir.

Kurumsal sadakat ile kariyer hareketliliği arasındaki ilişkiyi analiz eden Kondratuk ve arkadaşları (2004) bireyin kariyeri üzerinde dışsal iş hareketleri dizisi şeklinde tanımladıkları dışsal kariyer hareketliliği ile örgüte normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Duygusal ve devam bağlılığı ile dışsal kariyer hareketliliği arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmemiştir.

Currie ve arkadaşları (2006) çalışmalarında, sınırsız kariyer eğiliminde olan bireyin; örgüt basamaklarında yükselmekten ziyade yatay, dikey veya sarmal hareketlilik göstereceğini belirtmektedirler. Kariyer hareketliliğini etkileyeceği

düşüncesiyle bu çalışmada sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığı konuları ele alınmıştır.

Bu çalışmada korelasyon analizi sonuçlarına göre; iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının, kariyer hareketliliği ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan sınırsız kariyer ile kariyer hareketliliği arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde iş-aile çatışmasının kariyer hareketliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu duruma göre iş-aile çatışması arttıkça kariyer hareketliliği de artmaktadır. Buna ilaveten, çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde de, iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. İş-aile çatışması ile ilgili literatür incelendiğinde çok sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. İş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaya ise doğrudan rastlanmamıştır. Buna karşın Taslak (2007) çalışmasında, iş-aile çatışması durumunun bireysel açıdan hayat ve aile memnuniyetini olumsuz etkilediğini örgütsel açıdan ise devamsızlık ve işten ayrılma isteğini arttıran bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Gesthuizen (2009) araştırmasında bireyin ücretinden memnun olmaması, işin içeriği, kişisel kapasite ve çalışma saatleri gibi iş-aile çatışmasını etkileyen faktörlerden olan işin genel yapısı ile ilgili sorunların gönüllü dışsal hareketliliğe yol açtığını tespit etmiştir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Benzer şekilde, kariyer bağlılığının, kariyer hareketliliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularını doğrudan destekleyici çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Cunningham ve arkadaşları (2005), mesleğini kimliğinin önemli bir parçası olarak gören bireylerin kariyer memnuniyetleri ile mesleki bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca Yan (2005) kariyer bağlılığının yükselme amacı taşıdığını ve kariyer bağlılığının bir kariyer hareketliliği türü olan terfi ile ilişkili olabileceğini saptamıştır. Bununla birlikte Chang (1999) yüksek derecede kariyerine bağlı bir bireyin örgüt içinde ihtiyaçları tatmin edildiği sürece örgütüne sadakat göstereceğini, ilerleme

fırsatlarına sahip olmadığı takdirde örgütünü terk edebileceğini ileri sürmektedir. Kariyer hedef ve beklentilerine sahip iş görenlerin yükselme amacı güttüklerini ve bu yönde hareket ettiklerini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar araştırmamızın bulgularını dolaylı olarak desteklemektedir.

Bu çalışmada iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki dolaylı etkilerinin anlamlılığına ilişkin yapılan Sobel testi sonuçları ve *Bootstrap Güven Aralıkları yönteminin bulguları*, sınırsız kariyerin, hem iş-aile çatışması ile kariyer hareketliliği ilişkisinde hem de kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği ilişkisinde kısmi aracı rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu çalışmanın literatüre yaptığı özgün katkı olarak düşünülebilir. Zira literatürde sınırsız kariyerin aracılık ettiği iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği ilişkisini doğrudan irdeleyen çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmamız neticesinde örgüt içinde gelecek vaad eden ve kariyerinde ilerleme niyetinde olan bir personelin iş ve yaşam standardını arttırma gayesinin yanında ailevi taleplerini de dengede tutmaya dönük davranışlarının kurum tarafından dikkate alınması gerektiği önerilebilir. Kariyer odaklı bir bireyin kısa veya uzun vadeli kariyer beklentileri uygun bir zeminde tartışılabilmesi, çalışanların gelişim potansiyeli örgüt tarafından da desteklenmelidir. Böylece iş görenin kendi kariyerini besleme fırsatı bulurken sağlam bir iş gücünün de birtakım teşviklerle örgüt içinde tutulabileceği unutulmamalıdır.

Bu çalışmanın her sosyal araştırmada olduğu gibi bazı kısıtları bulunmaktadır. *Birincisi*; araştırma imalat işletmelerindeki küçük bir örneklem üzerinde yapıldığından araştırma bulgularını bütün imalat sanayii işletmeleri çalışanları açısından genellemek ve yorumlamak sağlıklı bir yaklaşım olmayabilir. *İkincisi* kariyer bağlılığı ve kariyer hareketliliği ölçekleri Türkçe yazında henüz çok fazla uygulama alanı bulamamıştır. Bu yüzden kariyer bağlılığı ve kariyer hareketliliği ölçeklerinin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için farklı ülkelerde, kültürlerde, sektörlerde ve işletmelerde daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. *Üçüncüsü*, imalat sanayii işletmeleri çalışanlarının anket sorularını

cevaplandırmak için yeterli zaman ayırmamaları ve araştırmacı ile işbirliği yapmada isteksiz davranmalarıdır.

Bu alışma sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile atışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Özellikle kariyer bağlılığı ve kariyer hareketliliği konusunda hem kuramsal hem de görgül çalışmalara ihtiyaç vardır, çünkü literatürde henüz bu konu yeterince irdelenmediği için bu doğrultuda yapılacak çalışmaların yazına önemli katkılar yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca sınırsız kariyer ve iş güvencesizliğinin pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile ilgili bir kültürlerarası saha araştırması inceleme beklemektedir.

## KAYNAKÇA

- Abele, A. E. & Wiese, B. S. (2007). The Nemological Network os Self-Management Strategies and Career Success, *Labor and Sociao-Economic Research Center University of Erlangen Nuremberg*, (ed: A. Abele-Brehm, R.T. Riphahn, K. Moser & C. Schnabel), 1-31.
- Adak, N. (2007). Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı, *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz)*, 137-152.
- Adekola, B. (2011). Career Planning and Career Management as correlates for Career Development and Job Satisfaction a case study of Nigerian Bank Employees, *Australian, Journal of Business and Management Research*, 1(2), 100-112.
- Ahmad, A. (2008). Job, Family and individual factors as predictors of Work-Family Conflict, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(1), 57-65.
- Akın, A. (2005). Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-18.
- Alakavuklar, O. N. ve Arbak, Y. (2009). Kişisel Değerlerin Kişilerarası Çatışma Yönetim Biçimleri Üzerindeki Etkisi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 52-57.
- Alam, M. S., Biswas, K. & Hassan, K. (2009). A Test of Association between Working Haur and Work-Family Conflict: A Glimpse on Dhaka's Female White Collar Professionals, *International Journal of Business and Management*, 4(5), 27-35.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.



- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Arslan, M. (2012). İş-aile ve Aile-iş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi, *Birey ve Toplum*, 2(3), 99-113.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında görev yapan Öğretmenlerin görüşlerine göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi, *7 Aralık Üniversitesi, Muallim Rifat Eğitim Fakültesi, Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(29), 555-570.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B. (2008). Examining Contemporary Careers: A Call for Interdisciplinary Inquiry, *Human Relations*, 61(2), 163-186.
- Arthur M. B. & Rousseau, D. M. (1996). The Boundaryless Career: A New Employment Principle for A New Organizational Era, Oxford University Press, New York Retrieved from February 25, 2013 <http://books.google.com.tr/books>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career Worldy, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 163-178.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*, Ankara : Bilge Ajans.
- Aybatlı, A. (2008). *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Prekendeciliği Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, T. C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Aydemir, M. ve Erşan, C. (2011). Yeni Kurulan Üniversitelerde Örgütsel Bağlılık Sorunu, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 55-72.

- Aydemir, M. ve Özkaya, H. (2003). Bilecik Özel Tıp Kapalı Cezaevi Çalışanları İş Tatmini Araştırması, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, 711-723.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2009). İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 1-34.
- Aytemiz Seymen, O. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-114.
- Bagraim, J. J. (2003). The Dimensionality of Professional Commitment, *Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 6-9.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and Individual Perspectives, *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints, *Human Resource Management*, 16, 125-138.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkilerinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 808-814.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Meydan, C. H. (2009). Kişiler arası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 57-69.

- Başpınar, N. Ö. ve Bayramlı, Ü. Ü. (2003). *Büro Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baydoğan, E. (2007). Kariyer Yönetimi, *Eğitim Dergisi*, 16, 1-13.
- Becton, J. B., Carr, J. C. & Judge, T. A. (2011). Is the past prologue for some more than others? The Hobo Syndrome and Job Complexity, *Journal of Vocational Behavior*, 79, 448-460.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G. & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals, *Journal of Management*, 14(3), 475-492.
- Benligiray, S. ve Sönmez, H. (2011). Hemşirelerin Mesleki Bağlılıkları ile Diğer Bağlılık Formları Arasındaki İlişki: Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık ve Aileye Bağlılık. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 28-40.
- Birsel, M., İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2009). Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları, *Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 245-262.
- Bowles, T. (2009). A comparison of two measures of communication and the communication style of university students, *Electronic Journal of Applied Psychology: General Articles*, 5(1), 53-66.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Mosley, D. C. & Carr, J. C. (2008). The Impact of Work-Family Demand on Work-Family Conflict, *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 215-235.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Börü, D. ve İslamoğlu, G. (2006). Çatışmayı ele alış tarzı ile Özsaygı ve Güven Arasındaki İlişki, *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D. Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, 77-86.
- Bradley, L. M., McDonald, P. & Pini, B. (2005). Job Redesign: The Missing Link to Improved Work-Life Balance. In Davies, D, Fisher, G, & Hughes, R (Eds.) *Engaging the Multiple Contexts of Management: Convergence and*

*Divergence of Management Theory and Practice: Proceedings of the 19th Anzam Conference, (1-12), Australia.*

- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and implications, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Brocklehurst, M. (2003). Self and Place: A Critique Of The 'Boundaryless Career', *The Business School Imperial College*, 1-16.
- Brown, C., Curran, R. G. & Smith, M. L. (2003). The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision-Making Process, *Journal of Career Assessment*, 11(4), 379-392.
- Bulut, M. (2002). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna Ekonomide İç ve Dış Dinamiklerin (Potansiyel GDP'nin) Etkin Kullanımına Belli Başlı Örnek Ülkeler, *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri*, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat ve İşletme Bölümleri, 10-11 Mayıs 2002 / Hereke – İzmit, 59-66.
- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 454-460.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L. & Tekin Acar, F. (2009). Work Hours, Work Intensity, Satisfactions and Psychological Well-Being Among Turkish Manufacturing Managers, *Europe's Journal of Psychology*, 12-30.
- Bülbül, A., Ünsar, S. ve Süt, N. (2009). Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilerarası Çatışma Çözme Eğiliminin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Edirne İli Örneği, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 58-63.

- Callanan, G. A. (2003). What Price Career Success? *Career Development International*, 8(3), 126-133.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289-309.
- Carmeli, A. & Gefen, D. (2005). The Relationship between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions, *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 1-49.
- Carson, K. D., Carson, P. P. & Bedeian, A. G. (1995). Development and Construct Validation of A Career Entrenchment Measure, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Cesinger, B. (2011). Measurement of Objective and Subjective Career Success, *Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship) an der Universität Hohenheim*, 1-12.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a complex moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention, *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Cheremie, R. A., Sturman, M. C. & Walsh, K. (2007). Executive Career Management: Switching Organizations and the Boundaryless Career, *Journal of Vocational Behavior*, 71, 359-374.
- Chi, C. G. & Qu, H. (2008). Examining the Structural Relationships of Destination Image Tourist Satisfaction and Destination Loyalty: An Integrated Approach, *Tourism Management*, 29(4), 624-636.
- Chu, K. H. & Kuo, C. F. (2007). *The Impact of Career Commitment on Employee Work Outcomes*, Tunghai University, Hospitality Management, Taichung, Taiwan.
- Clarke, M. (2009). Plodders, Pragmatists, Visionaries and Opportunists: Career Patterns and Employability, *Career Development International*, 14(1), 8-28.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of Commitment: An Empirical Assessment, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285-308.
- Cunningham, G. B., Sagas, M., Dixon, M., Kent, A. & Turner, B. A. (2005). Anticipated Career Satisfaction, Affective Occupational Commitment and Intentions to enter the Sport Management Profession, *Journal of Sport Management*, 19, 43-57.

- Currie, G., Tempest, S. & Starkey, K. (2006). New Careers for old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 755- 774.
- Çakmak, A. F., Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2012). İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaşlanan İş gücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing (Psikolojik Taciz), *Kamu-İş*, 12(3), 53-78.
- Çarıkçı, İ. (2001). İş-Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler- Türkiye'deki Banka Çalışanlarında bir uygulama, *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, 337-348.
- Çarıkçı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Keleş, Ö. (2009). Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 590-596.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2009). Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-245.
- Çuhadar, M. T. (2008). Örgütlerde Rol Çatışması, (251-270), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, (Eds: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), 1.Basım, İlke Yayınevi, Ankara.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.

- Doğan, H., Üngüren, E. ve Kesgin, D. D. (2010). Meslek ve Aile Yaşamı İlişkisi: Profesyonel Turist Rehberlerine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3430-3442.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Dönmez, A. ve Özevren, M. (2009). İş Modelleri ve Deniz Taksi Vaka Analizi, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 190-196.
- Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career, *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R., Yıldırım, H. H., Atilla, G. ve Oksay, A. (2009). Hastane Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ve Zamanı Kullanma Biçimlerinin İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 106-120.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğmuş, N. ve Aytekin, İ. (2012). Kültürün Psikolojik Hareketliliğe Etkisi: Türk ve Kanadalı Akademisyenlerin Karşılaştırmalı Analizi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2521-2540.
- Esson, P. L. (2004). *Consequences of Work-Family Conflict: Testing A New Model of Work-Related, Non-Work Related and Stress-Related Outcomes*, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Psychology.
- Feldman, D. C. & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success, *Journal of Management*, 33(3), 350-377.

- Fleetwood, K. L. (1987). *The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers*, A Thesis Submitted to the Faculty of the University of Delaware in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Communication.
- Frone, M. R. & Rice, R. W. (1986). Work-Family Conflict: The Effect of Job and Family Involvement, *Journal of Occupational Behaviour*, 1-21.
- Fuller, B. & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature, *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Galor, O. & Sicherman, N. (1988). A Theory of Career Mobility, *Center for the Study of the Economy and the State The University of Chicago*, 1101 East 58th Street, Chicago, IL 60637, January 1988, 1-38.
- Gesthuizen, M. (2009). Job Characteristics and Voluntary Mobility in The Netherlands Differential Education and Gender Patterns? *International Journal of Manpower*, 30(6), 549-566.
- Getkate, A. (2009). *Factors predicting Dutch Fire Brigade officers' career mobility intentions: An empirical exploration*, Master Thesis, University of Twente School of Management and Governance, September 2009.
- Ghaffar, A. (2010). Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies, *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212-227.
- Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, Z. K. (2009). Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 238-246.
- Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3), 37-65.
- Gürkanlar, E. (2010). *Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Rollerini ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri-Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.



- Higgins, C., Duxbury, L. & Johnson, K. L. (2000). Part-Time Work for Women: Does it Really Help Balance Work and Family? *Human Resource Management, 39*(1), 17–32.
- Honyenuga, B. Q. & Adzoyi, P. N. (2012). Professional Commitment of Nurses in Ghana: The Case of the Volta Region, *Asia Pacific Journal of Business and Management, 3*(1), 12-27.
- Inkson, K. (2004). Images of Career: Nine key Metaphors, *Journal of Vocational Behavior, 65*, 96–111.
- Inkson, K. (2006). Protean and Boundaryless Careers as Metaphors, *Journal of Vocational Behavior, 69*, 48–63.
- Iqbal, J., Iqbal, I., Ameer, S. & Marium, S. (2012). Work Family Conflict: A Review From 2001 to 2011, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4*(3), 729-743.
- İlkaracan, İpek. (2010). *Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru: İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları*. İpek İlkaracan (der), 1. Baskı, İstanbul.
- Joao, T. F. (2010). *The Relationship Between Perceived Career Mobility, Career Mobility Preference, Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Submitted in Accordance with the Requirements for the degree of Master of Arts in the subject Industrial and Organizational Psychology at the University of South Africa, November 2010.
- Jones, M. (2007). *Career Commitment in Film Production in the Australian Film Industry: A Study Using Grounded Theory*, School of Management and Marketing Faculty of Commerce University of Wollongong PhD Thesis, Wollongong, Australia.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İş görenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 7*(2), 173-196.
- Kanten, S. (2012). Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*, 191-205.
- Karadoğan, E. (2009). Mesleksel Gelişimi Hedefleyen Eşler, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64*(4), 138-152.

- Karcioğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). atışmanın Nedenleri ve atışma Yönetim Tarzları İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karcioğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çalışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri olarak Örgütsel Kültür Tipleri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Kaya, Y. (2008). İş-Aile ve Aile-İş atışması, (271-288), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, (Eds: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), 1. Basım, Ankara: İlke Yayınevi.
- Kelly, R. F. & Voydanoff, P. (1985). Work/Family Role Strain Among Employed Parents, *Family Relations*, 34, 367-374.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetimi Sistemi ve Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 10(3), 981-1011.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K. & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 332-349.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S. & Demarr, B. (1998). Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assessment of the Effects of A Training Intervention, *Personal Psychology*, 51, 935-962.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve etin, E. İ. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Ahmet Yesevi Üniversitesi Müttevelli Heyet Başkanlığı*, 53, 183-198.
- Leaptrott, J. & McDonald, J. M. (2011). The Conflict Between Work and Family Roles: The Effects on Managers Reliance on Information Sources in Dealing with Significant Workplace Events, *Journal of Behavioral Studies in Business*, 15(2), 1-12.
- Lin, C. P. & Chen, M. F. (2004). Career Commitment as a Moderator of the Relationships among Procedural Justice, Perceived Organizational Support,

- Organizational Commitment, and Turnover Intentions, *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 519-538.
- Liu, Y. C. (2003). *Relationships Between Career Resilience and Career Beliefs of Employees in Taiwan*, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, December 2003.
- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2004). The Effect of Professional Identification on Job Attitudes: A Study of Lawyers in Hong Kong, *Organizational Analysis*, 12(2), 109-128.
- Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H.P. & Cooper, C. L. (2008). Work/Family Demands, Work Flexibility, Work/Family Conflict, and Their Consequences at Work: A National Probability Sample in Taiwan, *International Journal of Stress Management*, 15(1), 1-21.
- Macdermid, S. M., Williams, M., Marks, S. & Heilburn, G. (1994). Work-Family Tension is Small Beautiful? Work-Family Tension, Work Conditions and Organizational Size, *National Council on Family Relations*, 43(2), 159-167.
- Marler, J. H., Milkovich, G. T. & Barringer, M. W. (1998). Boundaryless Organizations and Boundaryless Careers: A New Market for High-Skilled Temporary Work, *Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*, 1-28.
- Marshall, N. L. & Barnett, R. C. (1993). Work-Family Strains and Gains Among Two-Earner Couples, *Journal of Community Psychology*, 21, 64-78.
- Martin, A. & Roodt, G. (2008). Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post-Merger South African Tertiary Institution, *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martinez, I. & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions, *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 219-230.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide, *Department of Psychology, The University of Western Ontario*, 1-16.

- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *The Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mustapha, M. & Daud, N. (2011). Impact of perceived performance appraisal effectiveness on knowledge worker Turnover Intention: A Conceptual Model, *International Conference on Business and Economic Research Proceeding*, 2427-2443.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T. & Feldman, D. C. (2007). Determinants of Job Mobility: A Theoretical Integration and Extension, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 363-386.
- Oetzel, J. G. & Ting-Toomey, S. (2003). Face Concerns in Interpersonal Conflict: A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory, *Communication Research*, 30(6), 599-624.
- Oflazer, S., Dedeoğlu, T. ve Özdevecioğlu, M. (2012). Örgütlerde iş ile içli dışlı olmanın (Job Embeddedness) çalışanların iş hayatı ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: İyimserliğin Rolü, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs 2012, İzmir, 154-159.
- Ojha, M. U. (2011). *Job Demands, Social Support and Work-Family Conflict: A Comparative Study of Immigrant and Native Workers in the United States*, University of Kentucky Doctoral Dissertations, Lexington, Kentucky.
- Okotoni, O. & Okotoni, A. (2003). Conflict Management in Secondary Schools in Osun State, *Obafemi Awolowo University, Nordic Journal of African Studies*, 12(1), 23-38.

- Onay, M. ve Ataseven, B. (2010). New Directions for Boundaryless and Protean Careers: What Do Human Resources Managers Make Differently? *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 435-464.
- Onay, M. ve Zel, U. (2011). Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 265-278.
- Öncül, M. S., Akın, A. ve Yüksel, İ. (2009). Kariyer Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Çalışma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, 710-715.
- Özdaşlı, K., Kanten, S. ve Kanten, P. (2009). Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu ile Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 229-243.
- Özdemir, A. (2012). *Çatışma ve Stres Yönetimi-I*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007), Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.
- Özen Kapız, S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni bir Yaklaşım: Sınır Teorisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.
- Özen, S. ve Uzun, T. (2005). İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 128-147.

- Özgen, H. ve Efeoğlu, İ. E. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Özgener, Ş. ve Allanazorov, Y. (2009). Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 470-477.
- Özkan, G. V., Kuzulu, E., Kurtuldu, S. ve Bashirov, K. (2012). Portföy Kariyer ve İş-Yaşam Dengesi: Mimarlar Üzerinde Bir Araştırma, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 24-26 Mayıs 2012, 608-612.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Özmete, E. ve Eker, I. (2012). İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Poelmans, S. (2001). Work-Family Conflict As a Mediator of the Work Stress-Mental Health Relationship, *Professor of Organizational Behavior*, 1-21.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Priyabhashini, A. & Krishnan, V. R. (2005). Transformational Leadership and Follower's Career Advancement Role of Pygmalion Effect, *IJIR*, 40(4), 482-499.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

- Rittle, D. C. (2008), Managing the Conflict from Within: A Spiritual Model, *Biblical Perspectives*, 1-13.
- Riveros, A. M. M. & Tau Tsai, T. S. (2011). Career Commitment and Organizational Commitment in for-Profit and non-Profit Sectors. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 324-340.
- Rocereto, J. F., Mosca, J. B., Gupta, S. F. & Rosenberg, S. L. (2011). The Influence Of Coaching On Employee Perceptions Of Supervisor Effectiveness And Organizational Policies. *Journal of Business & Economics Research*, 9(6), 15-24.
- Sabil, S. & Marican, S. (2011). Working Hours, Work-family Conflict and Work-family Enrichment Among Professional Women: A Malaysian Case, *International Conference on Social Science and Humanity*, 5, 206-209.
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), 49-62.
- Segers, J., İnceoğlu, İ., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230.
- Senecal, C., Vallerand, R. J. & Guay, F. (2001). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Toward a Motivational Model, *Personality and Social Psychology*, 27(2), 176-186.
- Southgate, N. M. (2005). *An Exploration of Career Salience, Career Commitment, and Job Involvement*, Master Degree in Industrial Psychology at the University of the Witwatersrand.
- Soysal, A. (2003). Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları, *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 17-18 Mayıs 2003, 659-673.
- Stoner, C. R., Hartman, R. I. & Arora, R. (1991). Work/Family Conflict: A Study of Women In Management, *The Journal of Applied Business Research*, 7(1), 67-74.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Davey, K. M. (2002). A Longitudinal Study of the Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in the First Ten Years at Work, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.

- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L. & Mainiero, L. A. (2006). No Regrets? Examining the Relationship Between Career Strategies, Career Events, and Career Regrets Manuscript Submitted for Consideration by the *Journal of Managerial Psychology*, November 9, 2006, 1-32.
- Şengül, C. M. ve Ceyhun, G. Ç. (2009). İş doyumunu, Yaşam Doyumunu ile Psikolojik iyi olma arasındaki İlişkide Ekonomik Kriz Algısının Düzenleyici Rolü, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 263-268.
- Şimşek, Ş. ve Aslan, Ş. (2007). Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Temel İş Özellikleri, Rol Stresi, Örgüte İlişkin Davranışsal Sonuçlar, İş ve Yaşam Doyumuyla İlişkilerinin Araştırılması, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, 725-734.
- Tarakçı, A. (2009). *Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Taslak, S. (2007). İş-Aile Çatışmalarının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, *Bozok Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 18(58), 67-75.
- Taşkıran, E. ve Özcan, E. D. (2007). Örgüte Bağlılık ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, 401-416.
- Templer, A. J. & Cawsey, T. F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers, *Career Development International*, 4(2), 70-76.



- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş yükü, Esnek alışma saatleri, Yönetici desteği ve İş-Aile atışması ile ilişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Turunç, Ö. ve Erkuş, A. (2010). İş-Aile Yaşam atışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 415-440.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2009). İnsan Kaynaklarını Güçlendirme Uygulamalarının alışanların Başarı Güdüsü Üzerine Etkisi: Banka alışanları Üzerine Bir Uygulama, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 462-469.
- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 179-199.
- Türkay, O. ve Tüzemen, A. (2009). Turizm Öğrencilerinin alışma Bölgesi Seçimleri Üzerine Bir Uygulama, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 215-229.
- Türkmen, M. ve Onay, M. (2009). İş Hayatında “Sınırsız Kariyer (Boundaryless Career)” Kavramı, *8. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi, 7-9 Mayıs 2009, 69-75.
- Türkmen, M. ve Yıldız, K. (2012). Çalışma Hayatında Sınırsız ve çok Yönlü Kariyer Yönetimi, *Celal Bayar Üniversitesi Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7(1), 4-17.
- Van Buren III, H. J. (2003). Boundaryless Careers and Employability Obligations, *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 131-149.

- Vanhala, S. & LaPointe, K. (2011). Work Commitment of Women and Men Managers, (4-13). *Women, Management and Leadership- Naiset Ja JohtaJuus*, (ed: Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lamsa and Sinikka Vanhala), International Conference, Helsinki, Finland.
- Voydanoff, P. (2004). Implications of Work and Community Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Facilitation, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 275-285.
- Waddell, J. & Bauer, M. (2005). Career Planning and Development for Students: Building a Career in a Professional Practice Discipline, *Canadian Journal of Career Development/Revue Canadienne de Developpement de Carriere*, 4(2), 4-13.
- Wayne, J. H., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004). Considering the Role of Personality in the Work–Family Experience: Relationships of the Big Five to Work–Family Conflict and Facilitationq, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 108-130.
- Wild, E. (2013). *Time and Chance: Preparing and Planning for a Portfolio Career*, Retrieved from March 16, 2013 [www.wildsearch.org](http://www.wildsearch.org)
- Wong, S. C. K. & Ko, A. (2009). Exploratory Study of Understanding Hotel Employees' Perception on Work–Life Balance Issues, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 195-203.
- Yan, Y. W. (2005). Antecedents and Outcomes of Employees Participation in Development Activity, *Hong Kong Baptist University*, 1-45.
- Yaprak, Ş., Hotamışlı, M. ve Gerek, M. (2010). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 399-421.
- Yean, T. F. & Yahya, K. K. (2008). The Relationship Between Career Strategies and Career Success, *IJMS* 15(1), 85-101.
- Yıldız, M. ve Kocaman, S. (2009). Engellenme Duygusu: Zincir ve Bağımsız Otel İşletmesi Çalışanları Arasındaki Farklılık Üzerine Bir Araştırma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Eskişehir 21-23 Mayıs 2009, 10-16.
- Yılmaz, B. (2009). *Çift Kariyerli Ailelerde Sosyal Rol Değişimi: Kültürel Bir Değerlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, T. C. Ankara Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı,  
Ankara.

- Yozgat, U. ve Şişman, F. A. (2007). Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Araştırma), *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, 745-752.
- Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.
- Yürür, Ş. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.
- Zhang, G., Lee, G. & Zou, X. (2010). The Mediating Role of Procedural Justice between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study about Skeleton Government Civilian in China, *Psychology*, 1, 300-304.

## EKLER

### ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, "*Sınırsız Kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliğine etkisi*" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

Tez Danışmanı

Nevşehir Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**sozgener@nevsehir.edu.tr**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Dilek Balak**

Nevşehir Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**dilekirac@hotmail.com.tr**

Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1. Yeni şeyler öğrenmemi sağlayacak görevleri yapmak isterim.					
2. Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.						

<b>3.</b> İşletmem dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.					
<b>4.</b> Kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.					
<b>5.</b> Kendi işletmem dışındaki iş görenlerle çalışmaktan hoşlanırım.					
<b>6.</b> Diğer işletmelerin çalışanlarıyla etkileşim içinde olacağım görevleri yapmak isterim.					
<b>7.</b> Geçmişte de kendi işletmem dışında çalışmamı sağlayacak fırsatları değerlendirdim.					
<b>8.</b> Yeni deneyimlere açığım.					
<b>9.</b> Devamlı aynı işletmede çalışmanın verdiği güven duygusu beni mutlu eder.					
<b>10.</b> İşletmemden ayrılma düşüncesi beni çok rahatsız eder.					
<b>11.</b> Başka bir iş aramaktan ziyade bildiğim bir işletmede çalışmayı yeğlerim.					
<b>12.</b> İşletmem emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam etse, asla başka bir iş aramam.					
<b>13.</b> İstedğim kariyeri bana sunacaksa, sadece bir işletmede çalışırım.					
<b>14.</b> İş/Kariyer çizgim, kimliğimin önemli bir parçasıdır.					
<b>15.</b> Bu iş / kariyer çizgisi benim için kişisel anlamda son derece önemlidir.					
<b>16.</b> Kendimi, iş / kariyer çizgime "duygusal yönden bağlı" hissediyorum.					
<b>17.</b> Seçtiğim iş / kariyer çizgimle kendimi güçlü bir şekilde özdeşleştiriyorum.					
<b>18.</b> Bu iş / kariyer çizgisinde amacıma ulaşmak için bir stratejim var.					
<b>19.</b> Bu iş / kariyer çizgisinde, gelişimim için bir plan yaptım.					
<b>20.</b> Bu iş / kariyer çizgisinde, gelişimim için spesifik amaçlar belirledim.					

<b>21.</b> Bu iş / kariyer çizgisinde kişisel gelişimim konusunda sık sık düşünürüm.					
<b>22.</b> Bu iş / kariyer çizgisiyle ilgili maliyetleri veya ödediğim bedeli bazen çok fazla buluyorum.					
<b>23.</b> Bu iş / kariyer çizgimde sorunlarla karşılaştığımda, zaman zaman bırakmayı düşünürüm.					
<b>24.</b> Bu iş / kariyer çizgimde sorunlarla karşılaştığımda kişisel yükümün çok fazla olduğunu düşünüyorum.					
<b>25.</b> Kariyerimle ilgili yaşadığım sıkıntılar bazen çok fazla olmaktadır.					
<b>26.</b> Aile yaşamım için aileme yeterince zaman ayırdığımda kendimi mutlu hissedirim.					
<b>27.</b> Farklı yaşam evrelerinde yerine getirmek zorunda olduğum farklı sorumluluklara sahibim.					
<b>28.</b> Beklentilerimi ve ilgi duyduğum şeyleri yapmak için daha fazla zaman harcamak isterim.					
<b>29.</b> Eşit ücret için her gün vardiya başına (yemek saatleri hariç) daha az saat çalışmayı düşünürüm.					
<b>30.</b> Aile desteği sayesinde işime daha kolay yoğunlaşırım.					
<b>31.</b> Kişisel ve ailevi mutluluğum için bir dengeleyici olarak hayatımın belirli bir aşamasında yüksek bir pozisyondan (terfi etmekten) vazgeçerim.					
<b>32.</b> Öngörülemeyen durumlarda kısa süreliğine kolayca izin alabilirim ( Örneğin; çocuğun hastalanması).					
<b>33.</b> İşletme tarafından sağlanan esneklik nedeniyle görev değişikliği yapıldığında kolayca işi devrederim.					
<b>34.</b> Çalışma arkadaşlarım, işimi etkileyecek kişisel veya ailevi konular hakkında konuştuğum zaman beni çok desteklerler.					
<b>35.</b> Her gün bir arada çalıştığım iş arkadaşlarımdan memnunum.					
<b>36.</b> Her gün mesai yapmayı kabul edişimin nedeni mesleğime olan					

bağlılığımdandır.					
<b>37.</b> Yöneticim, işimi etkileyecek kişisel veya ailevi konular hakkında konuştuğum zaman bana anlayış gösterir.					
<b>38.</b> Ben eve iş getirmem.					
<b>39.</b> Kariyerimi geliştirmede temel teşkil ettiğinden her gün mesai yapmayı kabul ederim.					
<b>40.</b> Ekibim tarafından kabul gören günlerde izinlerimi programlarım.					
<b>41.</b> İşyerim tarafından sağlanan esneklik sayesinde kişisel ve ailevi hayatımla işimi kolayca idare edebilirim.					
<b>42.</b> Kişisel ihtiyaçlarımı gidermek için, bir süre (6 ay, 1 yıl veya 2 yıl) tam zamanlı çalışmadan yarı zamanlı( oranlı maaş uygulamasını haftanın 5 günü, günde 4 saat çalışma şartını bir sözleşmeyle bağlayarak) çalışmaya geçmeyi düşünebilirim.					
<b>43.</b> Evle iş arasındaki mesafeyi en aza indirmek için işyerimin yakınında oturabilirim.					
<b>44.</b> İzinli olduğum günlerde yüksek ücret artışı veya maaş ödense bile çalışmamayı tercih ederim.					
<b>45.</b> Mesai saatleri içinde işi bitiririm.					
<b>46.</b> Ben 5 yıl içinde çocuk sahibi olmayı planlıyorum.					
<b>47.</b> Günlük çalışma saatleri tutarlı olmadığında yönetici, görev listemi değiştirmeme izin verir.					
<b>48.</b> İşlerimi bitirebilmek için günde en az 10 saat çalışmayı kabul ederim.					
<b>49.</b> Uyku için yeterli zamana sahibim.					
<b>50.</b> İşten sonra şahsi işlerimi yapmak için yeterli vaktim var.					
<b>51.</b> Ailem (eş ve çocuklar) için yeterince zamanım var.					
<b>52.</b> Arkadaşlarıma ayıracak yeterli zamana sahibim.					
<b>53.</b> İşten sonra kendimi çok enerjik hissedirim.					

54. İşe giriş çıkış saatleri üzerinde kişisel yetkiye sahibim.					
55. Ben bu meslekte iş-aile dengesini hissediyorum.					

**1. İşletmenizde iş/kariyer hareketliliği yaşadınız mı?**

- ( ) İşletme içinde kariyer hareketliliği yaşadım      ( ) İşletme dışında kariyer hareketliliği yaşadım  
( ) Hiç kariyer hareketliliği yaşamadım.

**2. Yaşınız :**  25 yaş ve altı     26- 35 yaş arası     36- 45 yaş arası     46- 55 yaş arası     56 yaş ve üstü

**3. Cinsiyetiniz :**  Erkek     Kadın

**4. Medeni Durumunuz:**  Evli     Bekâr

**5. Eğitim Durumunuz:**  İlköğretim     Lise     Meslek Yüksekokulu     Fakülte     Yüksek Lisans/Doktora

**6. İş Deneyiminiz :**  1 yıldan daha az     1-5 yıl arası     6-10 yıl arası     10 yıldan daha fazla

**7. Faaliyet Alanı :**  Yönetim     Üretim     Muhasebe/Finansman     Pazarlama     Diğer

**8. İşletmedeki Çalışan Sayısı:**  50-100 arası     101-150 arası     151-200 arası     201 ve daha fazla

**9. İşletmedeki Pozisyonunuz:**  Üst Kademe Yönetici     Orta Kademe Yönetici     Alt Kademe Yönetici  
 İş gören

**KATKI VE DESTEĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...**



## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Dilek BALAK  
**Doğum Yeri** : Kadıköy/İstanbul  
**Doğum Tarihi** : 1982  
**Ana Adı** : Hanife  
**Baba Adı** : Mustafa  
**Medeni Hali** : Bekar  
**Nüfusa Kay. Old. Yer** : Develi / Kayseri

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Yüksek Lisans** : Nevşehir Üniversitesi 2010-2013  
**Üniversite** : Anadolu Üniversitesi 2006-2009  
**MYO** : Abant İzzet Baysal Üniversitesi 2001-2003

### İŞ TECRÜBESİ

• **Yüceller-Pen Pvc ve Yapı Elem. San. Tic. Ltd. Şti.**  
**(Yönetici Asistanı) 2005-2010**

- Yönetici asistanı olarak Pvc İmalatı ve montajı denetimi
- Üretilen ürünlerin satışıyla ilgili müşteri kayıtlarının tutulması ve faturalandırma işlemlerinin yapılması
- LKS 2 Programında hammadde temin edilen firmalar ve müşteri cari hesap kayıtlarının tutulması ve gerekli raporların hazırlanması
- Müşteri sorunlarına çözümlerin üretilmesi ve uygulanması
- Personellerle ilgili işe giriş-çıkış işlemleri, maaş ve yıllık izin kayıtlarının tutulması

- **Decosa Cam Sanayi**  
**(Ön Muhasebe elemanı) 2004-2005**

- Stok kontrolü, İmalat raporlarının hazırlanması
- Üretim süreci ve sevkiyatın kontrol ve denetimi
- Günlük gelir ve gider kayıtlarının tutulması, dosyalama, fotokopi ve diğer ofis işlemleri

- **Melikgazi Belediyesi Uygulamalı LKS Programı**  
**(Eğitimci) 2003-2005**

- Muhasebe Temel Bilgileri konu anlatımı ve uygulamalı LKS Programı eğitimi verilmiştir.

- **As Bilgisayar Ltd. Şti.**  
**Yaz Dönemi Stajı (Stajyer) 2002-2003**

- PC toplama ve çeşitli ofis işlemleri

### **BİLGİSAYAR KULLANMA BİLGİSİ**

- Ofis Programları: Windows 2000, Windows XP İşletim Sistemleri, Word, Exel, Power Point
- Muhasebe Programları: LKS Ticari İşletme

### **YABANCI DİL**

İngilizce

### **Katıldığı Kurs ve Seminerler**

- **Kayseri Kadir Has Kültür Merkezi Girişimcilik ve Liderlik Semineri**  
*24.12.2010 -26.12.2010*
- **Kayseri Aydil Yabancı Dil Kursu (İngilizce Kursu)**  
*20.04.2010 -18.12.2010*

- **Kayseri Büyükşehir Belediyesi Konservatuarı Güzel Konuşma  
Diksiyon Kursu**  
*15.10.2007- 11.06.2008*

### **İLETİŞİM BİLGİLERİ**

**Ev Adresi** : Merkez / KAYSERİ  
**Cep Tel** : 0535 299 00 39  
**e-Posta** : dilekirac@hotmail.com